



УДК 65 (075)

Составитель: О.В. Шугаева

Рецензент

Кандидат экономических наук, доцент Козьева И.А.

Управление проектами: методические рекомендации по выполнению самостоятельной работы / Юго-Зап. гос. ун-т, сост.: О.В. Шугаева. – Курск, 2020. – 43 с. – Библиогр.: с.43.

Содержат описание самостоятельной работы, задания на самостоятельную работу и правила оформления ее результатов.

Методические рекомендации соответствуют требованиям программы, утвержденной учебно-методическим объединением по направлению подготовки экономика (УМО ЭК).

Предназначены для студентов направления подготовки 38.03.01 дневной и заочной форм обучения.

Методические указания содержат описание заданий для лабораторных (практических) занятий, описание самостоятельной работы, задания на самостоятельную работу и правила оформления ее результатов.

Текст печатается в авторской редакции

Подписано в печать

Формат 60x84 1/16.

Усл.печ.л.

.Уч.-изд.л.

Тираж 100 экз. Заказ. Бесплатно.

Юго-Западный государственный университет

305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94

## **Цель преподавания дисциплины**

Методические указания разработаны для студентов направления подготовки бакалавров 38.03.01 «Экономика» и предназначены для самостоятельной работы по дисциплине «Управление проектами».

В процессе экономической деятельности и планирования развития производства на промышленных предприятиях широко используются различные способы и методы разработки планов. Одним из важных направлений плановой деятельности на предприятиях является разработка долгосрочных и среднесрочных планов, затрагивающих сферу стратегического развития. Одним из основных направлений стратегического развития предприятия является оптимизация процессов управления инвестиционной деятельностью на промышленных предприятиях строительной отрасли. Этому направлению посвящена отдельная наука – «Управление проектами», в рамках которой обеспечивается возможность роста эффективности планирования, организации, координации и контроля проектной деятельности в условиях производственных предприятий реального сектора экономики с учетом специфики их деятельности.

Процесс управления проектами должен быть спроектирован и внедрен на всех промышленных предприятиях, ключевыми направлениями деятельности которых является постоянное и планомерное расширение границ и объемов своего бизнеса, а также создание и рост его стоимости.

Рост интереса к управлению проектами обусловлен стремительным развитием и появлением новых технологических возможностей строительного производства, что требует рационального внедрения современных методов с одновременной оптимизацией финансовых затрат. Конечным результатом реализации проекта на предприятиях являются рациональная минимизация инвестиционных ресурсов и максимизация конечного результата в виде максимизации объемов производства и прибыли от реализации произведенной продукции.

В основе профессионального управления проектами – четкое определение целей, состава работ, распределение ответственности и ресурсов, планирование работы с учетом имеющихся рисков и возможностей, постоянный контроль ситуации и своевременная реакция на возникающие изменения и отклонения для достижения целей проекта в рамках установленного времени, бюджета и качества.

Реализация проектов осуществляется их руководством, менеджерами и командой проекта, а также другими участниками проекта, выполняющими отдельные специфические виды деятельности и процессы по проекту.

Формирование руководящего звена, команды проекта и привлечение прочих его участников осуществляется для каждого конкретного проекта на период его жизненного цикла.

Руководитель проекта должен эффективно организовать основные процессы проекта (инициация, планирование, исполнение, контроль и завершение), а также должен обладать знаниями и навыками в управлении характеристиками, функциями и подсистемами проекта (предметная область, сроки, бюджет, команда, коммуникации, риски, внешняя среда, качество).

#### **Задачи дисциплины**

Основными задачами дисциплины является:

- изучение основных принципов управления проектами;
- ознакомление с основными технологиями управления и их возможностями;
- ознакомление с процессом формирования бюджета проектов и программ;
- ознакомление с элементами планирования проектов и программ;
- ознакомление с системой управления проектами.

**Задания для самостоятельной работы представлены в тексте методических указаний.**

Методические рекомендации по выполнению реферата, презентации и устного сообщения Самостоятельная работа в форме реферата является индивидуальной самостоятельно выполненной работой обучающегося.

Реферат способствует формированию навыков самостоятельного научного творчества, повышению теоретической и профессиональной подготовки, лучшему усвоению учебного материала, является одной из форм самостоятельной работы обучающихся и представляет собой письменную работу с кратким и систематизированным изложением современного состояния тех или иных вопросов (проблем), рассматриваемых в научных, литературных или иных источниках, отобранных для составления реферата. Традиционные аналитические, библиографические и реферативные обзоры содержат анализ и оценку первоисточников, разбор публикаций, освещающих конкретные задачи или характеризующих исследуемые проблемы, рассматриваемые в первоисточниках, без их критической оценки и собственных рекомендаций. В отличие от этих обзоров подготавливаемые обучающимися рефераты должны содержать оценки и предложения по решению рассматриваемой проблемы.

Реферативная работа является итогом всего процесса освоения содержания учебной дисциплины, поэтому в ней должен найти отражение достигнутый обучающимся уровень теоретической подготовки. Работа над

рефератом помогает овладеть навыками самостоятельного научного исследования, способствует выработке исследовательского подхода в решении поставленных проблем.

Безусловно, реферат должен носить творческий характер. На всех этапах работы над ним, начиная от выбора темы и заканчивая защитой, обучающийся выступает в качестве исследователя. Недопустимо дословное переписывание текста из монографий, учебников, журналов и т.д. Творческая самостоятельность обучающегося должна быть проявлена в умении находить различные точки зрения, в способности самостоятельно аргументировать отстаиваемую позицию, анализировать имеющиеся материалы и использовать результаты анализа для формулирования теоретических выводов.

Слово «реферат» в переводе с латинского означает «докладывать, сообщать, излагать». Более дифференцированное определение этого слова дается в «Словаре современного русского литературного языка» и «Толковом словаре русского языка» под редакцией Д.Н. Ушакова (Толковый словарь русского языка под ред. Д.Н. Ушакова. М., 1939). В них реферат определяется как:

1. Краткое изложение основных положений книги, учения или научной проблемы в письменном виде или в форме доклада;
2. Доклад на заданную тему, сделанный на основе критического обзора литературных и других источников по ней.

Отсюда следует, что сущность и назначение реферата заключается в семантически адекватном, кратком изложении, но с достаточной полнотой основного содержания текста-источника, передаче проблемной информации по заданной теме.

Рефераты, в зависимости от выполняемых ими функций, могут быть различных видов (информационные, индикативные и др.). Реферат по междисциплинарному курсу «Управление проектами» представляет собой «Информационный реферат-обзор».

### ***1. Методика работы над рефератом***

1. Выбор темы реферата осуществляется в соответствии с рабочей программой учебной дисциплины на основе перечня тем.
2. Обучающиеся могут предложить собственную тему (или уточнить редакцию предлагаемой темы) по согласованию с преподавателем. Приступая к подготовке реферата необходимо помнить, что главная цель – глубоко осмыслить материал по теме реферата, объективно и корректно изложить положения авторов текстов-источников и сформулировать собственное отношение к изложенному.

3. Подберите литературу по теме реферата. Внимательно прочитайте и проанализируйте выбранные источники: вычлените наиболее важную проблематику по избранной теме, сущность точек зрения авторов и излагаемых ими подходов. Выпишите основные положения, которые могут составить содержание вашего реферата.

В качестве литературных источников могут быть использованы различные материалы. Однако, в первую очередь, следует обратиться к перечню источников, данных в списке основной, дополнительной литературы, и ресурсам информационно-коммуникационной сети Интернет по изучаемой дисциплине.

4. Сравните информацию изучаемых источников, определите общее и различия, выберите базовый источник, где тема, на ваш взгляд, изложена наиболее полно.

5. Составьте план реферата. Он должен включать в себя следующие разделы:

а) Введение (представление темы реферата):

1) цель и задачи реферата,

2) актуальность рассматриваемой проблемы;

б) Главная часть (аналитическое изложение рассматриваемой проблемы):

1) формулировка вопросов темы (как правило, не более 3-х),

2) письменное изложение содержания рассматриваемых вопросов;

в) Заключение (выводы, которые должны быть сделаны автором по исследованным источникам, и мнение автора по рассмотренным вопросам реферата);

г) Библиография (список литературы, использованной при написании работы, с указанием исходных данных).

6. Сделайте целевое перераспределение информации источников в соответствии с планом реферата.

7. Синтезируйте выбранные вами материалы из различных источников в собственный логически связанный текст с элементами собственного анализа и критической оценки позиции авторов, при этом возможна аргументация позиции автора реферата при присоединении его к одной из точек зрения или описываемым положениям.

8. Прочитайте написанный вами текст реферата. Проанализируйте его с точки зрения точности и адекватности изложения позиций авторов текстов источников. Сделайте оценку собственной аргументации выдвинутых (изложенных) вами положений.

9. Отредактируйте написанный текст в соответствии со Стандартом организации (СТО) «Оформление выпускных квалификационных, курсовых работ и рефератов» (Курск, ЮЗГУ, 2020).

## II. Оформление работы

1. Реферат должен иметь:

а) Титульный лист.

б) Оглавление, с указанием страниц разделов (вопросов) реферата.

в) Введение (на 0,5-1 страницы).

г) Текстовое изложение главной части, в соответствии с разделами оглавления.

д) Заключение (в конце реферата, на одну-две страницы).

е) Иллюстрированный материал (таблицы, графики, рисунки могут располагаться в тексте реферата или в приложении).

ж) Список использованной литературы дается на отдельных страницах (странице) после текстового изложения материала.

з) Сноски на источники, использованные при написании реферата, указываются после цитаты в квадратных скобках.

и) Приложения приводятся в конце реферата.

2. Нумерация страниц реферата должна быть сквозной (титульный лист не нумеруется, следующая за ним страница с оглавлением идет под номером 2).

3. Реферат скрепляется скоросшивателем.

## III. Требования к реферату

1. Реферат должен быть подготовлен по теме в соответствии с рабочей программой изучаемой дисциплины и представлен преподавателю в установленный срок.

2. Объем реферата должен соответствовать 10-15 страницам печатного текста (шрифт 14), через 1,5 интервала.

## IV. Оценка реферата

Осуществляется по 5-ти бальной системе, которая включает в себя все вышеуказанные компоненты по подготовке, написанию, содержанию и оформлению работы.

№ п/п	Основные параметры оценки реферата	Максимально возможная оценка параметра в баллах
1	Обоснование актуальности темы реферата	5
2	Обоснованность плана и структуры реферата, их соответствие поставленным целям и задачам.	5

3	Теоретический уровень анализа заявленной проблемы, глубина ее осмысления	5
4	Наличие исследовательской компоненты в анализе рассматриваемой проблемы, самостоятельный и творческий характер работы.	5
5	Оформление реферата в соответствии с предъявленными требованиями и нормами (язык изложения, стилистические особенности, правильность оформления аппарата ссылок и в целом текста реферата).	5

### *Перечень тем рефератов*

1. Управление проектами в строительной сфере
2. Особенности управление проектами в некоммерческих организациях
3. Экономическая сущность инвестиций и инвестиционных проектов
4. Маркетинг проекта
5. Финансовое планирование и оценка проекта
6. Управление человеческими ресурсами проекта
7. Источники финансирования инвестиционного проекта
8. Управление работами по проекту
9. Организационные структуры и структуры и кластеры в управлении проектами
10. Постановка системы управления
11. Стратегическое управление проектными системами
12. Управление инвестиционно-строительными проектами: международный подход

### **Вопросы для собеседования**

1. Понятие проект и его определение
2. Ключевые международные стандарты управления проектами. На решение каких задач направлено создание каждого проекта?
3. Чем различается базовый подход, заложенный в стандартах РМВОК, от подхода, на котором основан стандарт ISB?
4. Каковы основные виды деятельности в ходе управления проектами?
5. Сравните функции традиционного и проектного менеджмента
6. Кто является участниками и заинтересованными сторонами проекта? В чем выражаются их интересы?



7. Каковы точки соприкосновения и точки конфликтов интересов участников проекта?
8. В чем заключается правильность постановки целей проекта?
9. Какими преимуществами преобладают различные типы структур, в рамках которых может быть реализован конкретный проект?
10. Перечислите и охарактеризуйте подсистемы управления проектами
11. Что необходимо сделать начиная новый проект?
12. Каковы типичные ошибки реализации начального этапа проекта?
13. Зачем необходимо совещание по определению проекта? Каковы его участники? Какие вопросы выносятся на обсуждение? Что будет результатом совещания?
14. Разработка концепции проекта: формирование идеи проекта, предварительная проработка целей и задач проекта, предварительный анализ осуществимости проекта, ходатайство о намерениях.
15. Преинвестиционная фаза проекта: преинвестиционные исследования, предварительный анализ, оценка жизнеспособности и финансовой реализуемости проекта, технико-экономическое обоснование проекта, бизнес-план.
16. Организационные структуры управления проектами
17. Понятие офиса проекта, основные принципы проектирования и состав офиса проекта
18. Зачем нужен центр управления проектом? Какова его типовая модель? Как он функционирует?
19. Какова методология распределения обязанностей, определение уровня отчетности и взаимодействия?
20. Источники и организация проектного финансирования
21. Маркетинг проекта
22. Процессы управления ресурсами проекта. Основные принципы планирования ресурсов проекта
23. Как составляется план контрольных точек, каковы его преимущества и недостатки?
24. Какова основная идея графиков Ганта, каковы их преимущества и недостатки?
25. Что такое сетевые графики, каков их способ построения? Каковы дополнительные возможности графиков?
26. Процессы управления ресурсами проекта. Основные принципы планирования ресурсов
27. Основные методы планирования проекта
28. Как составляется план контрольных точек, каковы его преимущества и недостатки?
29. Управление командой проекта
30. Оценка эффективности проекта. Методы оценки.
31. Влияние риска и неопределенности при оценке эффективности проекта
32. Управление стоимостью проекта

33. Контроль и регулирование проекта. Объясните, какую роль играют контроль и мониторинг в реализации проекта?

34. Перечислите какими методами можно осуществлять контроль исполнения проектами

35. Кто должен осуществлять контроль и мониторинг проекта?

36. Какие действия необходимы при завершении проекта?

37. Каковы задачи руководителя проекта при завершении проекта?

38. Что является основной причиной конфликтов в проекте как в системе?

39. Использование прикладных программ при управлении проектом

## Тесты

### для самопроверки по дисциплине управление проектами

#### Тест № 1

#### «Основные понятия, объекты, субъекты и содержание управления проектами»

##### **1. Проект отличается от процессной деятельности тем, что ...**

а. проект является непрерывной деятельностью, а процесс – единоразовым мероприятием

б. проект поддерживает неизменность организации, а процессы способствуют ее изменению

**в. процессы в организации цикличны, они повторяются, а проект – уникален, он всегда имеет дату начала и окончания**

г. процессы в организации регламентируются документально, проекты не требуют документального оформления

##### **2. Окружение проекта – это ...**

а. среда проекта, порождающая совокупность внутренних или внешних сил, которые способствуют или мешают достижению цели проекта

б. совокупность проектных работ, продуктов и услуг, производство которых должно быть обеспечено в рамках осуществляемого проекта

в. группа элементов (включающих как людей, так и технические элементы), организованных таким образом, что они в состоянии действовать как единое целое в целях достижения поставленных перед ними целей

г. местоположение реализации проекта и близлежащие районы

##### **3. На стадии разработки проекта**

а. расходуется 9-15% ресурсов проекта

б. расходуется 65-80% ресурсов проекта

в. ресурсы проекта не расходуются

##### **4. Проект – это ...**

а. инженерная, техническая, организационно-правовая документация по реализации запланированного мероприятия

б. ограниченное по времени, целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов, с ограничениями расходования средств и со специфической организацией

в. группа элементов (включающих как людей, так и технические элементы), организованных таким образом, что они в состоянии действовать как единое целое в целях достижения поставленных перед ними целей

г. совокупность работ, продуктов и услуг, производство которых должно быть обеспечено с целью достижения поставленной цели

**5. Наибольшее влияние на проект оказывают ...**

а. экономические и правовые факторы

б. экологические факторы и инфраструктура

в. культурно-социальные факторы

г. политические и экономические факторы

**6. Предметная область проекта**

а. совокупность проектных работ, продуктов и услуг, производство которых должно быть обеспечено в рамках осуществляемого проекта

б. результаты проекта

в. местоположение проектного офиса

г. группа элементов (включающих как людей, так и технические элементы), организованных таким образом, что они в состоянии действовать как единое целое в целях достижения поставленных перед ними целей

**7. Фаза проекта – это ...**

а. набор логически взаимосвязанных работ проекта, в процессе завершения которых достигается один из основных результатов проекта

б. полный набор последовательных работ проекта

в. ключевое событие проекта, используемое для осуществления контроля над ходом его реализации

**8. Проекты, подверженные наибольшему влиянию внешнего окружения**

а. социальные и инвестиционные

б. экономические и инновационные

в. организационные и экономические

**9. Функциональная структура – это ...**

а. совокупность линейно-функциональных подразделений, где каждое подразделение выполняет определенные функции, характерные для всех направлений деятельности предприятия

б. временная структура, создаваемая для решения конкретной комплексной задачи (разработки проекта и его реализации)

в. структура, закрепляющая в организационном построении компании два направления руководства – вертикальное (управление функциональными и линейными структурными подразделениями) и горизонтальное (управление проектами)

**10. Организационная структура, при которой возможно перераспределение человеческих ресурсов между проектами без реорганизации существующей структуры**

- а. матричная
- б. функциональная
- в. линейно-функциональная
- г. дивизиональная

**11. Сторона, вступающая в отношения с заказчиком и берущая на себя ответственность за выполнение работ и услуг по контракту**

- а. инвестор
- б. спонсор
- в. подрядчик (подрядчик)
- г. лицензиар
- д. конечный потребитель результатов проекта

**12. Участники проекта – это ...**

- а. физические лица и организации, которые непосредственно вовлечены в проект или чьи интересы могут быть затронуты при осуществлении проекта
- б. конечные потребители результатов проекта
- в. команда, управляющая проектом
- г. заказчик, инвестор, менеджер проекта и команда проекта

**13. Особенность социальных проектов**

- а. количественная и качественная оценка достижения результатов существенно затруднена
- б. целью социальных проектов является улучшение экономических показателей системы
- в. сроки проекта четко определены и не требуют корректировки в процессе реализации
- г. основные ограничения связаны с лимитированной возможностью использования технических мощностей

**14. Инновационные проекты отличаются ...**

- а. высокой степенью неопределенности и рисков
- б. целью проекта является получение прибыли на вложенные средства
- в. необходимостью использовать функциональные организационные структуры
- г. большим объемом проектной документации

**15. Организационная структура – это ...**

- а. совокупность элементов организации (должностей и структурных подразделений) и связей между ними
- б. команда проекта под руководством менеджера проекта
- в. организационно-правовая документация предприятия, реализующего проект
- г. документация, регламентирующая процессы, происходящие в организации

**16. Ключевое преимущество управления проектами**

- а. экономия времени и ресурсов на реализацию проекта за счет применения эффективных методов, технологий и инструментов управления
- б. возможность с помощью инструментов планирования смоделировать детально и формализовать реализацию проекта

в. возможность осуществить объективную оценку экономической эффективности инвестиционного проекта

г. формирование эффективной команды по реализации поставленной цели

**17. Веха – это ...**

а. набор логически взаимосвязанных работ проекта, в процессе завершения которых достигается один из основных результатов проекта

б. полный набор последовательных работ проекта

в. ключевое событие проекта, используемое для осуществления контроля над ходом его реализации

**18. Выбрать термин для которого дано определение: «осуществляет финансирование проекта за счет своих или привлеченных средств»**

а. инвестор проекта

б. координационный совет

в. куратор проекта

г. команда проекта

д. команда управления проектом

е. руководитель проекта

ж. потребители продукта проекта

з. инициатор проекта

и. заказчик проекта

**19. Выбрать термин для которого дано определение: «владелец проекта и будущий потребитель его результатов»**

а. инвестор проекта

б. координационный совет

в. куратор проекта

г. команда проекта

д. команда управления проектом

е. руководитель проекта

ж. потребители продукта проекта

з. инициатор проекта

и. заказчик проекта

**20. Выберите понятие фазы завершения**

а. разработка концепции

б. как мы будем это делать

в. материализация идей в виде документированного и протестированного программного продукта

г. подтверждение, что мы разработали именно тот продукт, который задумали в концепции проекта

**Тест № 2**  
**«Реализация проекта. Завершение проекта»**

**1. Составляющие стадии реализации проекта (выберете несколько правильных ответов)**

- а. организация и контроль выполнения проекта
- б. анализ и регулирование выполнение проекта
- в. ввод в эксплуатацию и принятие проекта заказчиком
- г. документирование и анализ опыта выполнения данного проекта
- д. формирование концепции проекта

**2. Анализ состояния и обеспечение качества в проекте включает ...(выберете несколько правильных ответов)**

- а. контроль качества в проекте
- б. формирование отчетов для оценки выполнения качества
- в. процесс проверки соответствия имеющихся результатов контроля качества существующим требованиям
- г. формирование списка отклонений
- д. определение необходимых корректирующих действий по обеспечению качества в проекте

**3. Анализ и регулирование выполнения проекта по стоимости включает ...(выберете несколько правильных ответов)**

- а. распределение функциональных обязанностей и ответственности в соответствии с планом управления стоимостью и финансированием в проекте
- б. введение в действие системы управления стоимостью и финансированием в проекте
- в. учет фактических затрат в проекте
- г. анализ отклонений стоимости выполненных работ от сметы и бюджета
- д. прогнозирование состояния выполнения работ проекта по стоимости
- е. принятие решений о регулирующих воздействиях для приведения выполнения работ проекта по стоимости в соответствие с бюджетом

**4. Организация и осуществление контроля качества в проекте включает ...(выберете несколько правильных ответов)**

- а. контроль качества в проекте
- б. формирование отчетов для оценки выполнения качества
- в. процесс проверки соответствия имеющихся результатов контроля качества существующим требованиям
- г. формирование списка отклонений
- д. определение необходимых корректирующих действий по обеспечению качества в проекте

**5. Контроль и регулирование контрактов включает ...(выберете несколько правильных ответов)**

- а. закрытие контрактов
- б. проведение торгов и выбор поставщиком и подрядчиков
- в. заключение контрактов

- г. учет выполнения работ по контракту
- д. представление отчетности о выполнении контрактов
- е. разрешение споров и разногласий

**6. Завершение проекта – это стадия процесса управления проектом, включающая процессы ...**

- а. формирования концепции проекта
- б. формирования сводного плана проекта
- в. осуществления всех запланированных проектных работ
- г. ввода в эксплуатацию и принятия проекта заказчиком, документирования и анализа опыта реализации проекта

**7. Анализ деятельности и развитие команды проекта включает ... (выберете несколько правильных ответов)**

- а. формирование отчетов об исполнении работ проекта
- б. регулирование оплаты, льгот и поощрений
- в. реорганизацию команды в соответствии с прогрессом проекта
- г. разработку концепции управления персоналом
- д. создание финального отчета
- е. расформирование команды

**8. Метод освоенного объема позволяет ...**

- а. определить отставание/опережение хода реализации работ по графику и перерасход/экономия бюджета проекта
- б. оптимизировать сроки выполнения проекта
- в. определить продолжительность отдельных работ проекта
- г. освоить максимальный объем бюджетных средств

**9. Реализация проекта – это стадия процесса управления проектом, результатом которой является ...**

- а. санкционирование начала проекта
- б. утверждение сводного плана
- в. осуществление проектных работ и достижение проектных целей
- г. архивирование проектной документации и извлеченные уроки

**10. Организация и подготовка контрактов в проекте включает ... (выберете несколько правильных ответов)**

- а. распределение функциональных обязанностей и ответственности в соответствии с планом управления контрактами
- б. проведение торгов и выбор поставщиком и подрядчиков
- в. заключение контрактов
- г. закрытие контрактов
- д. представление отчетности о выполнении контрактов
- е. разрешение споров и разногласий

**11. Организация и контроль выполнения проекта включает ... (выберете несколько правильных ответов)**

- а. организацию управления предметной областью проекта
- б. контроль выполнения проекта по временным параметрам
- в. совершенствование команды проекта
- г. формирование концепции управления качеством в проекте

- д. заключительную оценку финансовой ситуации (постпроектный отчет)
- е. заключительный отчет по проекту и проектную документацию

**12. Система контроля будет эффективной при обязательном наличии ... (выберете несколько правильных ответов)**

- а. планов работ
- б. системы отчетности
- в. внешнего независимого аудита
- г. электронного документооборота
- д. программного обеспечения для контроля над выполнением работ
- е. отдела контроля в организационной структуре проектной команды

**13. Организация и контроль выполнения проекта по стоимости включает ... (выберете несколько правильных ответов)**

- а. распределение функциональных обязанностей и ответственности в соответствии с планом управления стоимостью и финансированием в проекте
- б. учет фактических затрат в проекте
- в. формирование текущей отчетности о состоянии стоимости и финансирования проекта
- г. анализ отклонений стоимости выполненных работ от сметы и бюджета
- д. анализ различных факторов, влияющих на позитивные и негативные отклонения от бюджета проекта
- е. принятие решений о регулирующих воздействиях для приведения выполнения работ проекта по стоимости в соответствие с бюджетом

**14. Анализ и регулирование изменений в проект включает ... (выберете несколько правильных ответов)**

- а. обзор и анализ динамики изменений в проекте
- б. текущую оценку изменений в проекте и достигнутых в связи с этим результатов
- в. корректирующие действия
- г. заключительный отчет о фактических изменениях в проекте
- д. формирование архива изменений в проекте
- е. формирование концепции управления изменениями в проекте

**15. Последовательность действий по анализу и регулированию коммуникаций при выполнении проекта**

- а. анализ сбоев и нарушений при обеспечении участников проекта необходимой информацией
- б. анализ запросов на внесение изменений
- в. анализ функционирования системы коммуникаций после внесения необходимых изменений
- г. информирование участников о внесенных изменениях
- д. все ответы верны

**16. Из двух проектов уровень доходности выше у того, у которого ...**

- а. IRR-г больше
- б. IRR больше
- в. IRR меньше



г. выше объем выручки

**17. Проект убыточен, если...**

а.  $IRR > r$

б.  $IRR = r$

в.  $IRR < r$

г.  $IRR > 0$

д.  $IRR > 1$

**18. Дисконтирование – это ...**

а. процесс приведения будущих денежных сумм к их стоимости в текущий момент времени

б. учет инфляции при оценке инвестиционного проекта

в. расчет ставки дисконтирования

**19. Оценка инвестиционного проекта заключается в ...**

а. сравнении входящих и исходящих проектных потоков

б. расчете чистой текущей ценности проекта

в. анализе прибыли проекта

г. прогнозировании доходов и затрат

**20. Инвестиции целесообразны в том случае, если период окупаемости**

...

а. не выходит за рамки жизненного цикла проекта

б. меньше 3 лет

в. выходит за рамки жизненного цикла проекта

г. не определен

**Тест № 3**

**«Планирование проекта»**

**1. Последовательность в иерархической структуре целей и задач (сверху вниз)**

а. Миссия

б. Стратегическая цель

в. Tактические цели

г. Оперативные задачи

д. все ответы верны

**2. Цель проекта – это ...**

а. желаемый результат деятельности, достигаемый в итоге успешного осуществления проекта в заданных условиях его выполнения

б. направления и основные принципы осуществления проекта

в. получение прибыли

г. причина существования проекта

**3. Непосредственное инициирование проекта включает в себя ... (выберете несколько правильных ответов)**

а. принятие решения о начале проекта

б. определение и назначение управляющего проектом

в. принятие решения об обеспечении ресурсами выполнения первой фазы проекта

г. анализ проблемы и потребности в проекте

- д. сбор исходных данных
- е. организация и контроль выполнения работ
- ж. утверждение окончательного сводного плана управления проектом

**4. Инициация проекта – это стадия процесса управления проектом, результатом которой является ...**

- а. санкционирование начала проекта
- б. утверждение сводного плана
- в. окончание проектных работ
- г. архивирование проектной документации и извлеченные уроки

**5. Стратегия проекта – это ...**

- а. желаемый результат деятельности, достигаемый в итоге успешного осуществления проекта в заданных условиях его выполнения
- б. направления и основные принципы осуществления проекта
- в. получение прибыли
- г. причина существования проекта

**6. Задачи, которые включает формирование концепции проекта ... (выберете несколько правильных ответов)**

- а. анализ проблемы и потребности в проекте
- б. сбор исходных данных
- в. определение целей и задач проекта
- г. разработка концепции по отдельным функциям управления проекта
- д. организация и контроль выполнения работ
- е. утверждение окончательного бюджета проекта
- ж. подписание контрактов и контроль за их выполнением

**7. Последовательность процессов определения целей и задач**

- а. формулирование
- б. структурирование
- в. согласование
- г. фиксация
- д. все ответы верны

**8. Критерии, которым должна соответствовать SMART-цель ... (выберете несколько правильных ответов)**

- а. цель должна быть измеримой, т.е. должны быть указаны конкретные показатели и их значения, по которым определяется степень достижения цели
- б. цель должна быть согласована всеми заинтересованными сторонами
- в. должна быть определена дата достижения цели
- г. цель должна быть сформулирована в одном предложении
- д. цель должна включать в себя перечень ответственных за ее достижение

**9. Концепция проекта ... (выберете несколько правильных ответов)**

- а. должна быть согласована ключевыми участниками проекта: заказчиком, инвестором, спонсором и др.
- б. обязательно содержит описание целей проекта, его основных параметров
- в. утверждается в завершении фазы инициации проекта
- г. обязательно содержит сводный календарный план проектных работ

- г. обязательно должна быть оформлена в виде паспорта проекта
- д. обязательно должна содержать концепции по управлению коммуникациями, поставками и контрактами

**10. Факторы, которыми характеризуются проектные риски и на основе которых формируется план управления рисками ... (выберете несколько правильных ответов)**

- а. рисковое событие
- б. вероятность наступления рискового события
- в. размер потерь в результате наступления рискового события
- г. степень агрессивности внешней среды
- д. уровень инфляции
- е. конкурентная среда
- ж. региональное законодательство

**11. Основной результат стадии разработки проекта**

- а. сводный план осуществления проекта
- б. концепция проекта
- в. достижение цели и получение ожидаемого результата проекта
- г. инженерная проектная документация

**12. Последовательность действий по планированию стоимости проекта**

- а. Определение стоимости использования ресурсов (материальных и трудовых)
- б. Определение стоимости каждой проектной работы, исходя из объема затрачиваемых на выполнение ресурсов и их стоимости
- в. Определение стоимости всего проекта
- г. Составление, согласование и утверждение сметы проекта
- д. Формирование, согласование и утверждение бюджета проекта
- е. все ответы верны
- ж. нет правильного ответа

**13. Предметная область проекта – это ...**

- а. содержание и объем проектных работ, совокупность продуктов и услуг, производство которых должно быть обеспечено в результате завершения осуществляемого проекта
- б. желаемый результат деятельности, достигаемый в итоге успешного осуществления проекта в заданных условиях его выполнения
- в. направления и основные принципы осуществления проекта
- г. территория реализации проекта
- д. причина существования проекта

**14. Календарный план – это ...**

- а. документ, устанавливающий полный перечень работ проекта, их взаимосвязь, последовательность и сроки выполнения, продолжительности, а также исполнителей и ресурсы, необходимые для выполнения работ проекта
- б. сетевая диаграмма
- в. план по созданию календаря
- г. документ, устанавливающий основные ресурсные ограничения проекта

**15. Диаграмма Ганта – это ...**

а. горизонтальная линейная диаграмма, на которой работы проекта представляются протяженными во времени отрезками, характеризующимися временными и другими параметрами

б. документ, устанавливающий основные ресурсные ограничения проекта

в. графическое изображение иерархической структуры всех работ проекта

г. дерево ресурсов проекта

д. организационная структура команды проекта

**16. Планирование проекта – это ...**

а. непрерывный процесс определения наилучшего способа действий для достижения поставленных целей проекта с учетом складывающейся обстановки

б. разовое мероприятие по созданию сводного плана проекта

в. это стадия процесса управления проектом, результатом которой является санкционирование начала проекта

**17. Структурная декомпозиция работ (СДР) проекта – это ...**

а. графическое изображение иерархической структуры всех работ проекта

б. направления и основные принципы осуществления проекта

в. дерево ресурсов проекта

г. организационная структура команды проекта

**18. Метод критического пути используется для ...**

а. оптимизации (сокращения) сроков реализации проекта

б. планирования рисков проекта

в. планирования мероприятий по выходу из критических ситуаций

г. определения продолжительности выполнения отдельных работ

**19. При составлении СДР декомпозиция работ прекращается тогда, когда выполнены следующие условия ... (выберете несколько правильных ответов):**

а. понятен конечный результат каждой работы и способы его достижения

б. могут быть определены временные характеристики и ответственность за выполнение каждой работы

в. команда проекта устала составлять СДР

г. СДР имеет более 5 уровней декомпозиции

д. определена четкая последовательность работ

**20. Завершающая стадия планирования предметной области проекта**

а. анализ текущего состояния и уточнением целей и результатов проекта

б. уточнение основных характеристик проекта

в. анализ и корректировка ограничений и допущений, принятых на стадии инициации проекта

г. выбор критериев оценки промежуточных и окончательных результатов создания проекта

д. построение структурной декомпозиции предметной области проекта

**21. Последовательность действий по планированию материальных ресурсов проекта**

- а. Определение материальных ресурсов, необходимых для выполнения каждой работы
- б. Составление единого перечня материальных ресурсов для реализации проекта и анализ альтернативных вариантов
- в. Определение наличия необходимого объема материальных ресурсов
- г. Анализ и разрешение возникших противоречий в потребности и наличии материальных ресурсов
- д. все ответы верны
- е. нет правильного ответа

#### Тест №4

#### Инициация проекта.

**1. Последовательность в иерархической структуре целей и задач (сверху вниз)**

- а. Миссия
- б. Стратегическая цель
- в. Тактические цели
- г. Оперативные задачи
- д. все ответы верны

**2. Цель проекта – это ...**

- а. Желаемый результат деятельности, достигаемый в итоге успешного осуществления проекта в заданных условиях его выполнения
- б. Направления и основные принципы осуществления проекта
- в. Получение прибыли
- г. Причина существования проекта

**3. Непосредственное инициирование проекта включает в себя ... (выберите несколько вариантов ответа)**

- а. Принятие решения о начале проекта
- б. Определение и назначение управляющего проектом
- в. Принятие решения об обеспечении ресурсами выполнения первой фазы проекта
- г. Анализ проблемы и потребности в проекте
- д. Сбор исходных данных
- е. Организация и контроль выполнения работ
- ж. Утверждение окончательного сводного плана управления проектом

**4. Инициация проекта – это стадия процесса управления проектом, результатом которой является ...**

- а. санкционирование начала проекта
- б. утверждение сводного плана
- в. окончание проектных работ
- г. архивирование проектной документации и извлеченные уроки

**5. Стратегия проекта – это ...**

- а. желаемый результат деятельности, достигаемый в итоге успешного б. осуществления проекта в заданных условиях его выполнения
- в. направления и основные принципы осуществления проекта
- г. получение прибыли
- д. причина существования проекта

**6. Задачи, которые включает формирование концепции проекта (выберите несколько вариантов ответа)**

- а. Анализ проблемы и потребности в проекте
- б. Сбор исходных данных
- в. Определение целей и задач проекта
- г. Разработка концепции по отдельным функциям управления проекта
- д. Организация и контроль выполнения работ
- е. Утверждение окончательного бюджета проекта
- ж. Подписание контрактов и контроль за их выполнением

**7. Последовательность процессов определения целей и задач**

- а. Формулирование
- б. Структурирование
- в. Согласование
- г. Фиксация
- д. Все ответы верны

**8. Критерии, которым должна соответствовать SMART-цель (выберите несколько вариантов ответа)**

- а. Цель должна быть измеримой, т.е. должны быть указаны конкретные показатели и их значения, по которым определяется степень достижения цели
- б. Цель должна быть согласована всеми заинтересованными сторонами
- в. Должна быть определена дата достижения цели
- Цель должна быть сформулирована в одном предложении
- Цель должна включать в себя перечень ответственных за ее достижение

**9. Концепция проекта ...**

- а. должна быть согласована ключевыми участниками проекта: заказчиком, инвестором, спонсором и др.
- б. обязательно содержит описание целей проекта, его основных параметров
- в. утверждается в завершении фазы инициации проекта
- г. обязательно содержит сводный календарный план проектных работ
- д. обязательно должна быть оформлена в виде паспорта проекта

е. обязательно должна содержать концепции по управлению ж. коммуникациями, поставками и контрактами

**Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций, регулируются следующими нормативными актами университета:

- Положение П 02.016–2018 «О балльно-рейтинговой системе оценивания результатов обучения по дисциплинам (модулям) и практикам при освоении обучающимися образовательных программ»;

- методические указания, используемые в образовательном процессе, указанные в списке литературы.

Для текущего контроля по дисциплине, в рамках действующей в университете балльно-рейтинговой системы, применяется следующий порядок начисления баллов.

Таблица 7.4.1 – Порядок начисления баллов в рамках БРС

Форма контроля	Минимальный балл		Максимальный балл	
	балл	примечание	балл	примечание
Практическое занятие №1 <i>«Управление проектами».</i> <i>Проект как объект управления</i>	0	В ходе собеседований продемонстрировано удовлетворительное знание материала по изученным темам. Практическое задание выполнено не в полном объеме. Доля правильных ответов на тестовое задание составляет менее 70%	4	В ходе собеседований продемонстрировано глубокое знание материала по изученным темам, полностью выполнены практические работы и задания для самостоятельной работы. Доля правильных ответов на тестовое задание составляет более 70%.
Практическое занятие №2 <i>Классификация и характеристика проектов.</i> <i>Жизненный цикл и фазы проекта</i>	0		4	
Практическое занятие №3 <i>Окружение и участники проекта.</i> <i>Организационная структура проекта</i>	0		4	
Практическое занятие №4 <i>Процесс управления проектом.</i> <i>Функции управления проектом</i>	0		4	
Практическое занятие №5 <i>Проектное финансирование.</i> <i>Бизнес-план, оценка эффективности и рисков проекта</i>	0		4	
Практическое занятие №6 <i>Кадровый аспект управления проектом</i>	0		4	

Форма контроля	Минимальный балл		Максимальный балл	
	балл	примечание	балл	примечание
СРС (реферат)	0	Тема не раскрыта полностью, не даны ответы на вопросы.	4	Выполнено индивидуальное задание в полном объеме, даны ответы на поставленные вопросы
Тест 1	0		2	
Тест 2	0		2	
Тест 3	0		2	
Тест 4	0		2	
Итого	0		36	
Посещаемость	0	Не посещал занятия	14	Посетил все занятия, предусмотренные расписанием
Зачет	0	Ответы неполные, удовлетворительное знание материала	60	Даны полные ответы на все вопросы
Итого	0		100	

Для промежуточной аттестации используется тестирование с использованием ресурсов электронной информационно-образовательной среды ЮЗГУ <https://do.swsu.org/>.

Для промежуточной аттестации, проводимой в форме тестирования, используется следующая методика оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности. В каждом варианте КИМ - 16 заданий (15 вопросов и одна задача).

Каждый верный ответ оценивается следующим образом:

- задание в закрытой форме – 2 балла,
- задание в открытой форме – 2 балла,
- задание на установление правильной последовательности – 2 балла,
- задание на установление соответствия – 2 балла,
- решение задачи – 6 баллов.

Максимальное количество баллов за тестирование - 36 баллов.

### **Учебно-методическое и информационное обеспечение учебной дисциплины**

#### **Основная и дополнительная учебная литература**

##### **Основная литература**

1. Аньшин, В. М. Управление проектами: фундаментальный курс [Электронный ресурс]: учебник / В. М. Аньшин, А. Алешин, К. Багратиони. - Москва: Высшая школа экономики, 2013. - 624 с.



### **Дополнительная литература**

2. Баркалов, С. А. Управление проектами в строительстве. Лабораторный практикум [Текст]: учебное пособие для студентов вузов / С. А. Баркалов, В. Ф. Бабкин. - М.: Издательство АСВ, 2003. - 288 с.
3. Меняев, М. Ф. Управление проектами MS Project [Текст]: учебное пособие / М. Ф. Меняев. - М.: Омега-Л, 2005. - 276 с.
4. Мазур, И. И. Управление проектами [Текст]: учебное пособие / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге. - 3-е изд. - М.: Омега-Л, 2006. - 664 с.
5. Литке, Ханс-Д. Управление проектами [Текст] / Ханс-Д. Литке, И. Кунов. - 2-е изд., стер. - М.: Омега-Л, 2007. - 135 с.
6. Лукманова, И. Г. Управление проектами в инвестиционно-строительной сфере [Текст] / И. Г. Лукманова, Е. В. Нежникова, Д. Ю. Кудишин ; Московск. гос. строит. ун-т. - М.: МГСУ, 2012
7. Управление проектами [Электронный ресурс]: учебное пособие / С. В. Левушкина. - Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2017. - 204 с.
8. Управление проектами в компании. Методология, технологии, практика [Электронный ресурс]: учебник / А. Ю. Сооляттэ. - Москва: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. - 816 с.
9. Риск-менеджмент инвестиционного проекта: учебник / под ред. М.В. Грачева, А.Б. Секерин. М.:Юнити-Дана, 2012. – 545 с. URL/<http://biblioklub.ru/index.php?page=book&id=11766> Рекомендовано учебно-методическим центром «Профессиональный учебник» в качестве учебника для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим специальностям.

## ГЛОССАРИЙ

**Авторизация работ.** 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.

**Активы организационного процесса.** Любые активы, относящиеся 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.** 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 результаты действий, носят вероятностный характер. В диаграмме отражаются вероятности и величины затрат и выгод каждой логиче-ской цепи событий и будущих решений, и используется анализ ожидаемого денежного значения для помощи организациям в определении относительной стоимости альтернативных действий.

**Анализ допущений.** Метод, который анализирует точность допущений и идентифицирует риски проекта, вызванные неточностью, противоречивостью или неполнотой допущений.

**Анализ ожидаемой денежной стоимости.** 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.** Метод разложения общего отклонения совокупности переменных содержания, стоимости и расписания на отклонения отдельных элементов, которые связаны с определенными факторами, влияющими на содержание, стоимость и расписание.

**Анализ первопричины.** Аналитический метод, призванный найти основную причину отклонения, дефекта или риска. Одной первопричиной могут быть вызваны сразу несколько отклонений, дефектов или рисков.

**Анализ резервов.** Метод анализа, служащий для определения существенных характеристик и взаимосвязей элементов в плане управления проектом с целью установления резерва для длительности расписания, бюджета, оценочной стоимости или выделенных средств проекта.

**Анализ сети.** Метод определения ранних и поздних стартов и ранних и поздних финишей для невыполненных частей запланированных операций проекта.

**Анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз.** 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 чувствительности.** 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».

**Бюджет.** Утвержденная оценка проекта, любого элемента иерархической структуры работ или любой запланированной операции.

**Виртуальная команда.** 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.

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

**Гистограмма ресурсов.** 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.

**Готовность принимать риски.** Уровень, количество или объем риска, который организация или лицо могут выдержать.

**Группа процессов управления проектом.** Логическое объединение управленческих входов, инструментов, методов и выходов проекта. В группы процессов управления проектами входят процессы инициации, процессы планирования, процессы исполнения, процессы мониторинга и управления и процессы завершения. Группы процессов управления проектами не являются фазами проекта.

**Декомпозиция.** 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.** 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.** Графическое представление ситуаций, отображающее взаимные влияния, временные связи событий и другие отношения между переменными и результатами проекта.

**Диаграмма Парето.** Гистограмма зависимости частоты наступления результатов от их причин.

**Длительность операции.** Время в календарных единицах между началом и завершением плановой операции.

**Документация по поставкам.** 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.** Письменное формализованное описание проведения операции, процесса, метода или методологии.

**Допущения.** 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.** Действие, предпринятое для приведения содержащих дефект или неприемлемых элементов в соответствие с требованиями или характеристиками.

**Жизненный цикл продукта.** Набор обычно последовательных, не перекрывающихся фаз продукта, название и количество которых

определяется производственными и управленческими потребностями организации. Обычно последняя фаза жизненного цикла продукта – это окончание продаж и обслуживания. Жизненный цикл проекта обычно укладывается в один или несколько жизненных циклов продукта.

**Жизненный цикл проекта.** Набор обычно последовательных фаз проекта, количество и состав которых определяется потребностями управления организации или организаций, участвующих в проекте. Жизненный цикл можно документировать с помощью методологии.

**Завершение проекта или фаз.** Процесс завершения всех операций всех групп процессов управления проектом в целях формального завершения проекта или фазы.

**Закупочная документация.** Документы, используемые в процессе закупок, включающие приглашения к подаче заявок, приглашения к переговорам, запросы информации, запросы расценок, запросы предложений и ответы продавца.

**Запрос информации.** Тип закупочного документа, посредством которого покупатель просит потенциального продавца предоставить ему ту или иную информацию о продукте, услуге или возможностях продавца.

**Идентификация рисков.** Процесс определения того, какие риски могут воздействовать на проект, и документирования их характеристик.

**Иерархическая структура работ.** 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.

**Иерархическая структура ресурсов,** организованная по категориям и типам ресурсов, используемая при выравнивании ресурсов в расписании, а также для разработки расписаний с ограничениями по ресурсам, которую также можно использовать для определения и анализа назначения исполнителей в проекте.

**Иерархическая структура рисков.** Иерархически организованное представление идентифицированных рисков проекта, распределенных по категориям и подкатегориям риска, указывающим на различные области и источники возможных рисков. Иерархическая структура рисков часто бывает адаптирована под конкретные типы проектов.

**Изменение содержания.** Любые изменения содержания проекта. Изменение содержания практически всегда влечет за собой пересмотр сроков и стоимости проекта.

**Индекс выполнения сроков.** Показатель степени выполнения расписания проекта. Отношение освоенного объема (ОО) к плановому объему (ПО).

**Индекс выполнения стоимости.** Показатель эффективности проекта по стоимости. Отношение освоенного объема (ОО) к фактической стоимости (ФС).  $ИСВТ = \frac{ОО}{ФС}$ , поделенный на ФС.

**Индекс производительности до завершения.** Расчетный показатель эффективности выполнения проекта по стоимости, который должен быть достигнут на оставшемся объеме работ для того, чтобы достичь установленных управленческих показателей, таких как бюджет по завершении (БПЗ) или прогноз по завершении (ППЗ). Это соотношение между «оставшейся работой» и «оставшимися финансами».

**Инициация проекта.** Запуск процесса, который может завершиться санкционированием нового проекта.

**Информационная система управления проектами.** Информационная система, которая состоит из инструментов и методов, используемых для сбора, интеграции и распространения результатов процессов управления проектами. Информационная система управления проектами используется для поддержки всех аспектов проекта от инициации до завершения и может включать в себя как ручные, так и автоматизированные системы.

**Категория риска.** Группа потенциальных источников риска. Источники риска могут быть сгруппированы в такие категории, как технические, внешние, организационные, риски окружающей среды и управления проектами. Категории могут включать подкатегории, такие как техническая усталость, погода или применение жестких оценок.

**Качество.** Степень, в которой ряд присущих характеристик соответствует требованиям.

**Качественный анализ рисков.** Процесс расстановки приоритетов в отношении рисков для их дальнейшего анализа или действий путем оценки и сопоставления их воздействия и вероятностей возникновения.

**Количественный анализ рисков.** Процесс численного анализа воздействия выявленных рисков на цели проекта в целом.

**Команда управления проектом.** Члены команды проекта, непосредственно занятые в управлении его работами. В небольших проектах команда управления проектом может включать практически всех членов команды проекта.

**Контракт** – это взаимное соглашение, обязывающее продавца предоставить определенный продукт, услугу или результат, а покупателя – оплатить его.

**Контроль.** Сравнение фактического исполнения с запланированным, анализ отклонений, оценка тенденций для оказания влияния на улучшение процесса, оценка возможных альтернатив и рекомендация соответствующих корректирующих воздействий, если это необходимо.

**Контроль качества.** Процесс мониторинга и документирования результатов действий, направленных на обеспечение качества, для оценки исполнения и создания рекомендаций относительно необходимых изменений.

**Контрольное событие.** Важный момент или событие проекта. Корректирующее воздействие. Документированное управление исполнением работ проекта с целью привести ожидаемое будущее исполнение работ проекта в соответствие с планом управления проектом.

**Критерии.** Стандарты, правила или тесты, на которых может основываться решение или суждение, или с помощью которых можно оценить продукт, услугу, результат или процесс.

**Критический путь.** Обычно, но не всегда, последовательность запланированных операций, определяющая длительность проекта. Является самым продолжительным путем в проекте.

**Логическая связь.** Зависимость между двумя запланированными операциями проекта или между запланированной операцией проекта и контрольным событием расписания. Существует четыре типа логических связей: финиш-старт; финиш-финиш; старт-старт и старт-финиш.

**Материальные средства.** Совокупность предметов, используемых организацией в любом предприятии, таких как оборудование, приборы, инструменты, механизмы, различные устройства и материалы.

**Матрица вероятности и воздействия.** Общепринятый подход, заключающийся в отнесении риска к высоким, средним или низким путем сопоставления двух параметров риска: вероятности и воздействия на содержание проекта в случае его наступления.

**Матрица ответственности.** Структура, приводящая организационную иерархическую структуру проекта в соответствие с иерархической структурой работ и помогающая обеспечить назначение для каждого элемента содержания работ по проекту ответственного лица или команды.

**Матричная организация.** Любая организационная структура, в которой менеджер проекта разделяет с функциональными руководителями

ответственность по заданию приоритетов и управлению работой лиц, назначенных для исполнения проекта.

**Менеджер проекта.** Лицо, назначенное исполняющей организацией для достижения целей проекта.

**Метод оценки и анализа программ.** Метод оценки, использующий взвешенную среднюю величину оптимистичной, пессимистичной и наиболее вероятной оценки в тех случаях, когда существует неопределенность в оценках отдельных операций.

**Мозговой штурм.** Общий метод сбора информации, идей и предложения решений, который может использоваться для идентификации рисков, идей или решений проблем группой членов команды или экспертов.

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

**Мониторинг и управление работами проекта.** Процесс отслеживания, проверки и регулирования исполнения для достижения целей исполнения, определенных в плане управления проектом.

**Мониторинг и управление рисками.** Процесс применения планов реагирования на риски, отслеживания идентифицированных рисков, мониторинга остаточных рисков, выявления новых рисков и оценки процесса управления рисками на протяжении всего проекта.

**Набор команды проекта.** Процесс подтверждения доступности человеческих ресурсов и набора команды, необходимой для выполнения задач по проекту.

**Обеспечение качества.** Процесс проверки соблюдения требований качества и результатов измерений в процессе контроля качества для обеспечения использования соответствующих стандартов качества и операционных определений.

**Область знаний по управлению проектами.** Выделенная область управления проектами, определяемая ее требованиями к знаниям и описываемая в терминах ее составных процессов, практик, входов, выходов, инструментов и методов.

**Ограничение.** Состояние, качество или понимание сдерживающих факторов, влияющих на определенный образ действия или бездействия. Применимое 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 установленных дат.

**Операция.** Элемент работ проекта.



**Описание работ.** Описание поставляемых продуктов, услуг или результатов. Описание содержания продукта. Документированное описание содержания продукта.

**Описание содержания проекта.** Описание целей и содержания проекта, в том числе основных результатов, допущений, ограничений и работ проекта, которое обеспечивает документированную основу для принятия решений по проекту в будущем и для подтверждения или формирования одинакового представления о целях и содержании проекта у заинтересованных сторон проекта.

**Определение бюджета.** Процесс консолидации оценочных стоимостей отдельных операций или пакетов работ для создания санкционированного базового плана по стоимости.

**Определение заинтересованных сторон.** Процесс выявления всех людей организаций, на которых будет оказывать влияние проект, и документирования значимой информации относительно их интересов, вовлеченности и влияния на успех проекта.

**Определение операций.** Процесс определения тех операций, которые необходимо выполнить для производства результата проекта.

**Организационная диаграмма проекта.** Документ, графически отображающий членов команды проекта и их взаимосвязи в конкретном проекте. Организационная структура. Иерархическое отображение организации проекта, устроенное таким образом, чтобы соотнести пакеты работ с исполняющими подразделениями.

**Освоенный объем.** Объем выполненных работ, выраженный в терминах утвержденного бюджета, выделенного на эти работы для запланированной операции или элемента иерархической структуры работ. Другое название – «плановая стоимость выполненных работ» (ПСВР).

**Осуществление закупок.** Процесс получения ответов от продавцов, выбора продавца и заключения контракта.

**Осуществление общего управления изменениями.** Процесс проверки всех запросов на изменение, их утверждения и управления изменениями результатов, активов процессов организации, документов проекта и плана управления проектом.

**Отклонение.** Измеримое отступление, или отклонение, от базового или ожидаемого значения.

**Отклонение по срокам.** Показатель исполнения расписания проекта. Разница между освоенным объемом (ОО) и плановым объемом (ПО).  $ОСР = ОО \text{ минус } ПО$ .

**Отклонение по стоимости.** Показатель исполнения проекта по стоимости. Это разница между освоенным объемом (ОО) и фактической стоимостью (ФС).  $ОСТ = ОО \text{ минус } ФС$ .

**Отчеты об исполнении.** Документы и презентации, содержащие упорядоченное и обобщенное представление информации о выполненных работах, расчеты и параметры управления освоенным объемом и результаты анализа исполнения и состояния работ проекта.

**Офис управления проектами.** Подразделение или организация, выполняющее определенные обязанности в отношении централизованного и скоординированного управления проектами, которые входят в зону его ответственности. Сфера ответственности офиса управления проектами может варьироваться от оказания поддержки в управлении проектами до прямого управления проектом.

**Оценка.** Количественная оценка вероятного объема или результата. Обычно применяется к затратам, ресурсам, трудоемкости и длительности проекта и имеет уточнение (т. е. предварительная, концептуальная, выполнимости, порядка величины, окончательная). Всегда должна включать указание на точность измерения.

**Оценка длительности операций.** Процесс приблизительного определения количества рабочих периодов, требуемых для завершения отдельных операций при предполагаемых ресурсах.

**Оценка ресурсов операций.** Процесс оценки типов и количества материалов, человеческих ресурсов, оборудования или запасов, требуемых для выполнения каждой операции.

**Оценка стоимости.** Процесс приблизительного подсчета денежных ресурсов, необходимых для выполнения операций проекта.

**Пакет работ.** Результат или элемент работ проекта, расположенный на самом низком уровне каждого ответвления иерархической структуры работ.

**Параметры операций.** Разнообразные параметры, связанные с каждой запланированной операцией, которая может быть внесена в список операций. Параметры операции включают коды операции, предшествующую операцию, последующую операцию, логические связи, опережения и задержки, потребности в ресурсах, установленные даты, ограничения и допущения.

**Передача риска.** Метод планирования реагирования на риски, который перекладывает последствия наступления угрозы вместе с ответственностью за реагирование на третью сторону.

**План обеспечения проекта персоналом.** Документ, описывающий способ выполнения требований к ресурсам. Этот план содержится в плане управления человеческими ресурсами или является вспомогательным планом.

**План управления качеством.** План управления качеством описывает, каким образом команда управления проектом будет претворять в жизнь политику исполняющей организации в области качества. План управления качеством является частью или вспомогательным планом плана управления проектом.

**План управления коммуникациями.** 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 содержится в плане управления проектом или является его вспомогательным планом.

**План управления проектом.** Утвержденный формальный документ. План управления человеческими ресурсами. Документ, описывающий, как будут определены и структурированы для проекта роли, ответственности, отношения подотчетности и управление обеспечением проекта персоналом. План управления человеческими ресурсами содержится в плане проекта или является его вспомогательным планом.

**Планирование закупок.** Процесс документирования решений проекта в отношении закупок, установления подхода и определения потенциальных продавцов.

**Планирование качества.** Процесс определения требований и/или стандартов качества для проекта и продукта, а также документирования того, каким образом проект будет демонстрировать соответствие требованиям и/или стандартам качества.

**Планирование коммуникаций.** Процесс выявления потребностей заинтересованных сторон проекта в информации и определения подхода к коммуникациям.

**Планирование реагирования на риски.** Процесс разработки вариантов и действий для расширения возможностей и сокращения угроз целям проекта.

**Планирование управления рисками.** Процесс определения того, каким образом осуществлять управление рисками проекта.

**Плановая стоимость запланированных работ.** Утвержденный бюджет, выделенный на плановые работы, выполняемые в рамках

запланированной операции или элемента иерархической структуры работ. Другое название – «плановая стоимость запланированных работ» (ПСЗР)

**Подготовка отчетов об исполнении.** Процесс сбора и распространения информации об исполнении, включая отчеты о статусе, результаты измерения исполнения и прогнозы.

**Подпроект.** Небольшая часть всего проекта, выделяемая, когда проект разбивается на более управляемые элементы или части.

**Полномочия.** Право использовать ресурсы проекта, расходовать средства, принимать решения или давать одобрение.

**Порог.** Значение стоимости, времени, качества, ресурсов или техническое значение, используемое в качестве параметра, которое также может включать спецификацию продукта. Преодоление порогового значения может вызывать некоторое действие, например составление отчета об отклонениях.

**Портфель.** 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.

**Последовательная разработка.** Непрерывное улучшение и детализация плана по мере получения более подробной информации и более точных оценок процессе исполнения проекта и, благодаря этому, разработка более точных и более полных планов, являющихся результатом многократного повторения процесса планирования.

**Предупреждающее действие.** Документированное указание выполнить действие, которое может снизить вероятность отрицательных последствий, связанных с рисками проекта.

**Предшествующая операция.** Запланированная операция, определяющая, когда может начаться или завершиться последующая операция.

**Прикладная область.** Категория проектов, обладающих общими элементами, значимыми для таких проектов, но не являющимися необходимыми или присущими всем проектам. Прикладные области обычно выделяются по продукту (т. е. по схожим технологиям или методам производства), типу заказчика (т. е. внутренние или внешние, государственные или коммерческие) или отрасли (т. е. коммунальные услуги, автомобилестроение, космонавтика, информационные технологии и т. д.). Прикладные области могут перекрываться.

**Принятие риска.** 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 другой подходящей стратегии реагирования.

**Прогноз.** Оценка или предсказание условий и событий в будущем проекта на основании информации и знаний, доступных на момент прогнозирования. 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.

**Прогноз до завершения.** Ожидаемые затраты на выполнение оставшейся части работ для запланированной операции, элемента иерархической структуры работ или проекта.

**Прогноз по завершении.** Ожидаемая общая стоимость запланированной операции, элемента иерархической структуры работ или проекта по завершении указанного перечня работ. Прогноз по завершении может быть сделан на основании исполнения на данный момент или определен командой проекта на основании других факторов, причем в этом случае он часто называется последней пересмотренной оценкой.

**Продавец.** Поставщик продуктов, услуг или результатов.

**Продукт.** Производимое изделие, которое можно выразить количественно которое может являться как конечным объектом, так и компонентом. Вспомогательными словами для этого понятия являются материальные средства и товары.

**Проект.** Временное предприятие, направленное на создание уникальных продуктов, услуг или результатов.

**Проектная организация.** Любая организационная структура, в которой менеджер проекта обладает всеми полномочиями по установлению приоритетов, использованию ресурсов и руководству работой лиц, назначенных для исполнения проекта.

**Процессы завершения.** Процессы, выполняемые для завершения всех операций в рамках всех групп процессов управления проектом в целях формального завершения проекта или фазы.

**Процессы инициации.** Процессы, которые выполняются для определения нового проекта или новой фазы существующего проекта путем получения разрешения для начала проекта или фазы.

**Процессы исполнения.** Процессы, применяемые для выполнения работ, указанных в плане управления проектом, для осуществления целей проекта.

**Процессы мониторинга и управления.** Процессы, требуемые для отслеживания, проверки и регулирования исполнения и эффективности выполнения проекта, выявления тех областей, в которых требуется внесение изменений в план, и инициации соответствующих изменений.

**Процессы планирования.** Процессы, осуществляемые для установления общего содержания работ, определения и уточнения целей и разработки курса действий, требуемых для достижения данных целей.

**Развитие команды проекта.** Процесс совершенствования компетенций, взаимодействия членов команды и общих условий работы команды для улучшения исполнения проекта.

**Разработка плана управления проектом.** Процесс документирования операций, необходимых для определения, подготовки, интеграции и координации всех вспомогательных планов.

**Разработка плана управления человеческими ресурсами.** Процесс определения и документирования ролей в проекте, обязанностей, требуемых навыков и отчетности, а также создания плана управления человеческими ресурсами.

**Разработка расписания.** Процесс анализа последовательностей операций, их длительности, потребности в ресурсах и временных ограничений для создания расписания проекта.

**Разработка устава проекта.** Процесс разработки документа, который формально санкционирует проект или фазу, и документирования первоначальных требований, удовлетворяющих потребностям и ожиданиям заинтересованных сторон.

**Расписание контрольных событий.** Укрупненное расписание работ, отображающее сроки наступления основных контрольных событий.

**Расписание проекта.** Плановые даты выполнения запланированных операций и наступления контрольных событий расписания.

**Распространение информации.** Процесс предоставления необходимой информации заинтересованным сторонам проекта в соответствии с планом.

**Реестр рисков.** Документ, содержащий результаты качественного анализа рисков, количественного анализа рисков и планирования реагирования на риски. Реестр рисков подробно рассматривает все выявленные риски и включает описание, категорию, причину, вероятность возникновения, влияние на цели, предполагаемые ответные действия, владельцев и текущее состояние.

**Ресурсный календарь.** 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.

**Риск.** Неопределенное событие или условие, наступление которого отрицательно или положительно сказывается на целях проекта.

**Роль.** Определенная функция, выполняемая членами команды проекта, например тестирование, систематизация, инспектирование, кодирование.

**Руководство и управление исполнением проекта.** Процесс исполнения работ, определенных в плане управления проектом, для достижения целей проекта.

**Свод знаний по управлению проектами.** Собирательный термин, охватывающий совокупность 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 расширяется.

**Сетевая диаграмма,** привязанная к временной шкале. Любая сетевая диаграмма проекта, в которой положение и величина запланированной операции отражают ее длительность. Обычно представляется в виде ленточной диаграммы с соблюдением логики сети.

**Сетевая диаграмма проекта.** Любое схематическое отображение логических связей между запланированными операциями проекта. Всегда строится слева направо для отображения хронологии работ проекта.

**Сетевая модель.** Модель, используемая вместе с ручными методиками или программным обеспечением для управления проектами для выполнения анализа сети с целью создания расписания проекта для применения в управлении исполнением проекта.

**Система управления проектом.** Совокупность процессов, инструментов, методов, методологий, ресурсов и процедур для управления проектом.

**Снижение рисков.** Связанный с угрозами метод планирования реагирования на риски, который стремится понизить вероятность и/или воздействие риска до приемлемого уровня.

**Содержание.** Совокупность продуктов, услуг и результатов, являющихся предметом проекта.

**Содержание продукта.** Свойства и функции, которые характеризуют продукт, услугу или результат.

**Содержание проекта.** Работы, которые необходимо выполнить, чтобы получить продукт, услугу или результат с заданными характеристиками и функциями.

**Список операций.** Документированное табличное представление запланированных операций, отображающее описание операции, идентификатор операции и достаточно подробное описание работ, так чтобы члены команды проекта могли понять, какие работы должны быть выполнены.

**Спонсор.** Лицо или группа лиц, предоставляющая финансовые ресурсы (в любом виде) под проект.

**Справочник команды проекта.** Документированный список членов команды проекта, их ролей в проекте и информации о том, как с ними связываться.

**Стандарт.** Документ, устанавливающий правила, руководства или характеристики действий или их результатов для общего и постоянного использования с целью достижения оптимальной степени упорядочения в определенной области.

**Стоимость качества.** Метод определения 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.).

**Триггеры.** 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»

**Угроза.** Условие или ситуация, неблагоприятные для проекта, неблагоприятное стечение обстоятельств, негативный ход событий, риск, который будет оказывать негативное воздействие на цели проекта, или возможность негативных изменений.

**Уклонение от риска.** Метод планирования реагирования на риски, который вносит изменения в план управления проектом, направленные либо на устранение риска, либо на защиту целей проекта от его влияния.

**Укрупненное расписание.** Укрупненное расписание проекта, включающее лишь основные результаты и элементы иерархической структуры работ и ключевые контрольные события расписания.



**Управление закупками проекта.** Управление закупками проекта включает в себя процессы покупки или приобретения необходимых для осуществления проекта продуктов, услуг или результатов вне команды проекта.

**Управление закупочной деятельностью.** Процесс управления отношениями с поставщиками, контроля исполнения контрактов, и, при необходимости, внесения изменений и корректив.

**Управление изменениями.** Идентификация, документирование, одобрение или отклонение и управление внесением изменений в базовые планы проекта.

**Управление интеграцией проекта.** Управление интеграцией проекта включает в себя процессы и действия, необходимые для определения, уточнения, комбинирования, объединения и координации различных процессов и действий по управлению проектом в рамках групп процессов управления проектом.

**Управление качеством проекта.** Управление качеством проекта включает себя процессы и действия исполняющей организации, которые определяют политики в области качества, цели и ответственность таким образом, чтобы проект удовлетворял тем потребностям, ради которых он был предпринят.

**Управление командой проекта.** Процесс отслеживания деятельности членов команды, обеспечения обратной связи, решения проблем и управления изменениями с целью оптимизации исполнения проекта.

**Управление коммуникациями проекта.** Управление коммуникациями проекта включает в себя процессы, необходимые для обеспечения своевременного формирования, сбора, распространения, хранения, нахождения и использования проектной информации.

**Управление ожиданиями заинтересованных сторон.** Процесс общения и работы с заинтересованными сторонами для удовлетворения их потребностей и решения проблем по мере их возникновения.

**Управление освоенным объемом.** Методология управления для интеграции содержания, сроков и ресурсов, а также объективного измерения исполнения проекта и достигнутой эффективности. Эффективность исполнения проекта измеряется путем определения плановой стоимости выполненных работ (т. е. освоенного объема) и ее последующего сравнения с фактической стоимостью выполненных работ (т. е. фактической стоимостью).

**Управление программой (Program Management).** Централизованное координированное управление программой, имеющее своей задачей достижение преимуществ и стратегических целей программы.

**Управление проектами.** Приложение знаний, навыков, инструментов и методов к работам проекта для удовлетворения требований, предъявляемых к проекту.

**Управление расписанием.** Процесс мониторинга статуса проекта для внесения информации об исполнении и управления изменениями базового расписания.

**Управление рисками проекта.** Управление рисками проекта включает процессы, связанные с осуществлением планирования управления рисками, выявлением, анализом, реагированием, а также мониторингом и контролем рисков в проекте.

**Управление содержанием.** Процесс мониторинга статуса проекта и содержания продукта, а также внесения изменений в базовый план по содержанию.

**Управление содержанием проекта.** Управление содержанием проекта включает в себя процессы, требуемые для обеспечения того, чтобы проект содержал все и только те работы, которые требуются для успешного выполнения проекта.

**Управление сроками проекта.** Управление сроками проекта включает в себя процессы, необходимые для того, чтобы обеспечить своевременное выполнение проекта.

**Управление стоимостью.** Процесс мониторинга статуса проекта для корректировки бюджета проекта и внесения изменений в базовый план по стоимости.

**Управление стоимостью проекта.** Управление стоимостью проекта включает в себя процессы, необходимые для оценки, разработки бюджета и контроля расходов, обеспечивающие исполнение проекта в рамках утвержденного бюджета.

**Управление человеческими ресурсами проекта.** Управление человеческими ресурсами включает в себя процессы организации и управления командой проекта.

**Устав проекта.** Документ, выпущенный инициатором или спонсором проекта, который формально узаконивает существование проекта и предоставляет менеджеру проекта полномочия использовать ресурсы организации в операциях проекта.

**Фаза проекта.** Ряд логически связанных операций проекта, обычно завершающихся достижением одного из основных результатов. Фазы проекта

обычно выполняются последовательно, но в определенных ситуациях могут перекрываться. Фаза проекта является элементом жизненного цикла проекта. Фаза проекта не является группой процессов управления проектами.

**Фактическая стоимость.** Фактические понесенные и задокументированные затраты на выполнение работ за определенный период времени в рамках запланированной операции или элемента иерархической структуры работ. Фактическая стоимость иногда может включать только непосредственно отработанные часы, только прямые затраты или все затраты, включая непрямые. Другое название – фактическая стоимость выполненных работ (ФСВР).

**Факторы среды предприятия.** Некоторые или все факторы внешней среды и внутренние организационные факторы, влияющие на успех проекта. Эти факторы формируются каждым из предприятий, участвующих в проекте, и включают корпоративную культуру и структуру организации, инфраструктуру, имеющиеся ресурсы, коммерческие базы данных, условия рынка и программное обеспечение для управления проектами.

**Цель.** То, на что должны быть направлены работы, стратегическая позиция, которую следует занять, задача, которую следует решить, результат, которого следует достичь, продукт, который следует произвести, или услуга, которую следует оказать.

**Шаблон.** Частично заполненный документ в определенном формате, предлагающий определенную структуру сбора, организации и представления информации и данных.

**Экспертные оценки.** Суждения, предоставляемые на основании компетентности в прикладной области, области знаний, сфере деятельности, отрасли т. д., соответствующих выполняемой операции. Экспертное заключение могут давать как группы, так и отдельные лица, имеющие специальное образование, знания, навыки, опыт или подготовку.

**Элемент иерархической структуры работ.** Элемент в иерархической структуре работ, который может находиться на любом уровне.