

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Локтионова Оксана Геннадьевна  
Должность: проректор по учебной работе  
Дата подписания: 05.07.2024 15:48:40  
Уникальный программный ключ:  
0b817ca911e6668abb13a5d426d39e5b11426b7579437ffca185161a5c4089e

**МИНОБРНАУКИ РОССИИ**  
Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Юго-Западный государственный университет»  
(ЮЗГУ)  
Кафедра экономики, управления и аудита



## Организационное проектирование и управление проектами

Методические рекомендации для самостоятельной работы  
для студентов направления подготовки  
43.04.03 «Гостиничное дело»

Курск 2020

УДК 65 (075)

Составитель: О.В. Шугаева

Рецензент

Кандидат экономических наук, доцент Мамонтова С.В.

Организационное проектирование и управление проектами: методические рекомендации по выполнению самостоятельной работы / Юго-Зап. гос. ун-т, сост.: О.В. Шугаева. – Курск, 2020. – 68 с. – Библиогр.: с.68.

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 43.04.03 «Гостиничное дело» 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.4,01 Уч.-изд.л.3,63 Тираж 100 экз. Заказ. Бесплатно.

Юго-Западный государственный университет

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

**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. Организация как социальная система.
2. Исследование этапов и жизненных циклов организации.
3. Предприятие как организационная система.
4. Хозяйственная организация и ее внешняя среда.
5. Проблемы выживаемости хозяйственных организаций в переходный период.
6. Тенденции и формы производственно-хозяйственной интеграции

7. Управление проектами в сфере питания
8. Управление организационным развитием компании.
9. Эволюция взглядов на сущность и структуру организации.
10. Особенности управление проектами в некоммерческих организациях
11. Экономическая сущность инвестиций и инвестиционных проектов
12. Маркетинг проекта
13. Финансовое планирование и оценка проекта
14. Управление человеческими ресурсами проекта
15. Источники финансирования инвестиционного проекта
16. Управление работами по проекту
17. Организационные структуры и структуры и кластеры в управлении проектами
18. Постановка системы управления
19. Стратегическое управление проектными системами
20. Управление инвестиционно-строительными проектами: международный подход



## Тема 1. Общие представления об организации

### *Организация как открытая система*

Сущность и элементарные процессы преобразования систем. Дифференциация и интеграция. Процессы самоорганизация. Внешняя и внутренняя среда организации. Содержание и элементы процесса организации. Субъекты организации. Принципы теории организации в России и за рубежом.

### Тестовые задания

1. *Что не относится к результатам интеграции?*

а. выравнивание (усреднение) качественной определенности систем,

входящих в интеграцию

б. повышение эффективности системы

в. увеличение масштабов системы

2. *Чем характеризуется такой тип соединения, как коллизия?*

а. несущественное преобразование каждой из входящей в соединение частей без появления новых свойств образованной из частей системы, отличных от свойств ее частей

б. вновь образованная совокупность сохраняет в основном качественную определенность составляющих ее частей, но приобретает новые свойства

в. соединение двух или нескольких частей, приводящее к полному их преобразованию (потеря их качественной определенности) и созданию новой системы, по своим свойствам отличной от свойств составляющих ее частей

3. *Какие процессы из нижеперечисленных относятся к элементарным процессам структурных преобразований?*

а. конъюнкция

б. ассимиляция

в. дизъюнкция

4. *Выделите структурный принцип А. Файоля*

а. единство цели и руководства

- б. стабильность
- в. справедливость

5. К какой из перечисленных классификаций относят корпоративные и индивидуалистические организации?

- а. классификация по взаимодействию с внешней средой
- б. классификация по взаимодействию с человеком
- в. классификация по взаимодействию подразделений

6. Процесс направленный на сохранение целостности системы, упрочения ее связей соподчинения частей?

- а. интеграция
- б. адаптация
- в. дифференциация

7. В каком подходе в теории организации основное влияние сосредотачивается на анализе связей фирмы со средой, в которой она действует и с источниками ресурсов

- а. структурный
- б. динамический
- в. статический

8. Возрастание различий и несоответствий между частями целого

- а. дифференциация
- б. параллелизм
- в. развитие

9. К формам интеграции не относится система

- а. динамическая
- б. механическая
- в. статическая

10. Внешняя среда характеризуется

- а. сложностью
- б. неопределенностью
- в. неподвижностью

### **Жизненный цикл организаций**

Концепция жизненного цикла ПХС. Жизненный цикл организации. Понятие производственно-хозяйственной системы и ее системные признаки. Эволюция взглядов на производственно-

хозяйственные системы как объекты организации. Классические представления о ПХС. Современные теории и концепции.

### Тестовые задания

*1. Какое свойство внешней среды характеризуется числом факторов, на которые ПХС должна реагировать, а также уровнем вариантности каждого фактора?*

- а. неопределенность
- б. сложность
- в. подвижность

*2. Какие подсистемы выделяются в каждой организационной системе в соответствии с теорией Гласиер?*

- а. законодательная
- б. избирательная
- в. функциональная

*3. Что такое структура ПХС?*

- а. производственная структура
- б. организационная структура
- в. единство состояния и процесса

*4. Какими могут быть отношения и связи между элементами ПХС?*

- а. многозначно устанавливаемые
- б. однозначно не устанавливаемые
- в. однозначно установленные

*5. Укажите тенденции, которые не характерны для современной организации управления ПХС*

- а. уменьшение диапазона управления
- б. реализация принципа самоорганизации
- в. деиерархизация

*6. Совокупность преобразований, претерпеваемых организацией или организмом от рождения до конца жизни?*

- а. развитие
- б. онтогенез
- в. синергия

*7. Система, не принадлежащая ПХС*

- а. сложная
- б. адаптивная
- в. структурная

8. На каком этапе жизненного цикла организации стабилизируются денежные потоки и деятельность организации

- а. внедрение
- б. рост
- в. спад

9. К основным чертам ПХС не относят

- а. вероятностная система
- б. непроизводственная система
- в. самоуправляемая система

10. Отличительными признаками какого этапа жизненного цикла организации являются расширение и диверсификация

- а. внедрение
- б. спад
- в. зрелость

## **Тема 2. Типология организаций**

### **Коммуникации в организациях и современные технологии организационной культуры**

Коммуникации в организациях. Организационная культура. Влияние организационной культуры на деятельность предприятия. Социальная среда организации и организационная культура. Аспекты организационной культуры, ее единство в организации. Содержание организационной культуры. Функции ОК. Формирование, развитие и поддержание культуры в организации. Методики диагностики распространения организационной культуры.

#### **Тестовые задания**

1. Что является элементами формальной организационной культуры?

- а. действующие нормы и правила
- б. степень внешнего контроля
- в. эмоциональные ощущения, потребности и желания

2. Выделите признанные в науке управления виды организационных культур

- а. высокая
- б. концентрированная
- в. субкультура

3. Что относится к элементам неформальной организационной культуры?

- а. кадровая политика и действия
- б. субъективный взгляд на организацию
- в. степень удовлетворенности личным развитием

4. Что является элементами организационной культуры?

- а. философия ПХС
- б. технологическая динамика
- в. организационная структура

5. Что определяют ключевые ценности, разделяемые большинством работников организации?

- а. сильную культуру
- б. доминирующую культуру
- в. высокую культуру

б. Организационная культура – это

а. совокупность информационных каналов между элементами организации или ее частями и целым

б. совместное участие и связь подсистем (элементов) организации в процессе ее функционирования

в. система формальных правил и групповых интересов, стиля руководства, уровня взаимного сотрудничества и совместимости работников между собой и организацией

7. Какие факторы внешней среды влияют на формирование культуры организации?

- а. уровень квалификации работников данной организации
- б. образы национальной культуры

в. реакция руководства на критические ситуации и организационные кризисы

8. *Культура организации представляет собой сложную композицию важных предположений, бездоказательно принимаемых в данной организации*

- а. да
- б. нет

9. *Имидж организации характеризующий её в целом, а не отдельные её подразделения или результаты деятельности:*

- а. текущий
- б. зеркальный
- в. корпоративный

10. *Объект анализа организационной культуры*

- а. локальная отраслевая организация
- б. международная корпорация
- в. организация как субъект хозяйствования

## **Организационное проектирование**

Проектирование организационных структур. Подходы к проектированию организационных структур. Этапы организационного проектирования. Оценка изменений организационной структуры. Факторы проектирования организаций: внешняя среда, технология работы, стратегический выбор руководства. Характеристика переменных компонент факторов проектирования организации. Методы организационного проектирования.

### Тест

1. *Какой тип организационных структур больше всего соответствует стабильным внешним условиям.*

- а. органический
- б. механистический
- в. патологический

2. *Укажите требования, предъявляемые к современным организационным структурам*

- а. перманентная реорганизация

б. эффективность с точки зрения бизнеса: «все хорошо, что хорошо для данного бизнеса»

в. профилактика «окостенения» структур

3. *Какие методы относятся к методам проектирования организационных структур?*

а. аналитический

б. организационно-экономический      в. нормативно-функциональный

4. *По каким показателям в первую очередь необходимо оценивать изменения организационной структуры?*

а. рост прибыли

б. сокращение численности персонала

в. повышение уровня технической оснащенности предприятия

5. *При каких из организационных структур управления нарушается принцип единоначалия?*

а. линейно-штабная

б. дивизиональная

в. функциональная

6. *Что является недостатком функциональной структуры управления?*

а. уменьшение потребности в специалистах широкого профиля

б. трудности координации между функциональными подразделениями

в. высокая компетентность специалистов, отвечающих за выполнение функций (повышение профессионализма)

7. *Какая организационная структура относится к бюрократическому типу организационных структур?*

а. бригадная

б. матричная

в. функциональная

8. *Что является недостатком линейно-функциональной структуры?*

а. отсутствие тесных связей и взаимодействия на горизонтальном уровне между структурными подразделениями

б. более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников

в. освобождение главного линейного менеджера от глубокого анализа проблем

9. *Какой тип организации характеризуется наличием неформальных объединений людей, направленных на решение постоянно возникающих новых проблем и создаваемых на временной основе?*

а. линейно-функциональный

б. матричный

в. адхократический

10. *Какая организационная структура реализует принципы едино-началия, линейного построения структурных подразделений и распределения функций управления между ними?*

а. линейная

б. линейно-функциональная

в. матричная

## **Тест**

### **«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. контрактор (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**

### **«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/экономиию 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

### «Планирование 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 ... (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 утверждается в завершении фазы инициации проекта

в. 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

### Инициация 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 ... (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

## ГЛОССАРИЙ

### **терминов по дисциплине «Организационное проектирование и управление проектами»:**

**Автокаталитические процессы** - процессы, когда предшествующие химические реакции инициируют аналогичный процесс на последующей стадии.

**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.

**Адаптивная структура** - организационная структура, позволяющая гибко реагировать на изменения окружающей среды.

**Аддитивность величины (свойства) объектов** - есть их величина, соответствующая целому объекту, всегда равна сумме величин, соответствующих его частям, каким бы образом объект ни разбивали на части.

**Административное управление** - метод функционально-бюрократического управления посредством приказов, командования.

**Адхократия** – создаваемая структура на временной основе для решения возникших проблем.

**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.

**Альтернатива** - необходимость выбора между взаимоисключающими возможностями.

**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 логической 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».

**Аналогия** - сходство в каком-либо отношении между предметами, явлениями, понятиями.

**Ароморфоз (морфофизиологический прогресс)** - одно из главных направлений прогресса в эволюции животных, при котором происходит изменение их организации и функций, способствующее повышению уровня жизнедеятельности, лучшему приспособлению к условиям среды и биологическому прогрессу.

**Аудит элементов системы управления** - это контроль фактических данных о деятельности или состоянии элементов системы управления организации в соответствии с утвержденными в установленном порядке нормативами или стандартами и определение степени этого соответствия.

**Банкротство** - несостоятельность выполнения функций, организационных форм деятельности целевому предназначению.

**Биологическая самоорганизация** - основана на генетической программе сохранения вида (как процесс), призванной обеспечить соматическое (телесное) построение объекта (как явление).

**Бифуркация** - (раздвоение, разделение, разветвление) состояние в процессе организационных изменений, не имеющее однозначно предсказуемой тенденции развития.

**Бихевиоризм** - научная область по изучению деятельности организации, основанной на психологическом поведении людей, которое понимается как совокупность физиологических реакций на внешние стимулы.

**Блок** – конструктивный элемент организации

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

**Бюрократия** - тип организации, для которой характерны специализированное распределение труда, четкая управленческая иерархия, правила и стандарты, показатели оценки работы, принципы найма, основывающиеся на четкую исполнительность и компетентность работников.

**Вероятностная система** – система, где поведение не подлежит точному предсказанию

**Вертикальная (иерархическая) структура** - в построении и управлении организацией определяет степень соподчинения ее уровней и меру устойчивости самой организации.

**Взаимодействие** - совместное участие и связь подсистем (элементов) организации в процессе ее функционирования.

**Виды аудита элементов систем управления** - разделение аудита по специализациям (видам): технологический, организационный, экономический, социальный и правовой.

**Виртуальная или партнерская структура управления** - распределенная по местам внеофисного размещения работников (собственные квартиры, дома, имеющие телефон, компьютер, офисную мебель и т.д.) линейно-функциональная структура. В

рамках организации работников связывают договорные отношения с администрацией.

**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.

**Власть в организации** - ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия части работников организации на выполнение задания.

**Внешняя среда организации** - это совокупность внешних комплексов и их влияний, обеспечивающих через инфраструктуру организации множество обменных квантов (энергии, вещества, информации, энтропии).

**Внутренняя среда организации** - это совокупность составляющих элементов, их групп, форм, обеспечивающих множество обменных актов (энергии, вещества, информации, энтропии) по обеспечению жизнедеятельности организации ее инфраструктуры.

**Время** - последовательность необратимых траекторий процессов, событий или как всеобщий эквивалент обмена в процессах организации.

**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).

**Гармония** – соразмерность частей, слияния различных компонентов единое органичное целое.

**Генезис** - происхождение, возникновение и последующий процесс развития, приведший к определенному состоянию.

**Гетерогенная система** - система, состоящая из разнородных элементов.

**Гибридизация** – соединение двух и более систем различной структуры и природы.

**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.

**Гомеостазис** - совокупность сложных приспособительных реакций, в том числе с помощью обратных связей, направленных на устранение, действий различных факторов внешней или внутренней равновесие системы.

**Гомогенная система** - система, состав и свойства которой во всех частях одинаковы.

**Гомология** - группы сходных, подобных, родственных элементов, явлений.

**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.

**Дегрессия** – фиксация активности, усложнение организационных форм путем легкого разрушения пластичных связей, но при сохранении «скелета» организации.

**Дедукция** - метод исчисления, основанный на переходе от общего к частному.

**Дезингрессия** - разрыв (прекращение) связи элемента с организацией, при котором он теряет качественные свойства выполнения общих с нею функций.

**Декомпозиция** - расчленение организации на более простые части - элементы. В зависимости от целей совершенствования, проектирования могут выделяться различные направления декомпозиции: экономическое, социологическое, организационное, функциональное, системотехническое и т.д.

**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.

**Департаментизация** - формирование организационной структуры на основе группирования обособленных схожих (специализированных) работ для обеспечения уровня контроля, ответственности и координации. Типы департаментизации: функциональная (по функциям, продукту, технологии); линейная (по численности, времени территории); ресурсно-результативная (матричная, инновационная, бесструктурная); результативная (по продукту, потребителю, рынку).

**Дерево целей** - графическое и количественное отображение композиции последовательного порядка достижения конечной цели организации за счет выполнения подцелей ее частями и задач элементами, скоординированными между собой по иерархическим уровням и значениям.

**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.

**Дивергенция** - (отклоняться, расходиться) расхождение признаков организации в процессе их эволюции.



**Диссипативные структуры** - организации, стихийно возникающие благодаря потоку рассеянной энергии в пространстве. Они возникают самопроизвольно (спонтанно) из хаоса благодаря достаточности потока энергии и вещества в хаосе. Диссипативные структуры исчезают (распадаются) при недостаточности потока рассеянной энергии. Следовательно, хаос в мироздании не абсолютен. Таков один из главных выводов синергетики. В мироздании постоянно возникают новые структуры, так же, как постоянен факт рассеивания энергии и энтропии.

**Диссипатия энергии** - не только постоянный поток рассеянной энергии во Вселенной, но и разрушение упорядоченности и качества энергии в ее атомах. Классическая термодинамика утверждает, что «работу может производить лишь локализованная - упорядоченная свободная энергия».

**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.

**Единоначалие** – принцип построения организации.

**Живучесть** - способность противостоять воздействию внешних сил, сохраняя и восстанавливая функциональные деятельности за счет своего потенциала.

**Жизненный цикл организации** - предсказуемые изменения с определенной последовательностью состояний в течение времени: существенные отчетливые этапы развития (этапы предпринимательства - создания, коллективности - роста, формализации и управления - зрелости, выработки структуры - усложнения структур, упадка).

**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.

**Закон единства анализа и синтеза** - каждая материальная система - живой организм, социальная организация (предприятие, учебное заведение и др.) - стремится настроиться на наиболее экономный режим функционирования за счет постоянного изменения своей структуры или функций.

**Закон информированности** - упорядоченности - чем большей информацией располагает организация о внутренней и внешней среде, тем большую она имеет вероятность устойчивого функционирования (самосохранения).

**Закон развития** - каждая материальная система стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла.

**Закон самосохранения** - каждая материальная система (организация, коллектив, семья) стремится сохранить себя (выжить) и использует для достижения этого весь свой потенциал (ресурс).

**Закон синергии** - в любой организации существуют наборы элементов, при которых ее потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы потенциалов входящих в нее элементов, либо существенно меньше.

**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.

**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.

**Иерархия** - расположение частей или элементов целого в порядке от высшего к низшему, разноуровневое расположение частей (элементов) любого целого по общности их функций (свойств).

**Избыточность** - наличие свободных связей, отношений, энергии, обеспечивающих поддержание потенциала организации.

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

**Изоморфизм** - способность аналогичных по свойствам элементов замещать друг друга в организации, образуя аналогичные по структуре формы (сохраняемые структурные свойства).

**Инвариант** - не изменяющаяся при любых преобразованиях или смене условий величина, явление или его сущность.

**Ингрессия** - превращение элемента вошедшего (конъюгировавшего) в организацию, в ее составляющую часть.

**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».

**Индукция** - метод исследования, основанный на переходе от частного к общему.

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

**Институт** - определенная форма организации, регулирования, упорядочения общественной жизни, деятельности и поведения людей или элемент социальной структуры общества.

**Институциональные преобразования** - процесс замены или вытеснения старых институций, норм права новыми, необходимыми для решения новых задач организации.

**Интеграция** - объединение частей в единое целое.

**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.

**Информация** - отраженная сложность процессов, явлений, используемые данные, сведения, являющиеся объектом хранения, переработки и передачи, мера устранения неопределенности (энтропии) или негэнтропия.

ИСР разбивается на пакеты работ.

**Итерация (повторение)** - повторяющиеся действия, процессы.

**Катастрофа организации** - внезапная, не восстанавливаемая смена организационных форм групп элементов в информационном, энергетическом, социальном и других полях (сферах) организации, часто связана с полным разрушением и гибелью всей организации или нарушением ее главных функций.

**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.

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

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

**Когерентные процессы** - согласованные по времени, пространству или по закону различные организационные процессы.

**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.

**Композиция** - составление, связывание как форма объединения элементов и частей в целостную организацию.

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

**Контроллинг** - совокупность всех форм контрольной деятельности, призванная объективно и качественно проанализировать и оценить деятельность организации для ее развития или совершенствования исходя из поставленных целей.

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

**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.

**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.

**Конфликт** - серьезное разногласие, несоответствие и несогласованное распределение функций, сфер деятельности (столкновение интересов и взглядов) на эмоциональных изменениях настроения человека или группы людей.

**Конъюгация** - свойство природной совместимости элемента, позволяющее ему включаться в конкретную организацию, т.е. как условие последующей ингрессии.

**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.

**Культура социальной организации** - сложившаяся в организации система ценностей, убеждений, образцов и норм поведения, проявляющихся в отношениях членов между собой и с организацией в целом, а также с внешней средой.

**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.

**Метаболизм** - разомкнутость системы (организации), позволяющая ей обмениваться с внешней средой веществом и энергией.

**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.

**Методология** - учение о принципах построения, формах и способах познания; учение о структуре, логической организации, методах и средствах деятельности.

**Моделирование** - процесс построения и исследования моделей как один из процессов и важных методов научного познания действительности. Модели делятся на: физические, графические, логические, математические и др.

**Модель (организации-системы)** - вещественный или знаковый мысленный образ объекта, собственные свойства которого близки к свойствам реального явления, что позволяет с



помощью экспериментов над моделями узнавать нечто новое о самом объекте, образ которого смоделирован.

**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 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.

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

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

**Неравновесность** - такая ситуация в объекте, когда приток энергии не только целиком гасит в нем рост энтропии, но и заставляет энтропию уменьшаться. Синергетика имеет дело с такими «не классическими» явлениями в физике.

**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.

**Олигомеризация** – уменьшение числа однородных элементов системе путем их объединения.

**Онтогенез** - совокупность преобразований (рост, зрелость, угасание), претерпеваемых организацией или организмом от рождения до конца жизни.

**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.

**Орган** – структурная часть организации, наделенная самостоятельными функциями.

**Органиграмма** - графическая интерпретация процесса выполнения управленческих функций, их этапов и входящих в них работ, описывающая распределение организационных процедур разработки и принятия решений между подразделениями, их внутренними структурными уровнями и отдельными работниками.

**Организационная диаграмма проекта.** Документ, графически отображающий членов команды проекта и их взаимосвязи в конкретном проекте.

**Организационная структура управления** - совокупность управленческих звеньев, находящихся во взаимосвязи и соподчиненности и обеспечивающих функционирование и развитие организации как целого.

**Организационная структура.** Иерархическое отображение организации проекта, устроенное таким образом, чтобы соотнести пакеты работ с исполняющими подразделениями.

**Организационные отношения** - воздействия, взаимодействия и противодействия при создании, функционировании, реорганизации и прекращении деятельности организационных объектов.

**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 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).  $ОСТ = ОО \text{ минус } ФС$ .

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

**Отрицательный отбор** – уничтожение компонентов системы.

**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 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.

**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.

**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.

**Подразделение** - формальная группа в организации, отвечающая за выполнение конкретного набора задач для организации в целом.

**Подсистема обеспечения** - подразделение организации, которое выполняет функции, необходимые для работы производственной подсистемы.

**Подчиненность** – зависимое положение управляемого звена (объекта управления) от управляющего (субъекта управления)

**Полимеризация** – соединение двух и более систем одинаковой структуры и превращение их в новую, более сложную систему (полимер).

**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 включаться 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.

**Праксеология** - наука о принципах и методах эффективной практической (как теория успешной, целеустремленной) деятельности.

**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 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.

**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.

**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.

**Производственно-хозяйственная система (ПХС)** – совокупность технологических связей и отношений между структурными подразделениями, выделяемых по признаку выполнения производственных процессов.

**Процесс** - последовательная смена состояний объекта наблюдения.

**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.

**Регресс** – тип развития, для которого характерен процесс перехода от высшего к низшему, процессы деградации, понижения уровня организации. Противоположен прогрессу.

**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.

**Реинжиниринг бизнес-процессов** - метод кардинальной перестройки бизнес-процессов в целях достижения качественно иного, более высокого уровня показателей производственно-хозяйственной деятельности предприятия; используется как комплексное средство реорганизации предприятия или отдельных ее организационных единиц.

**Реорганизация** - перестройка, переустройство юридического лица, которая означает прекращение деятельности конкретного юридического лица без ликвидации дел и имущества с последующей государственной регистрацией нового юридического лица, осуществляемые в форме слияния, присоединения, разделения, выделения, преобразования.

**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.

**Самоорганизация** – процесс развития мира, функционирующего на принципах случайности и отбора, главное

свойство которого поддерживать состояние условного равновесия и определенного порядка систем.

**Саморегулирование** - способность организации самостоятельно сохранять свои параметры без воздействия извне и устранять отклонения, возникающие в ней.

**Свод знаний по управлению проектами.** Собираемый 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.

**Свойства** – совокупность проявлений, отражающих общие, характерные и специфические черты организации.

**Сегмент** – результат централизованного разделения организации на части.

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

**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 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.

**Синергетика** - «теория, исследующая процессы самоорганизации, устойчивости, распада и возрождения самых разнообразных структур живой и неживой материи».

**Синергетический эффект** - результирующее усиление взаимодействия объектов между собой, основанное на совмещении (сближении) их ритмов деятельности, т.е. на эффекте «резонанса» усиления результата.

**Синтез** - соединение (мысленное и реальное) различных элементов объекта в единое целое - систему, образ.

**Синтез** – соединение различных элементов объекта в единое целое – систему, образ.

**Система** - часть отражения, моделирование мироздания, включающая схожие и совместимые элементы, образующие особое целое, которое взаимодействует с внешней средой.

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

**Системный подход** - методологическое направление в науке, основная задача которого состоит в методе исследования и конструирования сложноорганизованных объектов, т.е. систем разных типов и классов, с учетом их объективности как части мироздания, целостности, функциональности, взаимодействия элементов.

**Слияние юридических лиц** - переход прав и обязанностей каждого из них к вновь возникающему лицу.

**Сложность** - категория, отражающая меру необходимого разнообразия, в организации сложность (величина) - сумма разнообразия элементов, их разный количественный состав, качественные свойства и связи между ними.

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

**Совместимость** - свойство каких-либо элементов или объектов, определяющее возможность их включения или

конъюгации в качестве элементов в состав той или иной системы организации.

**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.

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

**Социометрия** - метод исследования психологического климата коллектива, позволяющий установить отношение членов группы друг к другу: систему предпочтений и отвержений, эмоциональных симпатий и антипатий, определить степень групповой сплоченности и социометрические статусы членов группы.

**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.).

**Стратегия** - совокупность форм реализации целей компании путем конкурентоспособных действий менеджеров. Различают корпоративную, деловую, функциональную, операционную стратегии.

**Структуризация (проекта реструктуризации)** - построение структуры разбиения работ на иерархические подсистемы и компоненты, а также назначение ответственных за каждую из них.

**Тектология** - организационная наука, изучающая законы, формы построения организации через комплексы на основе оценки активности-сопротивления.

**Теория организаций** - дисциплина, изучающая организацию как явление, законы, закономерности и принципы ее возникновения, эволюции, механизмы функционирования, взаимодействия ее частей и элементов между собой, а также с внешней средой для достижения целей и/или проектирования новых.

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

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

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

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

**Уровень управления** - совокупность звеньев управления, занимающих определенную ступень в системе управления организацией.

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

**Устойчивость** - способность организации сохранять себя и выполнять функции в состояниях, близких к равновесию, если из этого состояния будут выведены. Право на существование имеют только устойчивые организации, а развиваются такие, которые способны на время быть устойчивыми под влиянием соответствующих факторов или условий.

**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 не прямые. 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.

**Флуктуации в явлениях** - это отклонения от средней нормы в поведении частиц, элементов организаций.

**Формализация** - использование определенных символов для отображения, описания и объяснения каких-либо процессов.

**Хаос** - состояние системы (объекта), характеризующееся отсутствием упорядоченности (равновесности) состояния и движения ее элементов. Хаос создает среду для самоорганизации нового объекта, явления при определенных внутренних и внешних условиях, воздействующих на него, как это происходит, демонстрирует синергетика.

**Целое** – организация или явление, обладающее количественными и качествами признаками, которые выделяют его из ряда других, т.е. целое имеет простые и целостные свойства.

**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.

**Эгрессия** - предельная или максимально возможная актуализация элемента на выполнение конкретной функции, необходимой для организации. Эгрессия отражает концентрацию активностей в организации.

**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.

**Эмерджентность** - появление качественно новых свойств у организованной системы, отсутствующих у нее элементов и не характерных для них.

**Энтропия (от греч. Entropia - поворот, превращение)** - количественная мера хаоса или мера вероятности пребывания системы в данном состоянии. Принцип энтропии состоит в том, что естественные процессы Вселенной сопровождаются всегда ростом ее энтропии.