

Глоссарий

Термины управления проектами и их определения

Альтернативный план (Fallback Plan) - план реализации альтернативного сценария действий, который может быть использован для преодоления возможных последствий свершения рискового события (включая заблаговременное выполнение работ, которые могут потребоваться для практической поддержки этого плана).

Анализ вариантов - "Что, если..." (What - if Analysis) - процесс оценки возможных альтернативных стратегий.

Анализ заработанной стоимости (Earned Value Analysis) — анализ хода выполнения проекта, при котором фактические денежные средства, трудозатраты (или другие количественные показатели), предусмотренные в бюджете проекта и фактически израсходованные, сравниваются со стоимостью выполненных работ. См. также Определение сметной стоимости выполненных работ.

Анализ использования ресурсов (Resource Analysis) — процесс анализа и оптимизации использования ресурсов в проекте. При этом часто используются методы сглаживания и выравнивания (калибровка) потребления ресурсов.

Анализ критического пути (Critical Path Analysis) - процедура для расчета критического пути и резервов времени в сетевом графике.

Анализ методом Монте - Карло (Monte Carlo Analysis) - метод оценки риска календарного плана, при котором осуществляется многократная имитация выполнения проекта с целью определения функции распределения вероятности получения возможных результатов.

Анализ мульти — проекта (Multi- Project Analysis) - анализ мульти - проекта проводится для изучения воздействия и взаимодействия ресурсов и работ, прогресс которых влияет как на выполнение группы проектов, так и на проекты, использующие одни и те же ресурсы, либо и то и другое вместе. Анализ мульти - проекта может быть использован также для составления сводной отчетности по проектам, не связанным между собой и не использующим общие ресурсы.

Анализ расписания (Schedule Analysis) - см. *Сетевой анализ, Сетевое планирование.*

Анализ риска (Risk Analysis) - систематическое использование доступной информации для определения того, как часто могут совершаться определенные события, и количественной оценки их возможных последствий. (Метод, используемый для количественной оценки последствий неопределенности)

Анализ сетевого графика (Network Analysis) - метод, используемый для расчета критического пути проекта, ранних и поздних сроков выполнения работ

и резервов времени. См. Анализ критического пути, Сетевой анализ и Сетевое планирование.

Анализ сметной стоимости выполненных работ (Earned Value Analysis) - см. Определение сметной стоимости выполненных работ.

Анализ соотношения затрат и выгод (Cost Benefit Analysis) - анализ взаимосвязи между затратами на выполнение исходного и текущего задания по проекту и первоначально предусмотренных и текущих выгод, вытекающих из рассматриваемой ситуации.

Анализ сроков (Time Analysis) - процесс расчета ранних и поздних сроков для каждой работы проекта, основанный на продолжительности этих работ и логических связях между ними.

Аудит качества (Quality Audit) - официальная проверка, направленная на определение соответствия хода проекта установленным стандартам качества или критический анализ соответствия товарной продукции стандартам по установленным критериям качества.

Базис (Baseline) - те уровни показателей, по отношению к которым ведется контроль и регулирование проекта. Например: фиксированные значения плановых показателей, первоначальный (утвержденный или базисный) план (для проекта, пакета работ или отдельной работы), плюс или минус согласованные (допустимые) отклонения. Обычно употребляется с уточнением, например: стоимостный «базис», «базис» расписания, «базис» измерения, выполнения и т. д.

Базисные затраты (Baseline Cost) - количество денежных средств, предполагавшихся для выполнения работы по разработанному базисному календарному плану.

Базисные сроки (Baseline Dates) - первоначально планировавшиеся сроки начала и окончания работ. Используются для сравнения с текущими плановыми сроками с целью выявления любых отклонений. Используются также для подсчета сметной стоимости запланированных работ при анализе заработанной стоимости.

Базисный бюджет контракта (Contract Budget Base) - согласованные затраты на выполнение проекта плюс расчетный объем разрешенных, но пока еще не осмеченных работ.

Базисный календарный план (Baseline Schedule) - базисный календарный план является фиксированным календарным планом. Это стандарт, по отношению к которому производится количественная оценка выполнения проекта. Текущий календарный план сравнивается с базисным календарным планом, который остается замороженным до его пересоставления. Пересоставление базисного календарного плана производится при значительном изменении предметной области (содержания) проекта, например, после согласования изменения. В этот

момент исходный или текущий базисный план становится недействительным и не может сравниваться с текущим календарным планом.

Базисный срок проекта (Project Base Date) - дата отсчета, используемая в качестве основы для начала календаря проекта.

Бюджет по завершению (Budget at Completion) — оценка общей стоимости проекта по его завершению

Бюджет проекта (Project Budget) -сметная стоимость, распределенная по периодам выполнения проекта.

Ведомость ресурсов затрат и сроков (Cost - Time Resource Sheet /CTR/) - документ, содержащий характеристики основных элементов Структурной декомпозиции работ (WBS), включая наименование работы, описание ее содержания, потребность в ресурсах, временные и стоимостные характеристики.

Взаимосвязанные работы (Tied Activities) - работы, имеющие логические связи, определяющие последовательность их выполнения и/или возможное совмещение.

Вторичный риск (Secondary Risk) — риск, который может возникнуть в результате осуществления плана реагирования на рисковые события проекта.

Выполнение плана проекта. (Project Plan Execution) - реализация плана проекта путем выполнения включенных в него работ.

Гамак (Hammock) - группа взаимосвязанных работ, имеющих одно начальное и одно завершающее событие; может быть представлена как одна агрегированная или суммарная работа, и по ней дается отчет на верхнем уровне. Может иметь или не иметь внутренние последовательности работ. (См. также Подпроект и Подсеть.)

График (диаграмма) ПЕРТ (PERT Chart) - специальный тип сетевой модели (диаграммы) проекта. См. Метод просмотра и оценки программы.

График Гантта (Gantt Chart) - частная разновидность линейного графика, отображающая план работ во времени. График Гантта является поэтапным изображением продолжительности работ во времени. Работы и другие табличные данные помещаются с левой стороны, а продолжительности работ отображаются с помощью горизонтальных лент. (Примечание: несмотря на то, что график Гантта является частным случаем линейного графика, этот термин используется также и для обозначения линейного графика. См. *Линейный график (ленточная диаграмма)*).

График отставания (Slip Chart) - графическое изображение прогнозируемых сроков окончания ключевых событий по сравнению с базисным календарным планом.

График финансирования (Funding Profile) —график отображения потребности в финансовых средствах во времени.

Дата позднего начала (Late Start Date — LS) - в методе критического пути самый поздний срок, когда может быть начата работа без задержки установленных сроков свершения контрольных событий (обычно: даты окончания проекта).

Дата позднего окончания (Late Finish Date -LF) - в методе критического пути самый поздний срок, когда может быть завершена работа без задержки установленных сроков свершения контрольных событий (обычно: даты окончания проекта).

Дата Разделения данных (Data Date - DD) - изменяемая дата, которая отделяет фактические (исторические) данные от будущих (запланированных) данных. Называется также «текущая дата».

Дата раннего начала (Early Start Date — ES) - в методе критического пути наиболее ранний возможный срок, когда незавершенные части работы (или проекта) могут быть начаты, с учетом соблюдения логики сети и заданных ограничений календарного плана. Даты раннего начала могут изменяться по мере выполнения проекта и внесения изменений в план проекта.

Дата раннего окончания (Early Finish Date - EF) - в методе критического пути наиболее ранний возможный срок, когда незавершенные части работы (или проекта) могут быть завершены, с учетом соблюдения логики сети и других ограничений календарного плана. Даты раннего окончания могут изменяться по мере выполнения проекта и внесения изменений в план проекта.

Движение денежных средств (Cash Flow) — денежные поступления и платежи за определенный период.

Декомпозиция организационной структуры / Структурная декомпозиция организации (Organisational Breakdown Structure - OBS) - структурная декомпозиция организации проекта для соотнесения пакетов работ с организационными единицами.

Диаграмма Парето (Pareto Diagram) - гистограмма зависимости частоты наступления событий от их причин, которая показывает, сколько результатов было вызвано каждой из определенных причин.

Директивная дата завершения (Target Completion Date) - директивный срок завершения проекта или его части.

Директивная дата окончания (Target Finish Date) - дата, ограничивающая допустимые сроки окончания работ.

Директивная дата начала (Target Start Date) - директивный срок начала проекта или его части.

Директивное (целевое) расписание (Target Schedule) -см. *Базисный уровень*.

Директивный срок (Target Date) - срок выполнения работы или проекта, заданный заказчиком. Существуют два вида директивных сроков: директивные сроки начала и директивные сроки окончания.

Дисконтированный поток денежных средств (Discounted Cash Flow /DCF/) - концепция соотнесения будущих входящих и исходящих потоков денежных средств в течение жизненного цикла проекта или производства на основе общей базисной величины, позволяющей более обоснованно сравнивать проекты с различной продолжительностью и интенсивностью движения денежных средств.

Договорные затраты на контракт (Negotiated Contract Cost) - расчетные договорные затраты в контрактах с оплатой затрат плюс фиксированное вознаграждение или плановые договорные затраты в контрактах с постоянной ценой плюс поощрительное вознаграждение или контрактах с оплатой затрат плюс поощрительное вознаграждение.

Документ определения работы (Statement of Work - SOW) - содержательное описание продуктов или услуг, производимых и/или поставляемых в соответствии с контрактом

Дополнительные работы (Workaround) - меры реагирования на негативное рисковое событие. Отличаются от планирования негативных затрат тем, что дополнительная работа не планируется заранее в ожидании наступления рискового события.

Допустимые непредвиденные затраты (Contingency Allowance) — см. *Запас*.

Допустимый календарный план (Feasible Schedule) - любой календарный план, удовлетворяющий принятым в проекте ограничениям (время, ресурсы, стоимость и другие).

Доступность ресурса (Resource Availability) -уровень наличных ресурсов, который может меняться во времени.

Дуга / Стрелка (Arrow) - графическое представление работы. Метод построения сетевых моделей (диаграммы): «Работы-дуги».

Жизненный цикл проекта (Project Life - Cycle) — набор последовательных фаз проекта, название и число которых определяется потребностями контроля организации или организаций, вовлеченных в проект.

Завершающая работа (Finishing /End Activity) - последняя работа в проекте, которая должна быть выполнена для того, чтобы проект считался завершенным. Эта работа не имеет последующих работ.

Зависание (Dangle) — работа сетевого графика, которая не имеет либо последующей, либо предшествующей работы.

Зависимость типа «Начало - Начало». (Start - to —Start — SS) - см. *Логические отношения*.

Зависимость типа «Начало — Окончание». (Start — to — Finish - SF) — см. *Логические отношения*.

Зависимость типа «Окончание - Начало». (Finish — to - Start(FS)) — см. *Логические отношения, связи между работами*

Зависимость типа «Окончание — Окончание». (Finish — to - Finish(FF)) - см. *Логические отношения, связи между работами*.

Задание / Задача (Task) — Самая меньшая, неделимая часть работы при ее детализации до уровня, наиболее понятного и выполнимого для конкретного лица или организации. См. также *Работа*.

Задание на работу (Statement of Work - SOW) - документ, устанавливающий требования к определенной работе проекта.

Задержка (Lag) - модификация логических отношений, связей между работами, которая добавляет задержку к последующей работе. Например, в зависимости типа «Окончание - Начало» с задержкой на 10 дней, последующая работа не может быть начата до тех пор, пока не пройдет 10 дней со дня окончания предшествующей работы. См. также *Опережение*.

Заказчик (Client) -участник проекта, который вводит в действие результаты работы и платит за ее выполнение.

Заключительный отчет о проекте (Final Project Report) — отчет по завершению проекта. Обычно это ретроспективный отчет, в котором отображается официальное закрытие данного проекта и передача результатов проекта для использования заказчиком. Примечание: этот отчет должен сосредоточивать внимание на уроках практического опыта, которые могут быть полезны для будущих проектов и могут составлять часть отчетности команды проекта

Закрытие контракта (Contract Close out) - завершение и закрытие контракта, включая разрешение всех спорных вопросов.

Закрытие проекта (Project Close Out) - завершение и закрытие проекта, включая разрешение всех спорных вопросов.

Запас (Reserve) - способ, применяемый для уменьшения стоимостных и/или временных рисков в плане проекта. Обычно используется в различных модификациях с целью предотвращения непредвиденных рисков. Специфическое значение модифицированного термина меняется в зависимости от прикладной области.

Запас времени (Slack) - Расчетный промежуток времени, в пределах которого должно свершиться событие с учетом логических и заданных ограничений сетевого графика, не оказывая влияния на общую продолжительность проекта. Примечание: он может быть отрицательным по отношению к заданному сроку.

Запланированная работа (Planned Activity) — работа в календарном плане проекта, которая в текущий момент времени еще не начата или не закончена.

Запланированные затраты (Planned Cost) - расчетные затраты, предусмотренные для достижения определенных результатов или целей проекта.

Запрос на изменение (Change Request) — формальное обращение, необходимое для получения официального разрешения на изменения в предметной области проекта, проектных решениях, методах, плановых сроках и затрат или других показателей проекта. Запросы на изменения могут возникать вследствие изменений в предпринимательской деятельности или возникновения проблем в проекте. Запрос на изменение должен быть зарегистрирован, оценен и разрешен до того, как можно будет приступить к осуществлению изменения в проекте.

Запрос предложения / Объявление по принятию предложения (Request for Proposal - RFP) - тип тендерной документации, используемый для получения предложения со стороны предполагаемого поставщика продуктов и услуг. В некоторых приложениях этот термин может иметь более узкое значение.

Запрос цены предложения (Request for Quotation - RFQ) — в общем случае этот термин эквивалентен запросу предложения. Однако, в некоторых сферах приложений он может иметь более узкое или более специфическое значение.

Затраты по жизненному циклу проекта (Project Life Cycle Cost) - затраты на проект в течение всего жизненного цикла проекта. Обычно представляются нарастающим итогом.

Затраченное время (Earned Hours) - время в стандартных часах, отнесенное к результату выполнения определенной работы или группы работ.

Иерархическая система кодирования (Hierarchical Coding Structure) - система кодирования информации в проекте, которая может быть представлена в виде древовидной структуры, каждый код которой, кроме тех, что находятся на вершине дерева, содержит родительский код.

Иерархическая система сетевых моделей (Hierarchy of Networks) - иерархия сетевых моделей с разной степенью детализации от укрупненных до детальных уровней, с отображением связей между этими сетевыми моделями.

Идентификация риска (Risk Identification) - определение рисков событий, способных повлиять на выполнение проекта.

Изменение предметной области (Scope Change) — любые изменения, вносимые в предметную область проекта. Изменение предметной области обычно требует пересмотра стоимости и календарного плана проекта.

Изучение осуществимости (Feasibility Study) - технико-экономическое обоснование или анализ выполнимости. Начальная фаза проекта, на которой формулируются цели и результаты проекта, доказываются необходимость и возможность их достижения, обосновывается выбор концепции проекта и его основных показателей; определяется объем требуемых инвестиций и обоснование их эффективности.

Индекс календарного плана (Schedule Performance Index -SPI) - отношение плановой стоимости выполненной работы к полной стоимости работы, запланированной к рассматриваемому моменту. Это коэффициент

эффективности выполнения работ в сравнении с тем, что должно было быть сделано. (BCWP/BCWS. см. *Сметная стоимость выполненных работ. Освоенный объем.*)

Индекс критичности выполнения (Critical Performance Indicator) — отношение базисных показателей к фактическим показателям проекта, по которым могут быть оценены характеристики выполнения проекта. См. *Индекс календарного плана и Индекс стоимости выполненных работ.*

Индекс стоимости выполненных работ (ИС) (Cost Performance Index — CPI) — отношение сметной стоимости к фактическим затратам. ИС часто используют для планирования величины возможного увеличения стоимости путем использования следующей формулы: первоначально определенные затраты/ИС = стоимость проекта по завершению. ИС является мерой эффективности выполнения работ по затратам ресурсов. См. также *Сметная стоимость выполненных работ, Освоенный объем. BCWP/ACWP.*

Календарная единица (Calendar Unit) - наименьшая единица времени, используемая при календарном планировании проекта. Календарные единицы в основном определяются в часах, днях или неделях, но также могут быть представлены в сменах или даже в минутах. Преимущественно используются в программных продуктах управления проектами.

Календарное планирование (Scheduling) - процесс составления календарного плана работ в проекте. Включает; определение перечня работ проекта; их логические взаимосвязи; исполнителей и продолжительности работ; ресурсные, временные и внешние ограничения; и на их основе - сроки выполнения работ проекта.

Календарное планирование мульти - проекта (Multi - Project Scheduling) - процесс составления календарного плана работ для множества проектов, осуществляемых в рамках общей программы или деятельности компании. Включает использование методов программы или деятельности компании. Включает использование методов распределения ресурсов между проектами при учете общих заданных ограничений и требований.

Календарное планирование при ограниченных ресурсах (Resource Limited Scheduling) - календарное планирование работ с учетом ресурсных ограничений. Например, работы, требующие соответствующих ограниченных ресурсов, планируются к выполнению в сроки, когда ресурсы становятся доступными.

Календарное планирование при ограничении по времени (Time Limited Scheduling) - календарное планирование работ с учетом временных ограничений в проекте. Например, требуется составить календарный план так, чтобы заданная продолжительность проекта или любые другие установленные сроки не были нарушены. Примечание: это может повлечь за собой превышение установленного уровня потребления ресурсов.

Календарное планирование при установленной продолжительности (Fixed Duration Scheduling) — см. *Календарное планирование при ограничении по времени*.

Календарный план (Schedule) - совокупность сроков начала и окончания работ, совершения событий проекта. Один из главных инструментов управления проектом. См. также *Расписание и Расписание проекта*.

Календарный план без ограничений (Unlimited Schedule) - календарный план, составленный без учета ограничений по ресурсам и срокам.

Календарь проекта (Calendar) — средство, используемое в календарном планировании для определения рабочих и нерабочих промежутков времени в проекте. Обычно в принятых календарях проекта устанавливаются рабочие дни или другие промежутки времени, в которые работы или ресурсы могут (или не могут) быть запланированы. Проект, как правило, имеет один обязательный календарь (например, с понедельника по пятницу), однако он может иметь также и другие календари. Каждый календарь может быть уточнен в части своих нерабочих дней и дополнительных рабочих дней. Ресурсы и работы могут быть привязаны к любому определенному календарю.

Калькуляция затрат по жизненному циклу проекта (Project Life - Cycle Costing) - калькуляция затрат на проект в течение жизненного цикла проекта при оценке различных концепций или альтернатив выполнения проекта. Этот подход учитывает издержки на приобретение и использование ресурсов проекта.

Категория (Grade) - степень отличия предметов, имеющих одинаковое функциональное назначение (например: молоток), но имеющих различные требования по качеству (например: различными молотками могут наноситься удары различной силы).

Качественный анализ риска (Qualitative Risk Analysis) - общепринятый термин для неколичественных (субъективных) методов оценки риска. См. также *Оценка риска*.

Качество (Quality) - совокупность характеристик объекта, обуславливающих его способность удовлетворять установленным и предполагаемым потребностям.

Ключевое событие (Key Events) - важное событие, свершение которого, как предполагается, имеет ключевое значение для выполнения проекта. Обычно принадлежит критическому пути сетевого графика проекта. См. также *«Контрольное событие (Vexa)»*.

Код в структурной декомпозиции работ (Work Breakdown Code) - код, представляющий "родословное дерево" элемента в структурной декомпозиции работ проекта.

Код счетов (Code of Accounts) — любая цифровая система, использованная для однозначного определения каждого элемента в структурной декомпозиции

работ. Коды, присваиваемые работам, позволяют объединять затраты по элементам структуры кода. См. также *Структуру счетов*.

Количественная оценка риска (Risk Quantification) - процесс определения количественных величин различных аспектов рисков. Например: вычисление вероятности наступления рискового события и оценка его последствий.

Команда проекта (Project Team) - совокупность отдельных лиц, групп и/или организаций, привлеченных к выполнению работ проекта и ответственных перед руководителем проекта за их выполнение. Включает также всех внешних исполнителей и консультантов. См. также *«Команда управления проектом»*.

Команда управления проектом (Project Management Team) — члены команды проекта, которые непосредственно вовлечены в работы по управлению проектом. В мелких проектах эта команда может включать в себя практически всех членов команды проекта. См. также *«Команда проекта»*.

Комплексное материально - техническое обеспечение (Integrated Logistics Support) - упорядоченный подход к выполнению работ, необходимых:

- для системного рассмотрения вопросов обеспечения процесса реализации проекта на стадии проектирования и разработки проекта.
- для разработки плана работ по комплексному материально — техническому обеспечению проекта, логически увязанному с проектированием и другими фазами осуществления проекта.
- для выполнения плана обеспечения проекта в установленные сроки при оптимальных затратах.

Конвергенция (слияние, совмещение) путей (Path Convergence) — в математическом анализе, тенденция параллельных путей приблизительно равной продолжительности задерживать свершение ключевого события, в котором эти пути пересекаются.

Конкурентный инжиниринг (Concurrent Engineering) - подход к обеспечению проекта трудовыми ресурсами на конкурентной основе, при котором в основном производится приглашение исполнителей на этапе проектирования. Часто пугается с методом ускоренного выполнения.

Контракт (Contract) — это обоюдно подписанное соглашение, которое обязывает Продавца предоставить оговоренный продукт, а Покупателя - уплатить за него. Контракты в основном делятся на три широкие категории:

- Контракты с фиксированной ценой или паушальные контракты. Эта категория контрактов включает в себя контракты с фиксированной общей ценой на четко определенный вид продукта. При выполнении контрактов с фиксированной ценой могут быть включены поощрительные выплаты для достижения или перевыполнения определенных показателей проекта, таких как, например, сроки выполнения проекта.
- Контракты с возмещением затрат. Данная категория контрактов

подразумевает оплату (возмещение) контрактору его реальных затрат. Затраты обычно подразделяются на прямые затраты (затраты, предусмотренные непосредственно проектом, такие как заработная плата для членов команды проекта) и косвенные затраты (средства, вложенные в проект исполняющей организацией, такие как затраты на заключение сделок, зарплата корпоративным должностным лицам). Косвенные затраты обычно рассчитывают в процентном соотношении от прямых затрат. Контракты с возмещением затрат часто включают в себя поощрительные выплаты для достижения или перевыполнения исходных показателей проекта, таких как сроки выполнения проекта или общие затраты.

- Контракты с ценой за единицу (единичными расценками). Контрактору оплачивается оговоренная сумма за единицу услуг (например: \$70 за час профессиональных услуг или \$1.08 за кубический метр удаленной земли). Общая стоимость контракта является функцией количества товара или услуг, необходимых для завершения работы.

Контракт с возмещением затрат плюс фиксированное вознаграждение (Cost Plus Fixed Fee Contract — CPFF contract) - тип контракта, по условиям которого покупатель возмещает продавцу допустимые затраты (определяемые контрактом) и кроме того выплачивает фиксированную величину доли прибыли (гонорар).

Контракт с возмещением издержек плюс поощрительное вознаграждение (Cost Plus Incentive Fee contract— CPIF contract) — тип контракта, по условиям которого покупатель возмещает продавцу допустимые издержки (определяемые контрактом), и кроме того продавец получает поощрительное вознаграждение, если достигает определенных критериев выполнения контракта.

Контракт с твердо фиксированной ценой (Firm Fixed Price Contract - FFP contract) – тип контракта, по условиям которого заказчик платит исполнителю некоторую фиксированную сумму (определенную контрактом) вне зависимости от издержек исполнителя.

Контракт с фиксированной ценой плюс поощрительное вознаграждение за результаты (Fixed Price Incentive Fee Contract -FPIF contract) - тип контракта, по условиям которого заказчик платит исполнителю некоторую сумму, определенную контрактом, и исполнитель может получить дополнительную сумму при достижении им определенных значений критериев выполнения контракта.

Контракт с фиксированной ценой (Fixed Price Contract) — см. *Контракт с твердо фиксированной ценой.*

Контрактное предложение (Bid) - предложение выполнить установленную в тендерной документации работу или осуществить поставку за определенную цену. См. также *Тендер.*

Контроль (Control) — процесс сравнения фактического выполнения с запланированным, анализ отклонений, оценка возможных альтернатив и принятие, в случае необходимости, корректирующих действий для ликвидации нежелательных отклонений от базового уровня показателей.

Контроль затрат (Cost Control) — контроль изменений, относящихся к бюджету проекта.

Контроль изменений предметной области (Scope Change Control) - контроль за изменениями в предметной области проекта.

Контроль качества (Quality Control) - (1) Процессы мониторинга за определенными результатами проекта с целью установления их соответствия стандартам качества и выработки корректирующих воздействий для устранения причин и последствий неудовлетворительного выполнения. (2) Организационная единица, ответственная за контроль качества.

Контроль расписания (Schedule Control) - контроль изменений в календарном плане (расписании) проекта.

Контроль реагирования на риск (Risk Response Control) — контроль реагирования на изменения риска на протяжении всего хода выполнения проекта.

Контрольное событие / Веха (Milestone) - значительное событие в проекте, обычно завершение одного из основных результатов.

Контрольные показатели эффективности (Key Performance Indicators) - количественно измеримые показатели, которые должны быть использованы для подготовки отчетности о ходе работ, выбранные таким образом, чтобы отражать критические факторы успеха проекта.

Корректирующее действие (Corrective Action) - изменения, вносимые для приведения прогноза выполнения проекта в соответствие с планом.

Косвенные затраты (Indirect Cost) - затраты, относящиеся к проекту, которые не могут быть непосредственно отнесены на какую - либо работу или группу работ. (Израсходованные ресурсы, которые не могут быть прямо отнесены на любой конкретный контракт, проект, продукт или услугу, такие как накладные и общеправленческие расходы.)

Кривая затрат (Cost Curve) - отображение затрат по проекту в графической форме. Обычно представляется нарастающим итогом по вертикальной шкале затрат и горизонтальной шкале времени.

Критерии качества (Quality Criteria) - характеристики продукции, определяющие ее соответствие определенным требованиям.

Критерии успеха и неудачи проекта (Project Success and Failure Criteria) - совокупность показателей, которые дают возможность судить об успешности или неуспешности выполнения проекта.

Критическая работа (Critical Activity) - работа, принадлежащая критическому пути. В большинстве своем определяется в результате сетевого анализа с использованием Метода Критического Пути.

Критический путь (Critical Path) - в сетевой модели (диаграмме) проекта - последовательность работ и зависимостей, определяющая самое раннее завершение проекта. Критический путь будет изменяться время от времени в зависимости от того, завершаются ли работы до срока или позже плановых сроков. Хотя обычно критический путь вычисляется для всего проекта, он может быть определен также для контрольных событий или для подпроектов. Критический путь обычно составляют работы, резерв времени которых меньше или равен установленной величине, чаще всего нулю. См. *Метод критического пути*.

Критический фактор успеха (Critical Success Factor) - фактор, считающийся наиболее способствующим достижению успеха проекта.

Ленточная диаграмма / Линейный график (Bar Chart) - графическое отображение информации, связанной с расписанием работ. В обычном линейном графике работы или другие элементы проекта перечисляются сверху вниз по левой стороне графика, шкалы времени. Даты показаны вверху диаграммы, а продолжительность работ отображена в виде горизонтальных лент (полос) в масштабе времени, размещенных в соответствии с датами начала и окончания. Также называется графиком Ганнта.

Лестница (Ladder) - механизм отображения набора совмещенных по времени работ на сетевой модели. Примечание: Начало и окончание каждой последующей работы привязаны только к началу и окончанию предшествующей работы с помощью временных связей

Лидерство (Leadership) - искусство воздействия на других для побуждения выполнения действий, необходимых для достижения определенных целей.

Линейный менеджер (Line Manager) - (1) Менеджер любой группы, которая непосредственно производит продукт или оказывает услугу. (2) Функциональный менеджер.

Логические отношения / Зависимости (Logical Relationship) - зависимость между двумя работами проекта или между работой проекта и ключевым событием. См. также *Отношения предшествования*. Используются, как правило, четыре типа логических отношений (взаимосвязей между граничными точками двух работ):

- «Окончание - Начало»: предшествующая работа должна закончиться до того, как последующая работа может начаться.
- «Окончание - Окончание»: предшествующая работа должна закончиться до того, как закончится последующая работа.
- «Начало - Начало»: предшествующая работа должна начаться до того, как последующая работа может начаться.

- «Начало - Окончание»: предшествующая работа должна начаться до того, как последующая работа может закончиться.

В ОСМ используются также зависимости между произвольными точками двух работ

Мастер - план (Master Schedule) - укрупненное расписание, расписание обобщающего уровня, которое включает укрупненные работы (этапы) и ключевые события. См. также *Расписание контрольных событий*.

Материалы (Materials) - складываемые ресурсы, которые могут быть включены в состав или присоединены к конечной продукции, подлежащей поставке по контракту, или которые могут быть использованы или затрачены в процессе выполнения контракта. Материалы включают в себя, хотя и не ограничиваются только этим, сырье и переработанные материалы, запасные части, компоненты, конструкции, горюче — смазочные материалы, а также мелкий инструмент и предметы, которые обычно могут быть использованы при выполнении работ по контракту.

Матрица распределения ответственности (Responsibility Assignment Matrix) — структура, которая ставит в соответствие организационной структуре проекта (OBS) структурную декомпозицию работ (WBS) для назначения ответственных лиц за каждую работу и части проекта.

Матрица рисков (Risk Matrix) - матрица, в строках которой расположены рисковые события, а в столбцах - их вероятности свершения и возможные последствия.

Матричная организация (Matrix Organisation) -любая организационная структура, в которой менеджер проекта разделяет ответственность с функциональными менеджерами в определении приоритетов и руководстве работами исполнителей, вовлеченных в проект.

Матричное подчинение (Secondment Matrix) - организационная структура, в которой члены команды проекта откомандированы из функциональных отделов для участия в проекте и несут ответственность перед руководителем проекта.

Межэтапная оценка (Mid - Stage Assessment) - оценка прогресса проекта между этапами, которая может быть предпринята по нескольким причинам: 1) запрос Правления проекта; 2) утверждение работ следующего этапа до того, как будут закончены текущие работы; 3) согласие на официальное рассмотрение в середине долгосрочного проекта; или 4) рассмотрение планов действий в исключительных случаях.

Менеджер проекта (Project Manager (PM)) -лицо, ответственное за управление проектом.

Метод "Делфи" (Delphi Technique) - исследовательский метод, в результате которого согласованная точка зрения достигается за счет консультации с экспертами. Часто используется, как метод оценки работ, решения спорных вопросов, выбора подходов и т. д.

Метод критического пути (Critical Path Method - CPM) - метод сетевого планирования (анализа), используемый для определения продолжительности проекта путем анализа того, какая последовательность работ (какой путь) имеет наименьшую величину резервов времени. Ранние сроки вычисляются с помощью прямого прохода по сети, с использованием установленной даты начала. Поздние сроки вычисляются с помощью обратного прохода, начиная от установленной даты завершения проекта (обычно даты раннего завершения проекта, вычисленной путем прямого прохода по сети).

Метод оценки и пересмотра программы (Program Evaluation and Review Technique - PERT) - метод анализа сети, в которой «вершины» — события. Используется для оценки продолжительности проекта при высоком уровне неопределенности оценок продолжительностей от дельных работ. PERT использует метод критического пути или средневзвешенной оценки продолжительности работ.

Метод построения диаграмм предшествования. (Precedence Diagramming Method - PDM) - метод построения сетевых диаграмм, в которых работы представлены «вершинами» (прямоугольниками или кружками). Работы связаны между собой зависимостями в порядке предшествования для того, чтобы показать последовательность, в которой они должны быть выполнены.

Метод построения сетевых моделей (Arrow Diagramming Method - ADM) - метод сетевого планирования, в котором работы представлены в виде дуг (стрелок). «Хвост» дуги обозначает начало работы, а «острие» - окончание (предполагаемая продолжительность работы не соответствует длине дуги). Работы соединяются в точках, называемых вершинами (узлами) (обычно изображаемых в форме маленьких кружков), для иллюстрации последовательности в которой должны выполняться различные работы. См. *Метод построения диаграмм предшествования.*

Методология (Methodology) - применительно к управлению проектами это документально описанный процесс управления, в котором содержатся определения, процедуры, роли и ответственности участников проекта.

Методы количественной оценки выполнения (Performance Measurement Techniques) - способы оценки заработанной стоимости. Для разных пакетов работ, отличающихся либо по характеру работ, либо по плановой продолжительности выполнения пакета, используются различные способы. См. также Анализ заработанной стоимости.

Методы сетевого планирования и управления СПУ (Project Network Techniques) - группа методов, предназначенных для описания комплекса работ проекта, его планирования, анализа, прогнозирования и контроля хода выполнения с учетом логических взаимосвязей между работами и событиями проекта, а также временных, ресурсных, стоимостных и других внутренних и внешних ограничений на работы и проект в целом. К этой группе методов относятся методы, предназначенные для работы с сетевой моделью проекта по

временным, ресурсным, стоимостным и другим параметрам работ и проекта, например, неопределенностью и рисками. Примечание: термины "Метод обзора и оценки программ - ПЕРТ", "Метод Критического пути - МКП", "Метод предшествования операций" и др. означают конкретные методы или частные случаи методов СПУ. См. также *Календарное планирование.*

Моделирование вариантов "что, если ?" (What- if Simulation) - изменение численных значений параметров сетевого графика проекта для изучения его поведения при различных условиях режима его использования. Применяется для прогнозирования хода выполнения проекта и сроков его завершения при выработке корректирующих воздействий для ликвидации возникших нежелательных отклонений от базисных плановых показателей проекта.

Мониторинг (Monitoring) - сбор, анализ данных, представление отчетов по выполнению проекта, обычно в сравнении с планом, и, при необходимости, выработка корректирующих воздействий.

Мульти - проект (Multi - Project) - программа или мегапроект, состоящие из множества проектов, имеющих логические, ресурсные или другие взаимосвязи.

Назначенная дата (Imposed Date) - календарная дата, определяемая внешними условиями безотносительно к логике сетевого графика. Внешнее временное ограничение.

Накладные расходы (Overhead) - стоимость материалов и услуг, в том числе затраты на предпринимательскую деятельность, которые не могут быть непосредственно отнесены на выпускаемые продукты или оказываемые услуги. См. также *«Косвенные издержки».*

Накопленные затраты (Accrued Costs) — затраты, предназначенные для проекта, которые подлежат оплате, но не оплачены.

Начальная работа (Starting Activity) - работа сетевой модели, не имеющая предшествующих работ.

Начальное событие проекта (Start Event of a Project) - событие в сетевой модели, не имеющее входных дуг (предшествующих работ или зависимостей). Примечание: В проекте может быть больше, чем одно начальное событие.

Неповторяющиеся затраты (Non — recurring Costs) — расходы на выполнение конкретных заданий, которые, как ожидается, будут иметь место в данном проекте только один раз.

Не позднее, чем... (Not Later Than) - ограничение, накладываемое на работу и заключающееся в том, что она не может начаться или закончиться позднее определенного момента времени. (Такое же ограничение может быть наложено на срок свершения события.)

Не ранее, чем... (Not Earlier Than) - ограничение, накладываемое на работу и заключающееся в том, что она не может начаться или закончиться ранее

определенного момента времени. (Такое же ограничение может быть наложено на срок свершения события.)

Неделимая работа (Non - splittable Activity) — работа, которая, будучи начатой, должна быть закончена без перерыва. Примечание. Ресурсы на неделимые работы не должны передаваться на выполнение других работ до их окончания.

Непредвиденные затраты (Contingencies) - см. *Резерв на непредвидимые обстоятельства и планирование непредвиденных затрат*.

Нерабочий день (Holiday) -любой календарный рабочий день, который объявляется свободным от работы. Например: "Красные дни" календаря, попадающие на рабочие дни недели.

Нулевой резерв времени (Zero Float) - нулевой резерв времени работы означает, что выполнение данной работы не может быть задержано без увеличения продолжительности всего проекта. Работа с нулевым резервом времени является критической.

Обеспечение качества. (Quality Assurance - QA) - (1) Процесс регулярной оценки общего выполнения проекта для подтверждения того, что проект будет удовлетворять принятым стандартам качества. (2) Организационная единица, ответственная за обеспечение качества.

Обратный проход (Backward Pass) - расчет сроков (дат) поздних начал и поздних окончаний для незавершенных частей всех работ сети. Определяется путем последовательного обратного просмотра на сети каждой работы, начиная от даты завершения проекта до даты его начала. Дата завершения может быть вычислена при прямом проходе по сети или установлена заказчиком или спонсором в качестве директивной. См. также *Сетевой анализ*.

Обрыв (Hanger) - непредусмотренное прерывание пути в сетевой модели. Обрывы обычно вызываются пропуском работ или потерей логических зависимостей.

Общее управление качеством (Total Quality Management — TQM) - общепринятый подход к внедрению программы повышения качества в организации.

Общий контроль изменений (Overall Change Control) — координация изменений в проекте в целом, по всем его аспектам и участникам.

Ограничение по ресурсу (Resource Constraint) - ограничение в проекте, связанное с уровнем наличия ресурса.

Ожидаемая денежная стоимость вероятного события (Expected Monetary Value) - результат осуществления вероятного события и прибыль или убыток, причиненный им. Например, если существует 50% вероятность того, что пойдет дождь, и дождь причинит убытков на \$100, то ожидаемый денежный убыток от этого вероятного события (дождя) - \$50 (0,5*\$100).

Окружение проекта (Project Environment) - среда проекта, порождающая совокупность внутренних и внешних сил, которые способствуют или мешают достижению целей проекта.

Опережение (Lead) - модификация логических отношений, связей между работами, которая допускает ускорение выполнения последующей работы. Например: в зависимости от типа «Окончание - Начало» с опережением в 10 дней последующая работа может быть начата за 10 дней до того, как будет закончена предшествующая работа. См. также *Задержка*.

Описание работы (Activity Description -AD) - короткая фраза или наименование, используемое в сетевом графике (диаграмме, модели). Обычно обозначает суть (содержание) работы.

Определение конфигурации (Configuration Identification) — процесс установления и документальное описание всех элементов и характеристик конечных результатов проекта.

Определение предметной области (Scope Definition) - построение структурной декомпозиции основных результатов проекта на меньшие, более управляемые компоненты для обеспечения лучшего контроля.

Определение проекта (Project Definition) - документ, определяющий проект, в т. ч.: каковы цели и результаты проекта: в чем его необходимость; что должно быть сделано: как, когда и где это должно быть сделано: что для этого нужно: сколько это будет стоить; какие необходимо привлечь внешние ресурсы и организации; какие стандарты и процедуры подлежат соблюдению при осуществлении проекта.

Определение сметной стоимости выполненных работ (Budgeted Cost of Work Performed -BCWP) - определение сметных затрат на работы, выполненные в течение запланированного периода времени (обычно на текущий момент). См. Также *Освоенный объем*.

Определение состава работы (Activity definition) - определение перечня специфических действий, которые необходимо выполнить для достижения различных результатов проекта.

Определение стоимости жизненного цикла продукта (Product Life - Cycle Costing) — концепция учета затрат на приобретение, приведение в действие, размещение, эксплуатацию и утилизацию продукта проекта при оценке различных альтернатив.

Оптимизация использования ресурсов (Resource Optimisation) - процесс выработки оптимальных решений по использованию ресурсов в проекте. В частности, этот термин используется для обозначения выравнивания и сглаживания потребности в ресурсах при разработке календарного плана проекта.

Организационное планирование (Organisational Planning) — определение, документирование и распределение ролей и обязанностей в проекте, а также ответственности и отношений отчетности.

Организационное проектирование (Organisation Design) - процесс выработки проектных решений и мероприятий по организации и совершенствованию функционирования системы управления проектом.

Организационные структуры проекта (Project organization) - наиболее соответствующая проекту временная организационная структура, включающая всех его участников и создаваемая для успешного достижения целей проекта.

Освоенный объем (Earned Value) — см. *Сметная стоимость выполненных работ*.

Оставшаяся продолжительность (Remaining Duration (RDU)) — время, необходимое для полного выполнения работы.

Оставшийся объем (Effort Remaining) - расчетный объем, оставшийся до завершения работы.

Ответственная организация (Responsible Organisation) - определенный элемент организационной структуры проекта (OBS), представляющий организационную единицу, на которую возложена ответственность за выполнение определенной работы.

Отклонение по стоимости (Cost Variance (CV)) - (1) Любая разница между затратами, запланированными на работу и фактическими издержками на нее. (2) В сметной стоимости выполненных работ: плановая сметная стоимость минус фактические затраты (BCWP минус BCWS).

Отклонение от календарного плана (Schedule Variance - SV) - (1) Разница между запланированным завершением любой работы и ее фактическим завершением. (2) Разность сметной стоимости выполненных работ и затрат на работу, запланированных к рассматриваемому моменту (BCWP минус BCWS).

Отклонение по завершению (Variance at Completion - VAC) - отклонение между бюджетом по завершению и оценкой затрат по завершению ($VAC = BAC - EAC$). См. также *Бюджет по завершению (BAC)* и *Оценка затрат по завершению (EAC)*.

Отклонения в ставках оплаты труда (Labour Rate Variances) - разница между запланированными и фактическими ставками оплаты труда.

Отношения предшествования (Precedence Relationship) — термин используется в методе построения диаграммы предшествования для отображения логических отношений. При обычном употреблении, однако, отношение предшествования, логическое отношение и зависимость - широко используются, взаимозаменяя друг друга (независимо от использования метода построения диаграммы предшествования) - См. *Логические отношения*.

Отрицательный общий резерв времени (Negative Total Float) - запаздывание в выполнении работы или время, на которое должна быть сокращена продолжительность отдельной работы или. пути, которому она принадлежит, для того, чтобы обеспечить выполнение проекта в установленный срок.

Отставание по срокам (Slippage) - величина резерва времени, использованная на текущей работе в связи с задержкой ее начала или увеличения продолжительности.

Отчет о выполнении (Turnaround Report) — отчет, подготавливаемый специально для различных ответственных руководителей для того, чтобы они могли внести данные о состоянии выполненных ими работ в перечень работ, которые были запланированы к выполнению в течение определенного периода времени.

Отчет о затратах на выполнение работ (Cost Performance Report) — регулярный отчет о состоянии затрат и календарных сроках выполнения работ.

Отчет о нерешенных вопросах проекта (Project Issue Report) — отчет, в котором освещаются нерешенные вопросы проекта.

Отчетность о состоянии конфигурации (Configuration Status Accounting) — регистрация изменений в предметной области проекта и подготовка отчетности о текущем состоянии и истории всех изменений в конфигурации проекта. Обеспечивает полные сведения о том, что произошло с конфигурацией предметной области проекта к текущему моменту времени.

Отчет о состоянии проекта (Project Status Report) - отчет о фактическом состоянии выполнения проекта и отклонениях от базисных показателей, в том числе от плановых затрат и сроков.

Отчет о ходе проекта (Project Progress Report) — официальный отчет, в котором динамика хода выполнения проекта, достигнутые и прогнозируемые результаты сравниваются с базисным планом проекта.

Отчет о ходе работ (Progress Report) - регулярная отчетность о ходе выполнения работ, представляемая для высшего руководства, финансирующих организаций или участников проекта с краткой характеристикой хода работ по проекту, включая ключевые, контрольные события, сроки, затраты и другие вопросы.

Отчет по отклонениям (Exception Report) - документ, включающий основные отклонения от плана, по которым необходимо принять корректирующие воздействия.

Оценка (Estimate) - расчет возможных количественных результатов. Обычно применяется к стоимости и продолжительности проекта или его элементов. Оценка должна всегда включать в себя какой-либо показатель точности (например, = X %). Обычно используется в различных модификациях (предварительная, концептуальная, прединвестиционная - оценка возможностей). Некоторые сферы приложения имеют специальные

модификации оценок, которые подразумевают установленные диапазоны точности (например: оценка порядка величины, оценка бюджета и окончательная оценка (смета) в инжиниринговых и строительных проектах).

Оценка будущей стоимости (Should- Cost Estimates) - оценка стоимости продуктов или услуг, используемая для оценки резонности и приемлемости контрактных предложений по стоимости.

Оценка бюджета (Budget Estimate) - см. *Смета*.

Оценка затрат для завершения (Estimate to Complete - ETC) - ожидаемые дополнительные затраты, необходимые для завершения работы, группы работ или проекта. Большинство методов для прогнозирования такой оценки включают в себя корректировку первоначальной оценки затрат, основанную на учете реального хода выполнения проекта к настоящему моменту. Также рассматривается как "оцененное для завершения". См. также *Сметная стоимость выполненных работ и оценка затрат по завершению*.

Оценка затрат по завершению (Estimate At Completion - EAC) - ожидаемая общая стоимость работы, группы работ или проекта, вычисленная после определения предметной области проекта. Большинство методов для прогнозирования этой оценки включают в себя корректировку первоначальной оценки затрат, основанную на учете реального хода выполнения проекта на текущую дату. Также рассматривается как "оцененное по завершению". Часто определяют как: Оценка затрат по завершению = Фактические затраты на данный момент + Оценка затрат для завершения. См. также *Сметная стоимость выполненных работ и оценка для завершения. (EAC=ACIUP+ETC)*.

Оценка продолжительности работы (Activity Duration Estimating) - оценка числа рабочих интервалов времени, необходимых для выполнения отдельной работы. Выражается в планируемых единицах времени.

Оценка проекта (Project Evaluation) - документальное рассмотрение хода выполнения проекта, проводимое на стадии завершения проекта. Оно гарантирует, что практический опыт осуществления данного проекта документирован для последующего использования.

Оценка риска (Risk Evaluation) - процесс качественной и/или количественной оценки рисков для последующего принятия решения по управлению рисками в проекте. См. также Качественный анализ риска и Количественная оценка рисков.

Оценка стоимости (Cost Estimating) - оценка стоимости ресурсов, необходимых для выполнения работ проекта (с учетом фактора времени). См. *Смета*.

Офис проекта (Project Office) - штаб управления проектом, оснащенный необходимыми средствами, возглавляется менеджером проекта.

Пакет работ (Work Package) - элемент нижнего уровня структурной декомпозиции работ. Может быть разбит на работы.

Параллельные работы (Parallel Activities) - параллельными работами являются две или большее число работ, которые могут выполняться в одно и то же время. Это позволяет закончить работы быстрее, чем при последовательной схеме выполнения работ.

Параметрическая оценка (Parametric Estimating) - метод вычисления оценки, использующий статистические соотношения между статистическими и историческими данными и другими переменными (например: площадь застройки в строительстве, количество строк кода при разработке программного обеспечения) для вычисления оценки.

Первоначальная продолжительность (Original Duration) - продолжительность работы или группы работ, определенная в базисном календарном плане.

Первоначальный бюджет (Original Budget) - исходный бюджет, основывающийся на договорных затратах на выполнение проекта или на решении руководства.

Переговоры, деловые встречи (Negotiations, Meetings) — мероприятия, предпринятые для поиска решения возникающих проблем, при которых задействуются несколько участвующих в проекте сторон.

Передача риска (Risk Transfer) - двухстороннее соглашение на поставку продукта или услуг, по которому финансовая ответственность по возможным рискам передается от одной из сторон другой стороне на определенных условиях.

Перекрытие (Overlap) — частичное совмещение работ по времени. См. *Опережение*.

Перерасход (Overrun) — затраты (времени, ресурсов и т. д.), понесенные с превышением плановых затрат в контрактах поощрительного типа или сметных затрат в контрактах с фиксированным вознаграждением. Перерасход - это величина затрат, которые необходимо было вложить в проект для его завершения сверх первоначальной величины, утвержденной руководством.

Перерасход затрат (Cost Overrun) - величина, на которую подрядчик превысил или ожидает превысить сметные затраты, и/или верхняя граница контракта.

Перечень изменений (Change Log) - запись всех изменений проекта: предложенных, утвержденных или отвергнутых.

План проекта (Project Plan) - формальный, утвержденный документ, используемый для осуществления руководства выполнением и контроля проекта. Основополагающее использование плана проекта заключается в документировании планируемых предположений и решений для обеспечения связи между участниками проекта и для документирования целей, предметной области, расписания работ и стоимости проекта. План проекта может быть как укрупненным, так и детальным.

План затрат (Cost Plan) - план проекта, в котором показаны величины затрат и ожидаемые сроки их освоения.

План обеспечения качества (Quality Assurance Plan) - план, содержащий формализованное описание комплекса работ, мероприятий и средств, гарантирующих поддержку и обеспечение качества работы над проектом в соответствии с требованиями заказчика.

План обеспечения ресурсами (Resource Plan) - документ, описывающий потребности проекта в ресурсах и услугах и мероприятия по обеспечению проекта ресурсами и услугами.

План по вехам (Milestone Schedule) - см. *Расписание контрольных событий*

План непредвиденных затрат (Contingency Plan) - план смягчения последствий рисков событий. Альтернативный сценарий действий, предназначенный для противодействия рискам проекта. См. *План управления риском*.

План управления прибылью (Benefits Management Plan) - документ, определяющий, кто несет ответственность за получение запланированной прибыли и каким образом эта прибыль должна оцениваться, планироваться и контролироваться.

План управления риском (Risk Management Plan) - документ, определяющий процедуры, используемые для управления рисками на протяжении жизненного цикла проекта, и распределение ответственности за различные области риска в проекте. Включает процедуры осуществления идентификации и оценки рисков, планирование мероприятий по реагированию на риски, выполнение плана использования предусмотренных непредвиденных расходов и резервов, а также документирования полученных результатов.

Планирование затрат (Budgeting) - определение потребности в финансировании по этапам жизненного цикла проекта. См. *Бюджет проекта*.

Планирование качества (Quality Planning) - определение стандартов качества, относящихся к проекту, и способов соответствия им.

Планирование коммуникаций (Communications Planning) - определение информационных и коммуникационных потребностей участников проекта и способов их удовлетворения.

Планирование непредвиденных затрат (Contingency Planning) - разработка плана управления проектом, который определяет альтернативные стратегии, используемые для достижения гарантированного успеха проекта, если возможно наступление рисков событий.

Планирование поставок / контрактов (Procurement Planning) — определение того, что и когда поставлять.

Планирование предложений (Solicitation Planning) - документирование требований к продуктам и услугам и определение потенциальных источников.

Планирование предметной области (Scope Planning) — разработка документального представления и подтверждения предметной области, которое включает: обоснование проекта, основные результаты, цели и задачи проекта.

Планирование проекта (Project Planning) - разработка и сопровождение плана проекта.

Планирование ресурсов (Resource Planning) - определяет, какие ресурсы (люди, оборудование, материалы и др.), когда и в каких количествах необходимы для выполнения работ проекта.

Плановая дата начала (Planned Start Date) - дата начала работы в базисном (исходном) календарном плане проекта. См. также *Расчетная дата начала*.

Плановая дата окончания (Planned Finish Date) — дата окончания в базисном (исходном) календарном плане проекта. См. также *Расчетная дата окончания*.

Плановая стоимость выполненных работ (Budgeted Cost of Work Performed — BCWP) - сумма согласованных (сметных) затрат по плану (включая избыточные затраты) на работы (или части работ), выполненные в течение рассматриваемого периода времени (обычно на текущую дату). См. также *Сметная стоимость выполненных работ*.

Плановая стоимость запланированных работ (Budgeted Cost of Work Scheduled - BCWS) - сумма согласованных (сметных) затрат по плану (включая избыточные) на работы (или части работ), предназначенные к выполнению в течение запланированного периода времени (обычно на текущую дату). См. также *Сметная стоимость выполненных работ*.

Плановая цена контракта (Contract Target Price) - согласованные сметные затраты плюс прибыль или вознаграждение.

Подкритическая работа (Near- Critical Activity) — работа с общим резервом времени, отличающимся от нуля на установленную величину.

Подпроект (Subproject) - см. *Подсеть*.

Подрядчик (Contractor) — физическое или юридическое лицо, принимающее на себя ответственность за выполнение контракта.

Подсеть (фрагмент сети) (Subnet) — часть сетевой диаграммы проекта, обычно представляющая подпроект.

Подтверждение предметной области (Scope Verification) — процесс подтверждения того, что все заявленные в проекте результаты и цели были выполнены удовлетворительно.

Поздние сроки (Late Dates) - см. *Дата позднего начала и Дата позднего окончания*.

Поздний срок свершения события (Late Event Time) - рассчитанный в Методе критического пути самый поздний срок, когда может свершиться событие, без

задержки установленных сроков свершения контрольных событий (обычно дата окончания проекта).

Положительный резерв времени (Positive Float) - положительный резерв времени может быть охарактеризован как величина времени, на которую может быть задержано начало или окончание работ без нарушения срока окончания проекта. Работа, имеющая положительный резерв времени, не принадлежит критическому пути. Величина резерва времени определяется как разница между ранними и поздними сроками (начала или окончания).

Получение предложений (Solicitation) - получение подходящих заявок, тендерных предложений, предложений по поставкам и контрактам.

Портфель проектов (Project Portfolio) - множество проектов, объединенных для удобства управления. Они могут иметь или не иметь общую цель, и, как правило, имеют общие ограничения по ресурсам.

Последовательность (Sequence) - порядок выполнения работ с учетом взаимосвязей между ними.

Последующая работа (Successor Activity) — работа, сроки выполнения которой зависят от сроков выполнения предшествующей работы.

Постоянная, или родительская организация (Permanent or Parents Organisation) - фирма или организация, внутри которой возник проект и в интересах которой он осуществляется.

Постпроектная оценка (Post Project Appraisal) - оценка успешности и эффективности законченного проекта. Включает в себя также накопление нового опыта и данных для будущих проектов.

Потребность в ресурсе (Resource Requirement) - потребность в конкретном ресурсе для конкретной работы.

Правление проекта (Project Board) - руководящий орган, которому подотчетен руководитель проекта.

Правовое обеспечение проекта (Legal Aspects) - совокупность правовых (юридических) норм регулирующих деятельность по осуществлению проекта.

Предельно допустимый поздний срок (As - Late -As- Possible - ALAP) - работа, для которой поздний срок начала установлен так поздно, насколько это возможно без изменения ранних сроков последующих за ней работ.

Предельно допустимый ранний срок (As - Soon - As - Possible - ASAP) - работа, для которой ранний срок ее начала установлен так рано, насколько это возможно.

Предметная область проекта (Project Scope) - совокупность продуктов и услуг, производство которых должно быть обеспечено в рамках осуществляемого проекта.

Представление отчетности об исполнении (Performance Reporting) - сбор и распределение информации о ходе выполнения проекта с целью обеспечения прогресса в его осуществлении.

Предшествующая работа (Predecessor Activity) -(1) В методе сетевых диаграмм - работа, которая входит в вершину (узел). (2) В методе предшествования - работа, которую необходимо выполнить ранее рассматриваемой работы. В обоих случаях - работа, от которой зависит выполнение текущей работы.

Приглашение на торги (Invitation for Bid) - в общем случае термин эквивалентен запросу предложения. Однако в некоторых прикладных областях может иметь более узкое или более специфичное значение.

Применение управления проектами (Project Management Implementation) - использование методов и средств управления проектами в деятельности организации с целью повышения эффективности осуществления ее проектов.

Проверка конфигурации (Configuration Audit) - проверка для гарантии того, что фактическое содержание предметной области и объемов работ проекта соответствует первоначально запланированным.

Прогноз затрат по завершению (Forecast At Completion - FAC) — см. *Оценка затрат по завершению (EAC)*.

Прогноз итоговой стоимости (Forecast Final Cost) - см. *Фактическая стоимость выполненных работ*.

Программа (Program) - группа взаимосвязанных проектов, управление которыми координируется. Программы обычно включают в себя элемент непрерывной деятельности.

Программное обеспечение для управления проектами (Project Management Software) - класс компьютерных программ, разработанных специально для управления проектом, включая планирование и контроль затрат, сроков и других компонентов проекта.

Продолжительность (Duration - DU) - число рабочих периодов (не включая праздники или другие нерабочие периоды), необходимых для завершения работы или другого элемента проекта. Обычно выражаются в рабочих днях или рабочих неделях.

Проект (Project) - целенаправленная деятельность временного характера, предназначенная для создания уникального продукта или услуги.

Проектно-ориентированная организация (Projectized Organisation) — любая организационная структура, в которой менеджер проекта имеет полные полномочия для определения приоритетов и для руководства работой лиц, привлеченных для работы в рамках данного проекта.

Проектно — ориентированное управление (Management by Projects) — управленческий подход, при котором многие заказы и задачи производственной

деятельности организации рассматриваются как отдельные проекты, к которым применяются принципы и методы управления проектами.

Промежуточные платежи (Progress Payments) - платежи, перечисленные подрядчику в период действия контракта с твердой ценой на основе некоторой согласованной формулы, например, по сметной стоимости выполненных работ или просто по понесенным затратам.

Профессионал по управлению проектами (Project Management Professional - PMP) - лицо, сертифицированное, например, Институтом Прожект Менеджмента (PMI). В сертификационной программе IPMA примерно соответствует уровню D или C.

Процедура координации проекта (Project Co - ordination Procedure) - определение сторон, участвующих в проекте, и согласованных средств обмена информацией между ними

Процент выполнения (Percent Complete — PC) - доля завершенной работы или группы работ, выраженная в процентах объёма, который был выполнен.

Процесс (Process) - совокупность взаимосвязанных работ и ресурсов, шагов или процедур, ведущих к результату, через преобразование входных данных в выходные.

Процесс подбора кадров (Staff Acquisition) - отбор и назначение персонала на работы по проекту.

Прямой проход (Forward Path) — процесс вычисления дат раннего начала и раннего окончания для незаконченных частей всех работ сети. См. также Сетевой анализ и Обратный проход.

Прямые затраты (Direct Costs) - основная часть издержек производства, включающая заработную плату рабочих; стоимость сырья; материалов, изделий и деталей; расходы по эксплуатации оборудования. Это затраты, которые привязаны к конкретной работе или группе работ без их расчленения. (Прямые затраты больше всего отличаются от накладных расходов, которые не могут быть установлены для отдельных работ.)

Путь (Path) - совокупность последовательно соединенных вершин и дуг (работ, зависимостей и/или событий) в сетевой модели проекта.

Работа (Activity) - элемент проекта, выполняемый в процессе его осуществления. Работа обычно имеет ожидаемую (плановую) продолжительность (длительность), предполагаемую (ожидаемую) стоимость и требуемые ресурсы. Работа часто подразделяется на задания.

Работа, близкая к критической (Near- Critical Activity) - работа с небольшим общим резервом времени — См. *надкритические пути*.

Работа - вершина (Activity on Node - AON) - см. *Метод построения диаграмм предшествования, диаграммы «работы - вершины»*.

Работа - дуга (Activity on Arrow - AOA) - см. *Метод построения сетевых моделей, диаграммы «работы - дуги»*.

Работа, допускающая перерывы (Splittable Activity) - работа, допускающая перерывы и возможности временной переброски занятых на ней ресурсов на другие работы.

Работа, зависящая от объема ресурса (Effort - Driven Activity) - работа, продолжительность которой зависит от наличия и интенсивности потребления ресурсов.

Развитие команды (Team Development) - развитие индивидуальных и групповых навыков и квалификации для улучшения выполнения проекта.

Разработка бюджета (Cost Budgeting) - распределение предполагаемых затрат по отдельным компонентам проекта в соответствии с графиком их выполнения.

Разработка методов реагирования на риск (Risk Response Development) - разработка предпосылок и мероприятий по увеличению вероятности наступления благоприятных событий и снижению возможности наступления неблагоприятных событий и вытекающих из них угроз проекту.

Разработка плана проекта (Project Plan Development) - использование результатов других процессов планирования в проекте и их включение в единый, последовательный и согласованный документ.

Разработка расписания (Schedule Development) — анализ последовательности работ, продолжительности работ и их потребности в ресурсах с целью составления календарного плана выполнения работ проекта.

Разрешение на изменение (Variation Order) - документ, разрешающий согласованное техническое изменение или другие отклонения от базиса.

Разрешение на начало работ (Approval to Proceed) - санкционирование руководством начала работ в проекте или на очередной фазе проекта.

Разрешенная неосмеченная работа (Authorised Un -priced Work) - любое санкционированное изменение в предметной области проекта, на которое выдано разрешение на начало его осуществления, но для которого еще не установлена его сметная стоимость.

Ранжирование рисков (Risk Ranking) - упорядочивание рисков в соответствии с возможной величиной ущерба проекту, зависящей от вероятности свершения рисков событий и их последствий.

Ранние сроки (Early Dates) - см. *Дата раннего начала* и *Дата раннего окончания*.

Расписание проекта (Project Schedule) - плановые даты для выполнения работ и плановые даты для наступления контрольных (ключевых) событий («вех») проекта.

Расписание контрольных событий (Milestone Schedule) — расписание обобщающего уровня, которое отображает сроки наступления контрольных событий и этапов. См. также *Мастер-план*.

Расписание по ключевым событиям (Key Event Schedule) - см. *Мастер-план*.

Расписание с ограниченными ресурсами (Resource Limited Schedule) - расписание работ проекта, даты начала и окончания которых отражают ожидаемое наличие ресурсов. Окончательное расписание проекта всегда должно учитывать ограничения по ресурсам.

Расписание (Schedule) - календарный план. См. *Расписание проекта*.

Распределение информации (Information Distribution) — своевременное представление всей необходимой информации участникам проекта.

Распределение ресурсов (Resource Allocation) - распределение ресурсов между работами проекта с учетом ограничений по ресурсам и времени.

Распределение риска (Risk Sharing) - уменьшение риска участника проекта за счет его передачи другим участникам, обычно на оговоренных условиях.

Расчет затрат "сверху - вниз" (Top Down Cost Estimating) - определение общих затрат в проекте по принципу «от общего к частному». Обычно производится на основе опытных данных о прошлых фактических затратах и других параметрах проекта с последующей детализацией этих работ до уровня отдельных работ.

Расчет сметы затрат (Cost Estimating) - процесс оценки прогнозируемых затрат на проект (в детерминированных проектах, обычно определяется на основе соответствующих норм и нормативов). См. также Оценка стоимости, Смета.

Расчет сметы затрат "снизу — вверх" (Bottom Up Cost Estimating) — определение общих затрат в проекте по принципу «от частного к общему». Это метод определения сметы затрат для каждой работы проекта и их последующее суммирование в соответствии со структурной схемой декомпозиции работ (WBS) для получения полной сметы затрат по проекту.

Расчетная дата начала (Schedule Start Date - SS) - момент времени, когда по расписанию запланировано начать работу с учетом внешних и ресурсных ограничений, а также логики проекта. Расчетная дата начала обычно находится в интервале между датами раннего и позднего начала.

Расчетная дата окончания (Schedule Finish Date — SF) - момент времени, когда по расписанию запланировано завершить работу с учетом внешних и ресурсных ограничений, а также логики проекта. Расчетная дата окончания обычно находится в интервале между датами раннего и позднего начала.

Реагирование на риски (Risk Response) - планы действий в непредвиденных обстоятельствах для управления рисками в случае свершения рисков

событий. Включают меры по снижению вероятности возникновения рисков или меры по смягчению последствий от воздействия на проект рисков событий.

Регистр рисков (Risk Register) - официальная регистрация выявленных рисков, включающая полный перечень всех рисков, выявленных в проекте, объяснение характера каждого риска и описание информации, относящейся к их оценке и управлению.

Резерв на непредвиденные обстоятельства (Contingency Reserve) - отдельно запланированная величина, используемая для разрешения будущих возможных ситуаций, которые могут быть спланированы лишь частично (иногда называемые "известными неизвестностями")- Например, обязательно потребуются некоторые дополнительные работы, но их объем заранее неизвестен. Резервы на непредвиденные обстоятельства могут включать показатели стоимости или времени, либо и то и другое вместе. Они предназначены для уменьшения степени воздействия на результаты в случае их несоответствия издержкам и срокам выполнения расписания. Обычно включаются в исходный уровень показателей стоимости и расписания проекта.

Резерв управления (Management Reserve) - отдельно планируемый параметр, используемый для того, чтобы предусмотреть возникновение в будущем ситуаций, которые невозможно предсказать (иногда называемые "неизвестные неизвестности"). Этот резерв может включать стоимость или сроки и используется для уменьшения риска недостижения планируемых результатов по времени или стоимости. Использование резерва управления подразумевает изменения в стоимостном базисе проекта.

Резерв (Float) - количество времени, на которое может быть задержана работа от ее раннего начала без изменения даты завершения проекта. Резерв - это результат расчета сетевой модели по времени. Он может изменяться по мере выполнения проекта, а также при внесении изменений в план проекта. Имеет модификации: общий резерв, частный резерв и резерв пути. См. также *Свободный резерв*.

Результат проекта (Deliverable) -любой измеримый, материальный, определенный «выход» или результат, который должен быть получен для завершения проекта или его части. Обычно используется в более узком значении по отношению к внешним результатам, которые являются объектом утверждения спонсором или клиентом.

Ресурс (Resource) — любая допускающая переменное значение составляющая, которая требуется для выполнения работы и может служить ограничением для проекта. Примечание 1: Ресурс может быть нескладируемым, и его наличие может требовать его обновления в каждый период времени (даже если он не был использован в предыдущие периоды времени). Примечание 2: Ресурс может быть складируемым и оставаться в наличии, если он не будет исчерпан в процессе его потребления.

Ресурсное планирование (Resource Scheduling) — см. *Календарное планирование при ограниченных ресурсах.*

Ресурсное планирование при ограниченном времени (Time Limited Resource Scheduling) — см. *Календарное планирование при ограниченном времени.*

Ресурсное планирование при ограниченных ресурсах (Resource Limited Resource Scheduling) - см. *Календарное планирование при ограниченных ресурсах.*

Решение проблем (Problem Solving) - определение последовательных систематических процедур, с помощью которых анализируются и решаются проблемные ситуации.

Риск проекта (Project Risk) - опасность возникновения непредвиденных ситуаций или рисков событий в проекте, которые могут негативно или позитивно воздействовать на достижение целей проекта. Представляет собой сочетание вероятности или частоты проявления определенной угрозы или возможности и величины последствий рисков событий.

Риск, вторичный (Risk, Secondary) - риск, который может возникнуть в результате преодоления некоторого первичного риска.

Рисковое событие (Risk Event) - отдельное событие, способное повлиять на проект в худшую или лучшую сторону.

Родительская работа (Parent Activity) - работа в структурной схеме декомпозиции работ (WBS), которая объединяет несколько нижестоящих, "дочерних" работ.

Руководство по процедурам управления проектом (Project Procedures Manual) - собранный воедино комплект управленческих и административных процедур, необходимых для управления проектом.

Руководитель программы (Programme Manager) - должностное лицо, в обязанности которого входит управление группой проектов, объединенных в программу.

Руководитель проекта (Project Manager) — см. *Менеджер проекта.*

Руководство по качеству (Quality Guide) — руководство по качеству описывает процедуры управления качеством и конфигурацией проекта и предназначено для специалистов, непосредственно связанных с управлением качеством в проекте.

Сбалансированная матрица (Balanced Matrix) - матричная организационная структура, в которой ответственность по проектной и функциональной деятельности имеет одинаковые приоритеты.

Сверх критическая работа (Super - Critical Activity) — работа в сетевом графике с отрицательным резервом времени.

Свободный резерв (Free Float — FF) — количество времени, на которое может быть задержано выполнение работы без изменения даты раннего начала любой непосредственно следующей за ней работы. См. также *Резерв.*

Свод знаний по управлению проектами (Project Management Body of Knowledge - PMBOK) -это обобщенный термин, описывающий сумму знаний в рамках профессии менеджера проекта., как и в других профессиональных сферах (юриспруденция, медицина, бухучет и пр.) Свод знаний применяют и развивают практики и ученые. Он включает в себя проверенный, традиционный опыт, который широко используется в мире, а также нововведения и передовой опыт, использование которого пока еще является более ограниченным.

Сводная отчетность по затратам и графику выполнения работ (Integrated Cost/Schedule Reporting) —см. *Сметная стоимость выполненных работ*

Сглаживание / выравнивание ресурсов (Resource Leveling) - любая форма сетевого анализа, в которой решения по календарному планированию (даты начал и окончаний работ) принимаются с учетом ограниченности ресурсов в проекте (например: ограниченный доступ к наличным ресурсам или трудности с управлением изменениями уровней наличных ресурсов)

Сглаживание потребности в ресурсе (Resource Smoothing) - метод календарного планирования работ при заданном директивном сроке завершения проекта, минимизирующий неравномерность потребления ресурсов в пределах имеющихся резервов времени.

Сдерживающий ресурс (Delaying Resource) - дефицитный ресурс, который при календарном планировании с учетом ограниченных ресурсов может потребовать, чтобы выполнение некоторой работы было отложено до срока, когда этот ресурс будет доступен.

Сетевая диаграмма проекта (Project Network Diagram) - любое схематичное представление логических взаимосвязей между работами проекта. Всегда изображается слева направо для отображения хронологии проекта. Часто путается с «диаграммой PERT».

Сетевая логика (Network Logic) - набор работ, событий и зависимостей между ними, которые составляют сетевую модель (диаграмму) проекта и определяют порядок, в котором работы должны быть выполнены.

Сетевая модель (диаграмма) в масштабе времени (Time - Scaled Network Diagram) - любая сетевая диаграмма проекта, построенная таким образом, что месторасположение и длина; работы отображают сроки и продолжительность ее выполнения. Существенно, что эта линейная диаграмма включает логику сети.

Сетевое планирование — методы планирования с использованием техники сетевого моделирования и анализа комплекса взаимосвязанных работ. См. также *Методы сетевого планирования и управления проектами.*

Сетевой анализ (Network Analysis) - процесс определения дат раннего и позднего начала и окончания, а также резервов времени для незавершенных работ проекта. См. также *Метод критического пути, PERT и GERT*.

Сетевой график проекта (Project Network) - комплекс работ проекта, представленный в виде сетевой модели. См. также *Сетевая модель (диаграмма) проекта*.

Сетевой путь (Network Path) — Любая непрерывная последовательность вершин и дуг, связанных между собой работ и событий в сетевой модели (диаграмме) проекта.

Сеть (Network) — см. *Сетевая модель (диаграмма) проекта* и *Сетевой график проекта*.

Сжатие продолжительности (Duration Compression) - Сокращение длительности календарного плана проекта без изменения предметной области проекта. Сжатие продолжительности не всегда возможно и часто требует увеличения стоимости проекта.

Сжатие расписания (Schedule Compression) — См. *Сжатие продолжительности*.

Сжатие (Crashing) - Выполнение действий для сокращения общей продолжительности проекта путем анализа ряда альтернатив для определения способов достижения максимального сокращения продолжительности при меньших затратах.

Системный подход (System Approach) - это направление методологии научного познания и социальной практики, в основе которого лежит рассмотрение объектов как системы.

Скоординированная матрица (Co - ordinated Matrix) - Организационная структура проекта, при которой руководитель проекта подотчетен одному из функциональных руководителей и не имеет властных полномочий по отношению к членам команды из других функциональных подразделений.

Сложный риск (Compound Risk) — Риск, состоящий из множества внутренне связанных между собой рисков.

Смета (Budgeted Cost of Work Scheduled - BCWS) - плановая стоимость запланированных работ. См. также *Плановая стоимость запланированных работ*.

Сметная стоимость выполненных работ (Earned Value - EV) — (1) Метод для измерения хода выполнения проекта. Он показывает, как объем работ, запланированных к выполнению, соотносится с тем, что было фактически выполнено. Используется для определения: являются ли фактическая стоимость и расписание выполненных работ такими, как они планировались. См. *Плановая стоимость выполненных работ*.

Смягчение (Mitigation) — Снижение степени воздействия на проект рисков событий путем снижения вероятности наступления рисков события или/и снижения потерь от него, если оно произойдет.

Снижение риска (Risk Reduction) - Меры, принимаемые для снижения вероятности наступления и последствий рисков события.

S - образная кривая (S — Curve) — Графическое отображение зависимости от времени совокупных затрат, трудовых часов или других количественных показателей. Название происходит от S - образной формы кривой (более ровная в начале и конце и крутая посередине), отображающей динамику проекта, который начинается медленно, затем ускоряется, а потом сворачивается.

Событие-вершина (Event-on- Node) - метод сетевого планирования, в котором события представлены в виде вершин сети, изображаемых прямоугольниками или кружками, соединенными дугами для того, чтобы показать последовательность, согласно которой они должны выполняться. Используется в PERT и CPM.

Современное управление проектами (Modern Project Management — MPM) - термин, используемый для отделения текущего широкого значения управления проектами (предметная область, стоимость, время, качество, риск, персонал и т. д.) от более узкого его значения, традиционно концентрирующегося на стоимости и времени.

Состояние работы (Activity Status) - состояние готовности некоторой работы. Плановая работа это до сих пор не начатая. Начатая работа - это та, что находится в процессе выполнения. Выполненная работа - это готовая работа.

Степень свободы (Slack) - термин, используемый в PERT и CPM в значении резерва времени.

Стоимость качества (Cost of Quality) - затраты, необходимые для достижения заданного уровня качества. Стоимость качества включает планирование качества, контроль качества, обеспечение качества и дополнительные работы (ликвидацию брака).

Стратегия закупок (Acquisition Strategy) - определение наиболее подходящих способов закупки продуктов (например, комплектующих изделий, оборудования и др.) или услуг для проекта.

Стратегия проекта (Project Strategy) - описание результатов и процессов, которые должны быть выполнены для достижения всей совокупности стоящих перед проектом целей.

Стрелка (Arrow) - см. *Дуга*.

Стрелочный сетевой график (Activity - ott — Arrow Network) — метод построения сетевых моделей, в которых дуги (стрелки) интерпретируются как работы. См. также *Метод построения сетевых моделей*.

Структура (схема кодирования) счетов (Chart of Accounts) - любая цифровая система, использованная для контроля затрат по проекту по категориям (например: труд, поставки, материалы). Структура счетов проекта обычно основывается на корпоративной структуре счетов генконтрактора или родительской организации. См. также *Код счетов*.

Структурная декомпозиция затрат (Cost Breakdown Structure) - иерархическая структуризация затрат в проекте. Каждый нижестоящий уровень структуры представляет собой детализацию элемента высшего уровня проекта. Элементом структурной декомпозиции затрат являются затраты, отнесенные к данному элементу WBS.

Структурная декомпозиция продукта (Product Breakdown Structure) - иерархическая структуризация продукта проекта, ориентированная на основные результаты проекта. Каждый нижестоящий уровень структуры представляет собой детализацию элемента высшего уровня проекта. Элементом структурной декомпозиции продукта является структурный элемент продукта. Обычно структурная декомпозиция продукта соотносится со структурной декомпозицией предметной области проекта.

Структурная декомпозиция работ (Work Breakdown Structure - WBS) - иерархическая структуризация работ проекта, ориентированная на основные результаты проекта, определяющие его предметную область. Каждый нижестоящий уровень структуры представляет собой детализацию элемента высшего уровня проекта. Элементом проекта может быть как продукт, услуга так и пакет работ или работа.

Структурная декомпозиция ресурсов (Resource Breakdown Structure) - иерархическая структуризация ресурсов проекта, соотношенная со структурной декомпозицией работ. Каждый нижестоящий уровень структуры представляет собой детализацию элемента высшего уровня проекта. Элементом структурной декомпозиции ресурсов являются ресурсы, потребляемые данным элементом проекта.

Структуры проекта (Project Structures) - иерархические декомпозиции проекта на составные части (элементы, модули), необходимые и достаточные для эффективного осуществления процесса управления проектом в интересах различных участников проекта.

Субподряд (Subcontract) - работы в проекте, поручаемые генеральным подрядчиком третьим исполнителям по субподрядным договорам (контрактам).

Субподрядчик (Subcontractor) - производитель определенного объема работ по контракту с генеральным подрядчиком по проекту.

Суммирование потребности в ресурсе (Resource Aggregation) - суммирование потребности в каждом ресурсе для каждого периода времени календарного плана. Примечание: При использовании ранних сроков начала работ это

называют суммированием "по раннему началу". Аналогично может иметь место суммирование "по позднему началу".

Сфера приложения (Application Area) — категория проектов, которые имеют общие элементы, отсутствующие в других проектах. Прикладные области обычно определяются в терминах как продукта проекта (например, схожими технологиями или отраслями промышленности), так и типом заказчика (например, внутренние или внешние, правительственные или коммерческие). Сферы приложения часто пересекаются.

Текущая дата начала (Current Start Date) — текущая оценка ожидания сроков начала работы.

Текущая дата окончания (Current Finish Date) - оценка ожидания сроков окончания работы в текущий момент времени.

Текущая дата / Настоящее время (Time Now) - момент времени, относительно которого рассматривается состояние проекта и который разделяет «прошлое» и «будущее» в проекте.

Техника графической оценки и анализа (пересмотра) (Graphical Evolution and Review Technique - GERT) - метод сетевого анализа, который включает детерминированные и вероятностные (в т. ч. альтернативные) логические отношения (например: некоторые работы в сети GERT могут быть не выполнены).

Технический план проекта (Project Technical Plan) - план, подготавливаемый на начальной фазе проекта, определяющий стратегические и технические вопросы, относящиеся к управлению конфигурацией и качеством в проекте.

Трудозатраты / Усилие - (Effort) - количество единиц затрат труда персонала, необходимых для завершения работы или какого - либо другого элемента проекта. Обычно выражается в рабочих человеко-часах, в человеко-днях или рабочих неделях, затрачиваемых персоналом. Не следует путать с продолжительностью.

Удержание (Retainage) — часть оплаты контракта, которая задерживается до завершения контракта с целью обеспечения полного выполнения всех условий контракта.

Узловой сетевой график (Activity on Node Network) — метод построения сетевых диаграмм, а которых узлы (вершины графа) интерпретируются как работы, а дуги между ними - как зависимости. См. также *Метод построения диаграмм предшествования*.

Уклонение от риска (Risk Avoidance) - планирование мероприятий для избежания воздействий на проект некоторых выявленных рисков.

Укрупненный сетевой график (Master Network) - сводный сетевой график проекта, состоящий из укрупненных работ и ключевых контрольных событий (вех), предназначенный для высшего руководства.

Уникальный идентификатор работы (Activity ID) — набор алфавитно-цифровых знаков, присваиваемый каждой отдельной работе в качестве ее идентификатора.

Уполномоченный проектировщик (Design Authority) - специалист или организация, на которых возложена общая ответственность за проектирование в проекте.

Управление безопасностью в проекте (Project Safety Management) - решение основных вопросов, связанных с безопасностью, здоровьем и окружающей средой.

Управление интеграционными процессами в проекте (Project Integration Management) раздел управления проектами, включающий процессы, требуемые для соответствующей координации различных элементов проекта. Сюда входят разработка плана проекта, выполнение плана проекта и общий контроль изменений.

Управление качеством в проекте (Project Quality Management) — раздел управления проектами, включающий в себя процессы, необходимые для обеспечения гарантий того, что проект удовлетворит потребностям, ради которых он и был предпринят. Включает планирование качества, обеспечение качества и контроль качества

Управление коммуникациями в проекте (Project Communications Management) – раздел управления проектами, включающий процессы, требуемые для организации сбора и распределения достоверной проектной информации. Состоит из планирования коммуникации, распределения информации, предоставления отчетности об исполнении проекта и административного завершения.

Управление контрактами и поставками в проекте (Project Procurement Management) - Раздел управления проектами, включающий процессы, требуемые для обеспечения поставки продуктов и услуг извне. Включает в себя планирование поставок, планирование предложений, запрос предложения, выбор источников, администрирование контракта, закрытие контракта.

Управление конфликтами в проекте (Project Conflict Management) - процесс, в котором с помощью использования управленческих технологий разрешаются различные разногласия как технического, так и личного характера, возникающие в рамках работы над проектом.

Управление предметной областью проекта (Project Scope Management) — раздел управления проектами, включающий в себя процессы, необходимые для обеспечения того, что в проект включены все требуемые работы и только те работы, которые необходимы для успешного завершения проекта. Включает инициацию работ, планирование предметной области, определение предметной области, подтверждение предметной области и контроль изменений предметной области.

Управление проектом по временным параметрам (Project Time Management) - раздел управления проектами, включающий в себя процессы управления проектом по временным параметрам, необходимые для обеспечения своевременного завершения проекта, в т. ч.: определения работ, определения последовательности работ, оценки продолжительности работ, разработки календарного плана и контроля календарного плана.

Управление проектом (Project Management - PM) - использование знаний, навыков, методов, средств и технологий при выполнении проекта с целью достижения или превышения ожиданий участников проекта.

Управление рисками в проекте (Project Risk Management) - раздел управления проектами, включающий в себя процессы, связанные с определением, анализом и соответствующими мерами реагирования на риски в проекте. Включает прогнозирование и определение рисков, количественную оценку рисков, разработку методов реагирования на риски и контроль реагирования на риски.

Управление системами (Systems Management) - деятельность, охватывающая процессы разработки и уточнения требований, условий и спецификаций на технические, организационные, экономические, временные и прочие параметры систем, (включая принадлежащие им программы и проекты), а также последующее управление процессами жизненного цикла реализации концепции создания системы, включая: планирование, проектирование, поставки, выполнение работ, испытания элементов системы и др.

Управление изменениями в проекте (Project Change Management) - раздел управления проектами, включающий в себя формальные процессы и процедуры для интеграции и управления изменениями в проекте, осуществляемыми на протяжении его жизненного цикла. Состоит из прогнозирования, планирования, осуществления, контроля и регулирования изменений.

Управление конфигурацией (Configuration Management) - процедуры используемые для технического и административного руководства работами, связанными с созданием, поддержанием и контролем за изменениями в конфигурации продукта на протяжении его жизненного цикла. (Примечание: Руководство по управлению конфигурацией смотри в стандарте ISO 10007).

Управление программой (Programme Management) - управление совокупностью взаимосвязанных проектов и отдельных работ, включенных в общую программу, для достижения предусмотренных в программе целей и результатов. В отличие от управления проектом управление программой требует применения методов мультипроектного управления (См. *Мультипроект*).

Управление стоимостью проекта (Project Cost Management) — раздел управления проектами, включающий процессы, необходимые для соблюдения утвержденного бюджета проекта. Состоит из планирования ресурсов, оценки стоимости, формирования сметы и бюджета и контроля стоимости.

Управление человеческими ресурсами проекта (Project Human Resource Management) - раздел управления проектами, включающий процессы, требуемые для наиболее эффективного использования вовлеченного в проект персонала. Состоит из организационного планирования, подбора персонала, создания и развития команды.

Уровень потребления ресурсов (Resource Level) - количество единиц ресурсов, необходимое для выполнения работы в определенный промежуток времени

Уровень усилий (Level of Effort - LOE) - работа типа поддержки или взаимодействия (напри мер, между продавцом и клиентом), дискретное выполнение которой с трудом поддается количественному измерению. В общем, такая работа характеризуется постоянным уровнем усилий в течение определенного периода времени.

Ускорение выполнения (Fast Tracking) - сжатие расписания проекта путем совмещенного выполнения работ, которые обычно выполнялись бы последовательно (например, проектирование и строительство).

Устав (Декларации) проекта (Project Charter) - документ, выпущенный вышестоящей администрацией, который предоставляет менеджеру проекта полномочия привлекать ресурсы организации для выполнения работ проекта.

Установление приоритетности рисков (Risk Prioritising) — упорядочение рисков по критерию их важности для проекта, измеряемому произведением величины ущерба на вероятность свершения рискового события.

Участники проекта (Stakeholders) - физические лица и организации, которые непосредственно вовлечены в проект или чьи интересы могут быть затронуты при осуществлении проекта.

Учет затрат времени (Time Recording) - регистрация затрат времени и труда по каждой работе для последующего их использования в управлении проектом.

Фаза проекта (Project Phase) — набор логически взаимосвязанных работ проекта, в процессе завершения которых достигается один из основных результатов проекта.

Фактическая дата начала (Actual Start Date) - момент времени (дата), когда реально была начата работа.

Фактическая дата окончания (Actual Finish Date) — момент времени (дата), когда работа была реально закончена. (Прим: В некоторых областях приложения работа считается «законченной», когда деятельность по ее выполнению «полностью завершена».)

Фактическая стоимость выполненных работ (Actual Cost of Work Performed) - общие затраты, включая убытки (прямые и косвенные), на выполнение работы в течение данного временного периода. См. также *Сметная стоимость выполненных работ, освоенный объем (ACWP)*.

Факторный анализ воздействия внешней среды (Environmental Factoring) - использование данных, относящихся к внешним факторам (таким, как погода) для того, чтобы изменить или подтвердить величину интересующих параметров.

Факторы успеха - (Success Factors) - важнейшие факторы, обеспечивающие достижение критериев успеха.

Физический процент выполнения (Physical Percent Complete) - процентная доля выполненного объема работы. Показатель используется для расчета стоимостных показателей.

Фиксированные Затраты (Committed Costs) - затраты, которые юридически остаются неизменными, даже если поставка не выполнена как при превышенных, так и при неоплаченных счетах - фактурах.

Фиктивная работа (Dummy Activity) - работа с нулевой продолжительностью (длительностью) используемая для демонстрации логической связи (зависимости). Фиктивные работы используются, когда логические связи не могут быть полностью или правильно описаны при помощи обычных работ - дуг. Фиктивные работы показываются графически в виде пунктирной линии со стрелкой.

Функциональная организационная структура (Functional Organisation) — организационная структура, в которой персонал иерархично сгруппирован по специальностям (например: производство, маркетинг, инжиниринг и бухгалтерия высшего уровня; инжиниринг далее разбивается на механический, электрический и т. д.).

Функционально - стоимостной анализ (Value Engineering) - метод качественного и количественного анализа затрат и выгод в разрезе составных частей предлагаемой системы.

Функциональный менеджер (Functional Manager) - менеджер, ответственный за работы в специализированном подразделении или функцию отдельной области (например: инжиниринг, производство, маркетинг).

Ход выполнения /Прогресс (Progress) — объемные или временные характеристики готовности работы или проекта.

Цели проекта (Project Objectives) -желаемый результат деятельности, достигаемый путем успешного осуществления проекта в заданных условиях его реализации.

Цикл / Петля (Loop) - путь на сети, проходящий одну и ту же вершину (узел) дважды. Циклы не допускаются в традиционных методах сетевого анализа, таких как СРМ и PERT, где они приводят к противоречиям. Циклы, как повторяющиеся работы, допускаются в СЕРТ - такие циклы не приводят к противоречиям. В обобщенных сетевых моделях (ОСМ) допускаются циклы неположительной длины.

Чистая приведенная стоимость (Net Present Value — NPV) - чистый дисконтированный доход, определяемый как сумма дисконтированных значений поступлений за вычетом затрат, получаемых в каждом году в течение срока жизни проекта.

Члены команды проекта (Project Team Members) — люди, которые напрямую или косвенно подотчетны менеджеру (управляющему) проекта.

Члены команды (Team Members) -см. *Члены команды проекта.*

Элемент затрат (Cost Element) - единица затрат для выполнения работы или поставки Расчетная величина затрат может иметь единственное значение или диапазон значений.