

ПЕРЕВОД НА РУССКИЙ ЯЗЫК

**ТОТ САМЫЙ
СТАНДАРТ
УПРАВЛЕНИЯ
ПРОЕКТАМИ
ИЗДАНИЕ 7**

АВТОР: ЛЕВ ГРИШИН

ПЕРЕВОД НА РУССКИЙ ЯЗЫК

ТОТ САМЫЙ СТАНДАРТ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ ИЗДАНИЕ 7

Сборка 1.2

АВТОР ЛЕВ ГРИШИН

© Лев Гришин

Институт проектного менеджмента обладает всеми правами на переведенный в этом тексте стандарт. Этот текст следует рассматривать как оформленный авторский перевод стандарта для личных целей и распространяется в целях пояснить определенный участок стандарта и помочь в освоении профессии.

Лев Гришин

+7 (985) 070-22-25

mailto@levgrishin.ru

www.levgrishin.ru

https://t.me/Analyst_Plus

Посвящаю всем коллегам, кто тянется к знаниям и стремится применить их в нашей работе.

ПРОЛОГ

Идея сделать перевод на один из самых знаменитых стандартов пришла ко мне не только в обертке энтузиазма. Конечно же, помышляя сделать что-либо полезное, вдохновение помогает двигать и совершенно неподъемные камни рутинных дел в профессии. Но даже в подобных случаях полезно подумать о попутных выгодах всех мероприятий, за которые обычно никто платить не собирался.

Итак, что же будет выгодами, за проделанную работу:

- Внимание не равнодушных к профессии,
- Повод помочь с ошибками в переводе, а значит и исправлением в понимании,
- Возможность профессионального диалога,
- Конечно же чтение и усвоение новых знаний и многое другое, смысл поняли.

Совсем не был готов дополнять описание словарем терминов. Это оказалось большой работой, которая в версии 1.2 осталась на моей совести. А именно, во многих определениях есть отсылки к другим терминам, которые необходимо сделать живыми, это работа. Плюс кроме машины никто не прошелся по переводу терминов. Конечно же речь идет о 1-2% коррекции, но она нужна, потому что даже эти крупницы, будучи написанными не правильно, будут не верно поняты и станут обрастать неправильными смысловыми конструкциями, как снежный ком. А это никто не планировал.

Постоянная ссылка на перевод [тут](#). В блоге levgrishin.ru опубликован самый актуальный вариант перевода и там же есть ссылка для замечаний, для читающих с распечатки.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Пролог	5
Оглавление	6
Вступление	7
Система поставки ценности	12
Принципы управления проектами	33
Ссылки на упомянутые тексты	95
PMI Словарь терминов управления проектами в. 3.2	96
Об авторе перевода	166

1.

ВСТУПЛЕНИЕ

Стандарт управления проектами определяет принципы управления проектами, которые определяют поведение и действия специалистов по проектам и других заинтересованных сторон, которые работают над проектами или вовлечены в них.

В этом разделе описывается цель настоящего стандарта, определяются ключевые термины и понятия, а также определяется аудитория стандарта.

Стандарт управления проектами состоит из следующих разделов:

- Раздел 1 Введение,
- Раздел 2 Система создания ценности,
- Раздел 3 Принципы управления проектами.

1.1 ЦЕЛЬ СТАНДАРТА ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ

Стандарт по управлению проектами обеспечивает основу для понимания управления проектами и того, как оно обеспечивает ожидаемые результаты. Этот стандарт применяется независимо от отрасли, местоположения, размера или подхода к поставке, например, прогностического, гибридного или адаптивного. В нем описывается система, в рамках которой работают проекты, включая управление, возможные функции, среду проекта и соображения относительно взаимосвязи между управлением проектами и управлением продуктами.

1.2 КЛЮЧЕВЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ

Стандарт управления проектами отражает развитие профессии. Организации ожидают, что проекты будут обеспечивать результаты в дополнение к конечным продуктам и артефактам. Ожидается, что руководители проектов будут реализовывать проекты, которые создают ценность для организации и заинтересованных сторон в рамках системы организации по предоставлению ценности. Следующие термины определены для обеспечения контекста содержания в настоящем стандарте.

- **Результат (Исход).** Конечный результат или следствие процесса или проекта. Конечные результаты (исходы) могут включать в себя продукты и артефакты, но иметь более широкую цель, сосредоточив внимание на выгодах и ценности, для достижения которых был предпринят проект.
- **Портфель (Портфолио).** Проекты, программы, портфели дочерних компаний и операции, управляемые как группа для достижения стратегических целей.
- **Продукт.** Артефакт, который создается, поддается количественной оценке и может быть либо конечным элементом сам по себе, либо составной единицей.
- **Программа.** Связанные проекты, вспомогательные программы и программные мероприятия, которые управляются скоординированным образом для получения преимуществ, недоступных при управлении ими по отдельности.
- **Проект.** Временное усилие, предпринятое для создания уникального продукта, услуги или результата. Временный характер проектов указывает на начало и конец проектной работы или на фазу проектной работы. Проекты могут быть самостоятельными или быть частью программы или портфеля.
- **Управление проектами.** Применение знаний, навыков, инструментов и техник в проектной деятельности для удовлетворения требований проекта. Управление проектом относится к руководству проектной работой для достижения намеченных результатов. Проектные команды могут достигать результатов, используя широкий спектр подходов (например, прогностический, гибридный и адаптивный).
- **Руководитель проекта.** Лицо, назначенное организацией-исполнителем для руководства

проектной группой, которая отвечает за достижение целей проекта. Менеджеры проектов выполняют множество функций, таких как содействие работе проектной группы по достижению результатов и управление процессами для достижения намеченных результатов. Дополнительные функции определены в [разделе 2.3](#).

- **Проектная группа.** Набор лиц, выполняющих работу по проекту для достижения его целей.
- **Система поставки ценности.** Совокупность стратегических бизнес-мероприятий, направленных на создание, поддержание и/или продвижение организации. Портфели, программы, проекты, продукты и операции - все это может быть частью системы поставки ценности.
- **Ценность.** Ценность, важность или полезность чего-либо. Разные заинтересованные стороны воспринимают ценность по-разному. Клиенты могут определить ценность как способность использовать определенные функции продукта. Организации могут сосредоточиться на ценности бизнеса, определяемой с помощью финансовых показателей, таких как выгоды за вычетом затрат на достижение этих преимуществ. Общественная ценность может включать вклад в группы людей, сообщества или окружающую среду.

Для других терминов, используемых в настоящем стандарте, обратитесь к Глоссарию свода знаний по управлению проектами *PMBoK* и *Словарю терминов управления проектами PMI* [1].

1.3 АУДИТОРИЯ ДЛЯ ДАННОГО СТАНДАРТА

Этот стандарт служит основополагающим ориентиром для заинтересованных сторон, участвующих в проекте. Сюда входят, но не ограничиваются ими, специалисты по проектам, консультанты, преподаватели, студенты, спонсоры, заинтересованные стороны и поставщики, которые:

- Несут ответственность или подотчетны за достижение результатов проекта;
- Работают над проектами полный или неполный рабочий день;
- Работают в офисах управления портфелями, программами или проектами проектного офиса (PMO);
- Участвуют в спонсорстве проекта, владении продуктом, управлении продуктом, исполнительном руководстве или управлении проектом;
- Вовлечены в управление портфелем или программой;
- Предоставляют ресурсы для проектной работы;
- Сосредоточиваются на создании ценности для портфелей, программ и проектов;
- Преподают или изучают управление проектами; и
- Участвуют в любом аспекте цепочки создания ценности проекта.

2.

СИСТЕМА ПОСТАВКИ ЦЕННОСТИ

Информация в этом разделе предоставляет контекст для создания ценности, управления, функций проекта, среды проекта и управления продуктом.

- **Раздел 2.1 Создание ценности.** В этом разделе описывается, как проекты функционируют в рамках системы, создавая ценность для организаций и их заинтересованных сторон.
- **Раздел 2.2 Системы организационного управления.** В этом разделе описывается, как управление поддерживает систему создания ценности.
- **Раздел 2.3 Функции, связанные с проектами.** В этом разделе определяются функции, которые поддерживают проекты.
- **Раздел 2.4 Среда проекта.** В этом разделе определяются внутренние и внешние факторы, которые влияют на проекты и их ценность.
- **Раздел 2.5 Подходы к управлению продуктом.** В этом разделе определяются способы взаимосвязи портфелей, программ, проектов и продуктов.

2.1 СОЗДАНИЕ ЦЕННОСТИ

Проекты существуют в рамках крупных систем, таких как правительственное учреждение, организация или договорное соглашение. Для краткости в настоящем стандарте используется термин "организация" применительно к государственным учреждениям, предприятиям, договорным соглашениям, совместным предприятиям и другим соглашениям. Организации создают ценность для заинтересованных сторон. Примеры способов, с помощью которых проекты создают ценность, включают, но не ограничиваются следующим:

- Создание нового продукта, услуги или результата, отвечающего потребностям клиентов или конечных пользователей;
- Создание положительного социального или экологического вклада;
- Повышение эффективности, продуктивности, действенности или оперативности реагирования;
- Обеспечение изменений, необходимых для облегчения перехода организации к желаемому будущему состоянию; и
- Сохранение преимуществ, обеспеченных предыдущими программами, проектами или бизнес-операциями.

2.1.1 КОМПОНЕНТЫ СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ

Существуют различные компоненты, такие как портфели, программы, проекты и операции, которые могут использоваться индивидуально и коллективно для создания ценности. Работая вместе, эти компоненты образуют систему создания ценности, которая согласуется со стратегией организации. На рисунке 2-1 показан пример системы создания ценности, которая имеет два портфеля, состоящих из программ и проектов. Он также показывает автономную программу с проектами и автономные проекты, не связанные с портфелями или программами. Любой из проектов или программ может включать в себя продукты. Операции могут напрямую поддерживать портфели, программы и проекты и влиять на них, а также на другие бизнес-функции, такие как начисление заработной платы, управление цепочками поставок и так далее. Портфели, программы и проекты влияют друг на друга так же, как и на операции.



Рисунок 2-1. Пример системы поставки ценности

Как показано на рисунке 2-2, система создания ценности является частью внутренней среды организации, которая подчиняется политике, процедурам, методологиям, платформам, структурам управления и так далее. Эта внутренняя среда существует в рамках более широкой внешней среды, которая включает экономику, конкурентную среду, законодательные ограничения и т.д. Раздел 2.4 содержит более подробную информацию о внутренней и внешней среде.

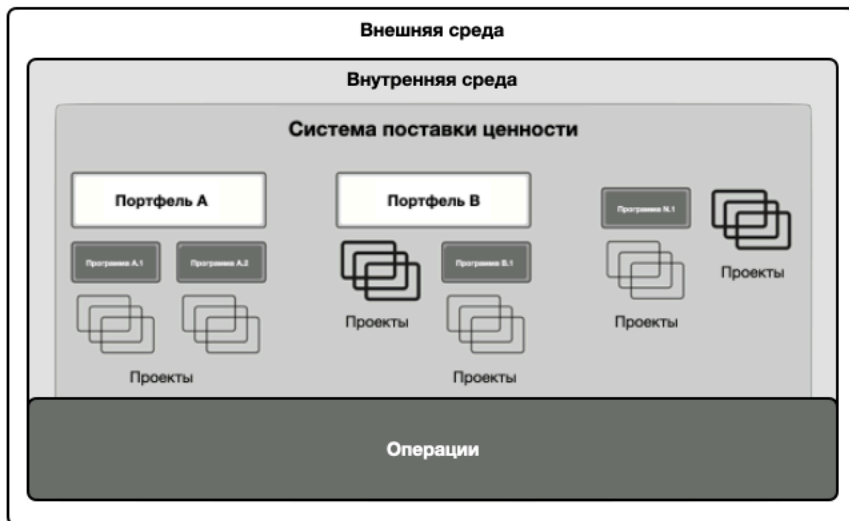


Рисунок 2-2. Компоненты образцов системы поставки ценности

Компоненты в системе создания ценности создают конечные результаты, используемые для получения продукта проекта. Продукт проекта - это конечный результат или следствие процесса или проекта. Сосредоточение внимания на продуктах проекта, выборе и решениях подчеркивает долгосрочную эффективность проекта. Продукты проекта создают пользу, которая является выгодой, получаемой организацией. Выгоды, в свою очередь, создают ценность, которая представляет собой нечто ценное, важное или полезное.

2.1.2 ИНФОРМАЦИОННЫЙ ПОТОК

Система создания ценности работает наиболее эффективно, когда информация и обратная связь последовательно распределяются между всеми компонентами, обеспечивая соответствие системы стратегии и адаптации к окружающей среде.

На рисунке 2-3 показана модель потока информации, где черные стрелки представляют информацию от высшего руководства к портфелям, от портфелей к программам и проектам, а затем к операциям. Высшее руководство делится стратегической информацией с портфелями. Портфель объединяет желаемые результаты, выгоды и ценность с программами и проектами. Результаты программ и проектов передаются операторам вместе с информацией о поддержке и обслуживании результатов.

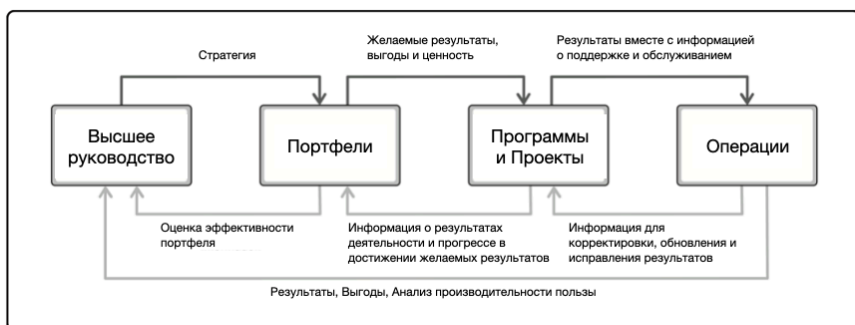


Рисунок 2-3. Пример информационного потока

Светло-серые стрелки на рисунке 2-3 представляют обратный поток информации. Информация от операций до программ и проектов предлагает корректировки, исправления и обновления результатов. Программы и проекты предоставляют информацию о результатах деятельности и прогрессе в достижении желаемых

результатов, выгод и ценности для портфелей. Портфели обеспечивают оценку эффективности портфеля с участием высшего руководства. Кроме того, операции предоставляют информацию о том, насколько успешно продвигается стратегия организации.

2.2 СИСТЕМЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ

Система управления работает параллельно с системой создания ценности, обеспечивая бесперебойные рабочие процессы, управление проблемами и поддержку принятия решений. Системы управления обеспечивают основу с функциями и процессами, которые направляют деятельность. Структура управления может включать элементы надзора, контроля, оценки ценности, интеграции между компонентами и возможностей принятия решений.

Системы управления обеспечивают интегрированную структуру для оценки изменений, проблем и рисков, связанных с внешней средой и любым компонентом системы создания ценности. Это включает в себя цели портфеля, выгоды программы и результаты, производимые проектами.

Проекты могут осуществляться в рамках программы или портфеля или как самостоятельная деятельность. В некоторых организациях отдел управления проектами может поддерживать программы и проекты в рамках портфеля. Управление проектом включает в себя определение полномочий по утверждению изменений и принятию других бизнес-решений, связанных с проектом. Управление проектом согласовано с программным и/или организационным управлением.

2.3 ФУНКЦИИ, СВЯЗАННЫЕ С ПРОЕКТАМИ

Люди управляют реализацией проекта. Они делают это, выполняя функции, необходимые для эффективного и результативного выполнения проекта. Функции, связанные с проектом, могут выполняться одним человеком, группой людей или быть объединенными в роли.

Координация коллективных усилий чрезвычайно важна для успеха любого проекта. Существуют разные типы координаций, подходящих для разных контекстов. Некоторые проекты выигрывают от децентрализованной координации, при которой члены проектной команды самоорганизуются и самостоятельно управляют. Другие проекты выигрывают от централизованной координации с руководством назначенного менеджера проекта или аналогичной роли. Некоторые проекты с централизованной координацией также могут извлечь выгоду из включения самоорганизующихся проектных групп для выполнения части работ. Независимо от того, как осуществляется координация, поддерживающие модели лидерства и значимые, непрерывные взаимодействия между проектными командами и другими заинтересованными сторонами лежат в основе успешных результатов¹.

Независимо от того, как координируются проекты, коллективные усилия проектной команды обеспечивают результаты, выгоды и ценность. Проектная группа может быть поддержана дополнительными функциями в

¹ Прим. автора.: Полезно ознакомиться с темами Ситуационного лидерства и Проактивного мышления.

зависимости от результатов, отрасли, организации и других переменных. В разделах 2.3.1-2.3.8 приведены примеры функций, которые часто встречаются в проектах, хотя это не полный список. В дополнение к этим функциям могут потребоваться другие функции для обеспечения результатов проекта, которые приводят к желаемым результатам. Потребности проекта, организации и внешней среды влияют на то, какие функции используются в проекте и как эти функции выполняются.

2.3.1 ОБЕСПЕЧЕНИЕ НАДЗОРА И КООРДИНИРОВАНИЕ

Люди, выполняющие эту функцию, помогают проектной команде достигать целей проекта, как правило, организуя работу по проекту. Особенности выполнения этой функции в проектной команде могут различаться в разных организациях, но могут включать руководство деятельностью по планированию, мониторингу и контролю. В некоторых организациях эта функция может включать в себя разнообразные мероприятия по оценке и анализу в рамках предпроектной деятельности. Эта функция включает в себя мониторинг и работу по улучшению здоровья, безопасности и общего благополучия членов проектной команды.

Координация включает в себя консультации с руководителями исполнительной власти и бизнес-подразделений по идеям для продвижения целей, повышения эффективности проекта или удовлетворения потребностей клиентов. Координация еще может включать помощь в бизнес-анализе, проведении тендерных процедур и в переговорах по заключению контрактов и в разработке возможных бизнес-кейсов.

Надзор может быть задействован в последующей деятельности, связанной с реализацией выгод и поддержанием устойчивости, после завершения реализации результатов проекта, но до официального закрытия проекта. Эта функция может поддерживать портфели и программы, в рамках которых инициируется проект. В конечном счете, функция подбирается с учетом особенностей организации.

2.3.2 ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ И ПЕРЕДАЧА ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

Люди, выполняющие эту функцию, делятся перспективами, неявной информацией и четкими указаниями со стороны клиентов и конечных пользователей. Клиент и конечный пользователь не всегда являются синонимами. Для целей настоящего стандарта заказчик определяется как физическое лицо или группа лиц, которые запросили или финансируют проект. Конечный пользователь - это физическое лицо или группа лиц, которые непосредственно воспользуются результатами проекта.

Проекты нуждаются в четком руководстве со стороны заказчиков и конечных пользователей в части требований проекта, результатов и ожиданий. В адаптивных и гибридных проектных средах потребность в постоянной обратной связи возрастает, поскольку проектные команды исследуют и разрабатывают элементы продукта в рамках определенных этапов. В некоторых проектных средах заказчик или конечный пользователь взаимодействует с проектной командой для периодического обзора и обратной связи. В некоторых проектах представитель заказчика или клиент участвует в проектной команде. Начальные потребности,

как последующая обратная связь, заказчика и конечного пользователя определяются характером проекта и требует руководства или направления.

2.3.3 СОДЕЙСТВИЕ И ПОДДЕРЖКА

Функция содействия и поддержки может быть тесно связана с обеспечением надзора и координации, в зависимости от характера проекта. Работа предполагает поощрение участия членов проектной группы, сотрудничества и общего чувства ответственности за результат работы. Содействие (фасилитация) помогает проектной команде достигать консенсуса в отношении решений, разрешать конфликты и принимать решения. Фасилитация также необходима для координации встреч и непредвзятого содействия достижению целей проекта.

Также необходима поддержка людей в процессе перемен и помощь в устранении препятствий, которые могут помешать успеху. Это может включать оценку производительности и предоставление отдельным лицам и проектным командам обратной связи, которая поможет им учиться, адаптироваться и совершенствоваться.

2.3.4 ВЫПОЛНЕНИЕ РАБОТЫ И ПЕРЕДАЧА ИНФОРМАЦИИ

Это когда группа людей предоставляет знания, навыки и опыт, необходимые для производства продукта и реализации результатов проекта. Работа может быть полной или неполной на протяжении всего проекта или на ограниченный период, и работа может быть распределенной или виртуальной, в зависимости от факторов окружающей среды. Некоторая работа может

быть узкоспециализированной, в то время как другая работа может выполняться членами проектной команды, обладающими широким набором навыков.

Получение информации от членов межфункциональной проектной команды, представляющих различные подразделения организации, может обеспечить сочетание внутренних перспектив, создать альянсы с ключевыми бизнес-подразделениями и побудить членов проектной команды действовать в качестве агентов изменений в своих функциональных областях. Эта работа может распространяться на вспомогательные функции (во время или после проекта) по мере реализации результатов проекта или перехода к операционной деятельности.

2.3.5 ПРИМЕНЕНИЕ ЭКСПЕРТНЫХ ЗНАНИЙ

Люди, выполняющие эту функцию, предоставляют знания, видение и экспертные знания в конкретной области для проекта. Они предлагают консультации и поддержку по всей организации, а также вносят свой вклад в процесс обучения проектной команды и точность работы. Эти люди могут быть внешними по отношению к организации или внутренними членами проектной команды. Они могут потребоваться для всего проекта или в течение определенного периода времени.

2.3.6 ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЕЛОВОЙ ПРОНИЦАТЕЛЬНОСТИ И УКАЗАНИЕМ

Люди, выполняющие эту функцию, направляют и разъясняют направление проекта или конечного продукта.

Эта функция включает в себя определение приоритетов требований или элементов невыполненной работы на основе бизнес-ценности, зависимостей и технического или операционного риска. Люди, выполняющие эту функцию, обеспечивают обратную связь с проектными командами и задают направление для следующего шага или элемента, который должен быть разработан или поставлен. Эта функция включает в себя взаимодействие с другими заинтересованными сторонами, клиентами и их проектными командами для определения направления продукта. Цель состоит в том, чтобы максимизировать ценность результатов проекта.

В адаптивных и гибридных средах направление и понимание могут быть обеспечены с помощью определенной частоты повторения. В прогностических средах могут быть назначены контрольные точки для представления прогресса проекта и обратной связи с ним. В некоторых случаях указание может взаимодействовать с функциями финансирования и обеспечения ресурсами.

2.3.7 ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ РЕСУРСОВ И УКАЗАНИЙ

Люди, выполняющие эту функцию, продвигают проект и доводят видение, цели и ожидания организации до проектной команды и более широкого сообщества заинтересованных сторон. Они защищают проект и проектную команду, помогая обеспечить принятие решений, ресурсы и полномочия, которые позволяют проектной деятельности продвигаться вперед.

Люди, выполняющие эту функцию, служат связующим звеном между высшим руководством и проектной командой, играют вспомогательную роль в приведении проектов в соответствие с бизнес-целями, устраняют препятствия и решают вопросы, выходящие за рамки полномочий проектной команды по принятию решений. Люди, выполняющие эту функцию, обеспечивают путь эскалации проблем, недочетов или рисков, которые проектные команды не могут решить или управлять ими самостоятельно, таких как нехватка финансирования или других ресурсов, или сроки, которые не могут быть соблюдены.

Эта функция может способствовать инновациям путем выявления возможностей, возникающих в рамках проекта, и доведения их до сведения высшего руководства. Люди, выполняющие эту функцию, могут отслеживать результаты проекта после его закрытия, чтобы обеспечить реализацию намеченных бизнес-выгод.

2.3.8 ПОДДЕРЖКА УПРАВЛЕНИЯ

Люди, которые выполняют управленческую функцию, одобряют и поддерживают рекомендации, сделанные проектной командой, и отслеживают прогресс проекта в достижении желаемых результатов. Они поддерживают связи между проектными командами и стратегическими или бизнес-целями, которые могут меняться в ходе проекта.

2.4 СРЕДА ПРОЕКТА

Проекты существуют и функционируют во внутренней и внешней среде, которые оказывают различное влияние на создание ценности. Внутренняя и внешняя среда может влиять на планирование и другие виды проектной деятельности. Эти влияния могут оказывать благоприятное, неблагоприятное или нейтральное воздействие на характеристики проекта, заинтересованные стороны или проектные команды.

2.4.1 ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА

Факторы, внутренние для организации, могут быть обусловлены самой организацией, портфелем, программой, другим проектом или их сочетанием. Они включают артефакты, практики или внутренние знания. Знания включают в себя извлеченные уроки (знания), а также завершённые артефакты из предыдущих проектов. Примеры включают, но не ограничиваются ими:

- **Активы процесса.** Активы процесса могут включать инструменты, методологии, подходы, шаблоны, платформы, шаблоны или ресурсы проектного офиса (РМО).
- **Управленческая документация.** Эта документация включает в себя политики и процессы.
- **Активы данных.** Ресурсы данных могут включать базы данных, библиотеки документов, метрики, данные и артефакты из предыдущих проектов.
- **Активы знаний.** Активы знаний могут включать неявные знания членов проектной команды, экспертов по предмету и других сотрудников.

- **Охрана и безопасность.** Меры безопасности могут включать процедуры и практики доступа к объектам, защиту данных, уровни конфиденциальности и служебные секреты.
- **Организационная культура, структура и управление.** Эти аспекты организации включают видение, миссию, ценности, убеждения, культурные нормы, стиль руководства, иерархию и властные отношения, организационный стиль, этику и кодекс поведения.
- **Географическое распределение объектов и ресурсов.** Эти ресурсы включают рабочие места, виртуальные проектные группы и общие системы.
- **Инфраструктура.** Инфраструктура состоит из существующих объектов, оборудования, организационных и телекоммуникационных каналов, аппаратного обеспечения информационных технологий, доступности и пропускной способности.
- **Информационное и технологическое программное обеспечение.** Примеры включают программное обеспечение для планирования, системы управления конфигурацией, веб-интерфейсы для онлайн-автоматизированных систем, инструменты совместной работы и системы авторизации работы.
- **Доступность ресурсов.** Примерами могут служить ограничения по заключению контрактов и закупкам, утвержденные поставщики и субподрядчики, а также соглашения о сотрудничестве. Доступность, связанная как с персоналом, так и с материалами, включает ограничения по контрактам и закупкам, утвержденных поставщиков и субподрядчиков, а также временные рамки.
- **Возможности сотрудников.** Примеры включают общий и специализированный опыт, навыки, компетенции, методы и знания.

2.4.2 ВНЕШНЯЯ СРЕДА

Факторы, внешние по отношению к организации, могут усиливать, ограничивать или оказывать нейтральное влияние на результаты проекта. Примеры включают, но не ограничиваются ими:

- **Рыночные условия.** Рыночные условия включают конкурентов, долю рынка, узнаваемость бренда, технологические тенденции и товарные знаки.
- **Социальные и культурные влияния и проблемы.** Эти факторы включают политический климат, региональные обычаи и традиции, государственные праздники и мероприятия, кодексы поведения, этику и восприятие.
- **Нормативно-правовая среда.** Нормативная среда может включать национальные и региональные законы и нормативные акты, касающиеся безопасности, защиты данных, делового поведения, трудоустройства, лицензирования и закупок.
- **Коммерческие базы данных.** Базы данных включают стандартизированные данные оценки затрат и информацию об исследовании отраслевых рисков.
- **Академические исследования.** Это исследование может включать отраслевые исследования, публикации и результаты сравнительного анализа.
- **Отраслевые стандарты.** Эти стандарты относятся к продуктам, производству, окружающей среде, качеству и мастерству изготовления.
- **Финансовые соображения.** Эти соображения включают курсы обмена валют, процентные ставки, инфляцию, налоги и тарифы.
- **Физическое окружение.** Физическая среда относится к условиям труда и погоде.

2.5 ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ПРОДУКТОМ

Дисциплины управления портфелем, программой, проектом и продуктом становятся все более взаимосвязанными. Хотя управление портфелями, программами и продуктами выходит за рамки данного стандарта, понимание каждой дисциплины и взаимосвязей между ними обеспечивает полезный контекст для проектов, конечными результатами которых являются продукты.

Продукт - это артефакт, который производится, поддается количественной оценке и может быть как самым конечным товаром, так и составным товаром. Управление продуктом предполагает интеграцию людей, данных, процессов и бизнес-систем для создания, обслуживания и разработки продукта или услуги на протяжении всего его жизненного цикла. Жизненный цикл продукта - это серия фаз, которые представляют эволюцию продукта, от внедрения (начала) через рост, зрелость и расформирования.

Руководство продукта может инициировать программы или проекты на любом этапе жизненного цикла продукта для создания или улучшения конкретных компонентов, функций или возможностей (см. рисунок 2-4). Первоначальный продукт может начинаться как результат программы или проекта. На протяжении всего своего жизненного цикла новая программа или проект могут добавлять или улучшать определенные компоненты, атрибуты или возможности, которые создают дополнительную ценность для клиентов и организации-спонсора. В некоторых случаях программа может

охватывать полный жизненный цикл продукта или услуги, чтобы полностью управлять преимуществами и создавать ценность для организации.

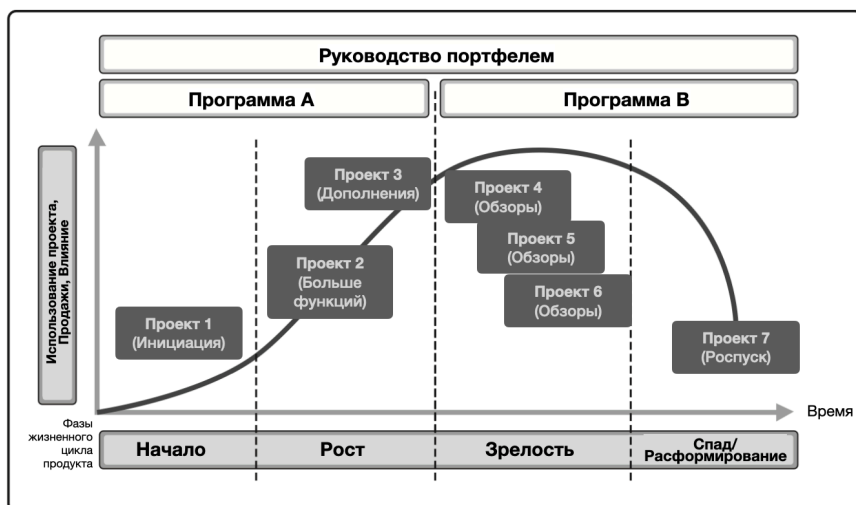


Рисунок 2-4. Пример жизненного цикла продукта

Управление продуктом может существовать в различных формах, включая, но не ограничиваясь следующими:

- **Управление программами в рамках жизненного цикла продукта.** Этот подход включает в себя связанные проекты, вспомогательные программы и программные мероприятия. Для очень крупных или длительно работающих продуктов одна или несколько фаз жизненного цикла продукта могут быть достаточно сложными, чтобы заслуживать совместной работы ряда программ и проектов.
- **Управление проектами в рамках жизненного цикла продукта.** Этот подход обеспечивает контроль за развитием и совершенствованием возможностей продукта в качестве непрерывной бизнес-деятельности. Управление портфелем определяет индивидуальные проекты по мере необходимости для

выполнения усовершенствований или получения других уникальных результатов.

- **Управление продуктом в рамках программы.** Этот подход применяет полный жизненный цикл продукта в пределах компетенции и границ данной программы. Для достижения конкретных преимуществ продукта будет заявлен ряд вспомогательных программ или проектов. Эти преимущества могут быть усилены за счет применения компетенций в области управления продуктами, таких как анализ конкуренции, привлечение клиентов и защита интересов клиентов.

Хотя управление продуктами является отдельной дисциплиной со своим собственным набором знаний, оно представляет собой ключевой момент интеграции в рамках дисциплин управления программами и управления проектами. Программы и проекты с конечными результатами, включающими продукты, используют индивидуальный и интегрированный подход, который включает в себя все соответствующие области знаний и связанные с ними практики, методы и артефакты.

3.

ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Принципы профессии служат основополагающими ориентирами для стратегии, принятия решений и решения проблем. Профессиональные стандарты и методологии часто основаны на принципах. В некоторых профессиях принципы служат законами или правилами и, следовательно, носят предписывающий характер. Принципы управления проектами не носят предписывающего характера. Они предназначены для того, чтобы направлять поведение людей, участвующих в проектах. Они изложены обще, поэтому существует множество способов, которыми отдельные лица и организации могут поддерживать соответствие принципам.

Принципы могут, но не обязательно, отражать мораль. Этический кодекс связан с моралью. Кодекс этики для профессии может быть принят отдельным лицом или профессией для установления ожиданий в отношении морального поведения. *Кодекс этики и профессионального поведения PMI [2]* основан на четырех ценностях, которые были определены как наиболее важные для сообщества по управлению проектами:

- Ответственность,
- Уважение,
- Справедливость и

— Честность.

12 принципов управления проектами согласуются с ценностями, определенными в Кодексе этики и профессионального поведения PMI. Они не придерживаются одного и того же формата и не дублируют друг друга, скорее принципы и Этический кодекс дополняют друг друга.

Принципы управления проектами были определены и разработаны с привлечением глобального сообщества практиков проектов. Практики представляют разные отрасли, культурные корни и организации в разных ролях и с опытом работы в различных типах проектов. Многочисленные раунды обратной связи привели к выработке 12 принципов, которые служат руководством для эффективного управления проектами.

Поскольку принципы управления проектами служат руководством, степень их применения и способ, которым они применяются, зависят от контекста организации, проекта, результатов, проектной команды, заинтересованных сторон и других факторов. Принципы внутренне непротиворечивы, что означает, что ни один принцип не противоречит какому-либо другому принципу. Однако на практике могут быть случаи, когда принципы могут пересекаться. Например, руководство по навигации в сложности может содержать информацию, которая полезна для распознавания, оценки и реагирования на системные взаимодействия или оптимизации реагирования на риски.

Принципы управления проектами также могут частично совпадать с общими принципами управления. Например, как проекты, так и бизнес в целом сосредоточены на создании ценности. Методы могут несколько отличаться в проектах в отличие от операций, но основополагающий принцип, связанный с

ориентацией на ценность, может применяться к обоим. Рисунок 3-1 демонстрирует это перекрытие.



Рисунок 3-1. Дублирование управления проектами и общих принципов управления

Принципы перечисленные здесь без какого-либо конкретного веса или порядка значимости. Основные положения представлены и описаны в разделах 3.1-3.12. Каждый раздел начинается с формулировки принципа и описания ключевых моментов под ней. Далее по тексту каждый принцип подробно описан. Принципы:

- Быть прилежным, уважительным и ответственным управляющим;
- Создавать среды сотрудничающих проектных команд;
- Эффективно вовлекать заинтересованные стороны;
- Сосредотачиваться на ценности;
- Распознавать, оценивать системные взаимодействия и реагировать на них;
- Демонстрировать лидерское поведение;
- Сочетать, опираясь на контекст;

- Выстраивать качество в процессах и конечных результатах;
- Управлять сложностью оптимизировать реагирование на риски;
- Оптимизировать реагирование на риски;
- Объединять адаптивность и отказоустойчивость;
- Активировать изменения чтобы достигнуть предстоящего состояния.

3.1 БЫТЬ ПРИЛЕЖНЫМ, УВАЖИТЕЛЬНЫМ И ОТВЕТСТВЕННЫМ УПРАВЛЯЮЩИМ

ОТВЕТСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ²

Управленцы действуют ответственно, выполняя действия добросовестно, осторожно и заслуживая доверия, сохраняя при этом соответствие внутренним и внешним инструкциям. Они демонстрируют широкую приверженность финансовым, социальным и экологическим последствиям проектов, которые они поддерживают.

- Ответственное управление включает в себя обязанности как в самой организации, так и за ее пределами.
- Ответственное управление включает в себя:
 - Честность,
 - Заботу,
 - Надежность и
 - Соответствие требованиям.

² **Stewardship** - Этическая ценность, которая воплощает ответственное планирование и управление ресурсами. Концепции ответственного управления могут быть применены к окружающей среде и природе, экономике, здравоохранению, собственности, информации, теологии, культурным ресурсам и т.д.

- Целостный взгляд на управление учитывает финансовую, социальную, техническую и устойчивую экологическую осведомленность.

Ответственное управление имеет несколько разные значения и применения в разных контекстах. Один из аспектов управления включает в себя то, что вам доверена забота о чем-то. Другой аспект фокусируется на ответственном планировании, использовании ресурсов и управлении ими. Еще один аспект означает соблюдение ценностей и этики.

Ответственное управление включает в себя обязанности как внутри, так и за пределами организации. В рамках организации руководство включает в себя:

- Действие в соответствии с организацией, ее целями, стратегией, видением, миссией и поддержание ее долгосрочной ценности;
- Приверженность и уважительное участие членов проектной команды, включая их вознаграждение, доступ к возможностям и справедливое обращение;
- Тщательный надзор за финансами организации, материалами и другими ресурсами, используемыми в рамках проекта; и
- Понимание как надлежащим образом использовать полномочия, подотчетность и ответственность, особенно на руководящих должностях.

Ответственное управление за пределами организации включает в себя обязанности в таких областях, как:

- Экологическая устойчивость и использование организацией материалов и природных ресурсов;
- Отношения организации с внешними заинтересованными сторонами, такими как ее партнеры и целые каналы;

- Влияние организации или проекта на рынок, социальное сообщество и регионы, в которых она работает; и
- Повышение уровня практики в профессиональных отраслях.

Ответственное управление отражает понимание и принятие доверия, а также действия и решения, которые порождают и поддерживают это доверие. Ответственные управленцы также придерживаются как неявных, так и явных обязанностей. Они могут включать в себя следующее:

- **Честность.** Ответственные управленцы ведут себя честно и этично во всех обязательствах и коммуникациях. Ответственные управленцы придерживаются самых высоких стандартов и отражают ценности, принципы и модели поведения, ожидаемые от сотрудников их организации. Ответственные управленцы служат образцами для подражания, укрепляя доверие, живя и демонстрируя личные и организационные ценности в своих обязательствах, рабочей деятельности и решениях. В контексте управления проектами эта обязанность часто требует от Ответственных управленцев призывать членов команды, коллег и других заинтересованных сторон обдумать свои слова и действия; и быть чутким, саморефлексирующим и открытым для обратной связи.
- **Забота.** Ответственные управленцы являются доверенными лицами в организационных вопросах, находящихся в их ведении, и они старательно контролируют их. В проектах с более высокой эффективностью работают профессионалы, которые усердно контролируют эти вопросы, выходя за рамки строго определенных обязанностей. Ответственные управленцы уделяют этим вопросам пристальное

внимание и проявляют такую же заботу, как и к своим личным делам. Забота относится к внутренним деловым вопросам организации. Забота об окружающей среде, устойчивое использование природных ресурсов и забота об условиях жизни людей по всей планете должны быть отражены в политике и принципах организации.

Проекты влекут за собой изменения, которые могут иметь непредвиденные или нежелательные последствия. Специалисты по проектам должны выявлять, анализировать и управлять потенциальными недостатками результатов проекта, чтобы заинтересованные стороны были осведомлены и информированы.

Забота включает в себя создание прозрачной рабочей среды, открытых каналов коммуникации и возможностей для заинтересованных сторон высказывать опасения без наказания или страха возмездия.

- **Надежность.** Ответственные управленцы точно представляют себя, свои роли, свою проектную команду и свои полномочия как внутри организации, так и за ее пределами. Такое поведение позволяет людям понять, в какой степени индивид может выделять ресурсы, принимать решения или одобрять что-либо. Надежность также подразумевает, что люди активно выявляют конфликты между своими личными интересами и интересами своей организации или клиентов. Такие конфликты могут подорвать доверие, привести к неэтичному или незаконному поведению, создать путаницу или способствовать неоптимальным результатам. Ответственные управленцы защищают проекты от таких нарушений доверия.
- **Соответствие требованиям.** Ответственные управленцы соблюдают законы, правила, подзаконные

акты и требования, которые должным образом санкционированы внутри или за пределами их организации. Однако высокоэффективные проекты ищут способы более полной интеграции соблюдения требований в проектную культуру, обеспечивая большее соответствие различным и потенциально конфликтующим руководящим принципам.

Ответственные управленцы стремятся к соблюдению руководящих принципов, направленных на защиту их самих, их организации, заинтересованных сторон и общественности в целом. В случаях, когда Ответственные управленцы сталкиваются с противоречивыми руководящими принципами или вопросами относительно того, соответствуют ли действия или планы установленным руководящим принципам, Ответственные управленцы обращаются за соответствующим советом и руководством.

Ответственное управление требует лидерства, отличающегося прозрачностью и надежностью. Проекты влияют на жизнь людей, которые их реализуют, а также на тех, на кого влияют результаты проекта. Проекты могут иметь такие эффекты, как уменьшение пробок на дорогах, производство новых лекарств или создание возможностей для взаимодействия людей. Эти эффекты могут привести к негативным воздействиям и последствиям, таким как сокращение зеленых насаждений, побочные эффекты от лекарств или раскрытие личной информации. Проектные команды и их организационные руководители тщательно рассматривают такие факторы и воздействия, чтобы они могли принимать ответственные решения, балансируя организационные и проектные цели с более широкими потребностями и ожиданиями глобальных заинтересованных сторон.

Все чаще организации придерживаются целостного взгляда на бизнес, который рассматривает финансовые,

технические, социальные и экологические показатели одновременно, а не последовательно. Поскольку мир сейчас взаимосвязан больше, чем когда-либо, и располагает ограниченными ресурсами и общей средой, управленческие решения имеют последствия, выходящие за рамки проекта.

3.2 СОЗДАВАТЬ СРЕДЫ СОТРУДНИЧАЮЩИХ ПРОЕКТНЫХ КОМАНД

КОМАНДА

Проектные команды состоят из людей, обладающих разнообразными навыками, знаниями и опытом. Проектные команды, работающие совместно, могут достичь общей цели более эффективно, чем отдельные люди, работающие в одиночку.

- Проекты выполняются проектными командами.
- Проектные команды работают в рамках организационной и профессиональной культуры и руководящих принципов, часто создавая свою собственную “местную” культуру.
- Совместная среда проектной группы облегчает:
 - Соответствие другим организационным культурам и руководящим принципам,
 - Индивидуальное и командное обучение и развитие, а также
 - Оптимальный вклад для достижения желаемых результатов.

Создание среды совместной проектной команды включает в себя множество способствующих факторов, таких как командные соглашения, структуры и процессы. Эти факторы поддерживают культуру, которая позволяет

людям работать вместе и обеспечивает синергетический эффект от взаимодействия.

- **Командные соглашения.** Командные соглашения представляют собой набор поведенческих параметров и рабочих норм, установленных проектной командой и поддерживаемых посредством индивидуальных обязательств и обязательств проектной команды. Командное соглашение должно быть создано в начале проекта и будет развиваться с течением времени по мере того, как проектная команда продолжит совместную работу и определит нормы и модели поведения, необходимые для продолжения успешной совместной работы.
- **Организационные структуры.** Проектные команды используют, адаптируют и внедряют структуры, которые помогают координировать индивидуальные усилия, связанные с проектной работой. Организационные структуры - это любое расположение или взаимосвязь между элементами проектной работы и организационными процессами. Эти структуры могут основываться на ролях, функциях или полномочиях. Они могут быть определены как внешние по отношению к проекту, адаптированные к контексту проекта или недавно разработанные для удовлетворения уникальных потребностей проекта. Авторитетная фигура может официально навязать структуру, или члены проектной группы могут внести свой вклад в ее разработку в соответствии с организационными структурами. Примеры организационных структур, которые могут улучшить сотрудничество, включают, но не ограничиваются следующими:
 - Определение ролей и обязанностей,
 - Распределение сотрудников и поставщиков по проектным командам,

- Официальные комитеты, перед которыми поставлена конкретная цель, и
- Постоянные заседания, на которых регулярно рассматривается поставленная для них тема.
- **Процессы.** Проектные команды определяют процессы, которые позволяют выполнять задачи и рабочие задания. Например, проектные группы могут согласиться на процесс декомпозиции с использованием структуры разбивки работ (WBS), списка невыполненных работ или доски задач.

Проектные команды находятся под влиянием культуры организаций, участвующих в проекте, характера проекта и среды, в которой они работают. В рамках этих влияний проектные команды создают свою собственную командную культуру. Проектные команды могут адаптировать свою структуру таким образом, чтобы наилучшим образом достичь цели проекта.

Благодаря созданию инклюзивной среды и условий для сотрудничества происходит более свободный обмен знаниями и опытом, что, в свою очередь, способствует улучшению результатов проекта.

Ясность в отношении ролей и обязанностей может улучшить командную культуру. В рамках проектных команд конкретные задачи могут быть делегированы отдельным лицам или выбраны самими членами проектной команды. Это включает в себя полномочия, подотчетность и ответственность, связанные с задачами:

- **Авторитет.** Условие наличия права в данном контексте принимать соответствующие решения, устанавливая или совершенствовать процедуры, применять ресурсы проекта, расходовать средства или давать одобрения. Полномочия передаются от одного субъекта другому, независимо от того, делается это явно или неявно.

- **Подотчетность.** Условие ответственности за результат. Подотчетность не является общей.
- **Ответственность.** Условие быть обязанным что-то сделать или исполнить. Ответственность может быть разделена.

Независимо от того, кто подотчетен или отвечает за конкретную проектную работу, совместная проектная команда берет на себя коллективную ответственность за результаты проекта.

Разнообразная проектная команда может обогатить проектную среду, объединив различные точки зрения. Проектная команда может состоять из внутреннего персонала организации, участников по контракту, добровольцев или внешних третьих сторон. Кроме того, некоторые члены проектной группы присоединяются к проекту на краткосрочной основе для работы над конкретным результатом, в то время как другие члены назначаются в проект на долгосрочной основе. Интеграция этих людей в проектную команду может бросить вызов всем вовлеченным. Командная культура уважения допускает различия и находит способы их продуктивного использования, способствуя эффективному управлению конфликтами.

Другим аспектом совместной среды проектной команды является внедрение стандартов практики, этических кодексов и других руководящих принципов, которые являются частью профессиональной работы внутри проектной команды и организации. Проектные группы рассматривают, как эти руководства могут поддержать их усилия по предотвращению возможного конфликта между дисциплинами и установленными руководящими принципами, которые они используют.

Совместная среда проектной группы способствует свободному обмену информацией и индивидуальными

знаниями. Это, в свою очередь, способствует совместному обучению и индивидуальному развитию при одновременном достижении результатов. Совместная среда проектной команды позволяет каждому приложить максимум усилий для достижения желаемых результатов для организации. Организация, в свою очередь, выиграет от результатов, которые уважают и укрепляют ее фундаментальные ценности, принципы и культуру.

3.3 ЭФФЕКТИВНО ВОВЛЕКАТЬ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ

ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ

Проактивно вовлекайте заинтересованные стороны, но в той степени, в какой это необходимо для содействия успеху проекта и удовлетворенности клиентов.

- Заинтересованные стороны влияют на проекты, производительность и конечные результаты.
- Проектные команды служат другим заинтересованным сторонам, взаимодействуя с ними.
- Проактивное вовлечение заинтересованных сторон способствует созданию ценности.

Заинтересованными сторонами могут быть отдельные лица, группы или организации, которые могут влиять на решение, деятельность или результат портфеля, программы или проекта, быть затронутыми ими или воспринимать себя таковыми. Заинтересованные стороны также прямо или косвенно влияют на проект, его эффективность или результат как положительным, так и отрицательным образом.

Заинтересованные стороны могут влиять на многие аспекты проекта, включая, но не ограничиваясь следующими:

- *Объем/Требования*, выявляя необходимость добавления, корректировки или удаления элементов объема и/или требований проекта;
- *График*, предлагая идеи по ускорению выполнения или замедляя или прекращая выполнение ключевых мероприятий проекта;
- *Стоимость*, помогая сократить или исключить запланированные расходы или путем добавление шагов, требований или ограничений, которые увеличивают стоимость или требуют дополнительных ресурсов;
- *Команда проекта*, ограничивая или предоставляя доступ людям с навыками, знаниями и опытом, необходимыми для достижения намеченных результатов, и продвигая культуру обучения.;
- *Планы*, предоставляя информацию для планов или пропагандируя изменения в согласованных мероприятиях и работе;
- *Результаты*, позволяя или блокируя работу, необходимую для достижения желаемых результатов;
- *Культура*, устанавливая или влияя — или даже определяя — уровень и характер вовлеченности проектной команды и организации в целом;
- *Реализация выгод*, путем создания и определения долгосрочных целей, чтобы проект обеспечивал предполагаемую ценность.;
- *Риск*, определяя пороговые значения риска проекта, а также участвуя в последующих мероприятиях по управлению рисками;

- *Качество*, определяя и предъявляя требования к качеству; и
- *Успех*, определяя факторы успеха и участвуя в оценке успеха.

Заинтересованные стороны могут приходиться и уходить на протяжении всего жизненного цикла проекта. Кроме того, степень заинтересованности, влияния или отдачи заинтересованной стороны может меняться с течением времени. Заинтересованные стороны, особенно те, кто обладает высокой степенью влияния и имеет неблагоприятное или нейтральное мнение о проекте, нуждаются в эффективном участии, чтобы их интересы, озабоченности и права были поняты. Затем проектная группа может решить эти проблемы путем эффективного взаимодействия и поддержки, что повышает вероятность успешного исхода проекта.

Выявление, анализ и активное взаимодействие с заинтересованными сторонами от начала до конца проекта помогают обеспечить успех.

Проектные команды - это группа заинтересованных сторон. Эта группа заинтересованных сторон привлекает другие заинтересованные стороны к пониманию, рассмотрению, общению и реагированию на их интересы, потребности и мнения.

Эффективное и действенное взаимодействие и коммуникация включают в себя определение того, как, когда, как часто и при каких обстоятельствах заинтересованные стороны хотят быть — и должны быть — вовлечены. Коммуникация является ключевой частью взаимодействия; однако взаимодействие углубляется и включает в себя осведомленность об идеях других, усвоение других точек зрения и коллективное формирование общего решения. Вовлеченность включает в себя построение и поддержание прочных

отношений посредством частого двустороннего общения. Он поощряет сотрудничество посредством интерактивных встреч, личных встреч, неформального диалога и мероприятий по обмену знаниями.

Взаимодействие с заинтересованными сторонами в значительной степени зависит от навыков межличностного общения, включая проявление инициативы, добросовестности, порядочности, сотрудничества, уважения, сопереживания и уверенности. Эти навыки и отношение могут помочь каждому адаптироваться к работе и друг к другу, повышая вероятность успеха.

Вовлечение помогает проектным командам обнаруживать, собирать и оценивать информацию, данные и мнения. Это создает общее понимание и согласованность, что обеспечивает достижение результатов проекта. Кроме того, эти действия помогают проектной команде адаптировать проект к выявлению, корректировке и реагированию на изменяющиеся обстоятельства.

Проектные команды активно вовлекают другие заинтересованные стороны на протяжении всего проекта, чтобы минимизировать потенциальные негативные воздействия и максимизировать положительные. Взаимодействие с заинтересованными сторонами также открывает возможности для повышения эффективности проекта и его результатов в дополнение к повышению удовлетворенности заинтересованных сторон. Наконец, привлечение других заинтересованных сторон помогает проектной команде находить решения, которые могут быть более приемлемыми для более широкого круга заинтересованных сторон.

3.4 СОСРЕДОТОЧИВАТЬСЯ НА ЦЕННОСТИ

ЦЕННОСТЬ

Постоянно оценивайте и корректируйте соответствие проекта бизнес-целям и предполагаемым выгодам и ценности.

- Ценность - это главный показатель успеха проекта.
- Ценность может быть реализована на протяжении всего проекта, в конце проекта или после его завершения.
- Ценность и выгоды, которые способствуют созданию ценности, могут быть определены в количественных и/или качественных терминах.
- Сосредоточенность на результатах позволяет проектным командам поддерживать предполагаемые выгоды, которые ведут к созданию ценности.
- Проектные команды оценивают прогресс и адаптируются, чтобы максимизировать ожидаемую отдачу.

Ценность, включая результаты с точки зрения заказчика или конечного пользователя, является конечным показателем успеха и движущей силой проектов. Ценность фокусируется на результатах деятельности. Ценность проекта может быть выражена в виде финансового вклада в спонсирующую или принимающую организацию. Ценность может быть мерой достигнутого общественного блага, например, социальной выгоды или предполагаемой выгоды

заказчика от результата проекта. Когда проект является компонентом программы, вклад проекта в результаты программы может представлять ценность.

Многие проекты, хотя и не все, иницируются на основе бизнес-кейса. Проекты могут быть инициированы в связи с любой выявленной потребностью в поставке или модификации процесса, продукта или услуги, такой как контракты, описания работ или другие документы. Во всех случаях цель проекта состоит в том, чтобы обеспечить желаемый результат, удовлетворяющий потребности с помощью ценного решения. Бизнес-обоснование может содержать информацию о стратегическом согласовании, оценке подверженности риску, технико-экономическом обосновании, возврате инвестиций, ожидаемых ключевых показателях эффективности, оценках и альтернативных подходах. В бизнес-обосновании может быть указан предполагаемый вклад результата проекта в ценность в качественном или количественном выражении, или и то, и другое. Бизнес-кейс содержит по крайней мере эти вспомогательные и взаимосвязанные элементы:

- **Потребность бизнеса.** Бизнес предоставляет обоснование проекта, объясняя, почему проект осуществляется. Он исходит из предварительных бизнес-требований, которые отражены в уставе проекта или другом разрешающем документе. В нем содержится подробная информация о бизнес-целях и задачах. Бизнес-потребность может быть предназначена для организации-исполнителя, организации-клиента, партнерства организаций или общественного благосостояния. Четкое изложение бизнес-потребностей помогает проектной команде понять бизнес-движущие силы будущего состояния и позволяет проектной команде определить возможности или проблемы для увеличения потенциальной ценности результата проекта.

- **Обоснование проекта.** Обоснование проекта связано с потребностями бизнеса. В нем объясняется, почему бизнес-потребность стоит инвестиций и почему ее следует решать именно сейчас. Обоснование проекта сопровождается анализом затрат и выгод и допущениями.
- **Бизнес-стратегия.** Бизнес-стратегия является причиной проекта, и все потребности связаны со стратегией достижения ценности.

В совокупности бизнес-потребность, обоснование проекта и бизнес-стратегия, в дополнение к выгодам и возможным соглашениям, предоставляют проектной команде информацию, которая позволяет им принимать обоснованные решения для достижения или превышения предполагаемой стоимости бизнеса.

Желаемые результаты должны быть четко описаны, многократно оценены и обновлены на протяжении всего проекта. В течение своего жизненного цикла проект может претерпевать изменения, и затем проектная команда адаптируется в ответ. Проектная команда постоянно оценивает ход и направление проекта в соответствии с желаемыми результатами, базовыми показателями и бизнес-обоснованием, чтобы подтвердить, что проект остается согласованным с потребностями и обеспечит ожидаемые результаты. В качестве альтернативы бизнес-обоснование обновляется, чтобы использовать возможность или минимизировать проблему, выявленную проектной группой и другими заинтересованными сторонами. Если проект или его заинтересованные стороны больше не соответствуют потребностям бизнеса или если проект, по-видимому, вряд ли принесет желаемую пользу, организация может принять решение о прекращении усилий.

Ценность - это достоинство, важность или полезность чего-либо. Ценность субъективна в том смысле, что одно

и то же понятие может иметь разные значения для разных людей и организаций. Это происходит потому, что то, что считается выгодой, зависит от организационных стратегий, начиная от краткосрочных финансовых выгод, долгосрочных выгод и даже нефинансовых элементов. Поскольку во всех проектах задействован широкий круг заинтересованных сторон, различные ценности, создаваемые для каждой группы заинтересованных сторон, должны быть учтены и сбалансированы с целым, при этом приоритет отдается перспективе клиента.

В контексте некоторых проектов могут существовать различные формы создания ценности, которые максимизируют ценность для заказчика, исполняющей организации или других заинтересованных сторон. Примером этого является предоставление требуемой функциональности и уровня качества с приемлемым риском, при использовании как можно меньшего количества ресурсов и во избежание потерь. Иногда, особенно в адаптивных проектах, которые не имеют фиксированной предварительной области применения, проектная команда может оптимизировать стоимость, работая с заказчиком, чтобы определить, какие функции заслуживают инвестиций, а какие могут оказаться недостаточно ценными для добавления в результат.

Чтобы поддержать реализацию ценности проектов, проектные команды переключают внимание с конечных результатов на предполагаемые результаты. Это позволяет проектным командам реализовать видение или цель проекта, а не просто создавать конкретный результат. В то время как конечный результат может поддерживать предполагаемый результат проекта, он может не полностью соответствовать видению или цели проекта. Например, заказчик может потребоваться конкретное программное решение, поскольку они считают, что это решение удовлетворяет потребности бизнеса в повышении производительности. Программное

обеспечение является результатом проекта, но само по себе программное обеспечение не обеспечивает желаемого результата производительности. В этом случае добавление нового результата обучения и коучинга по использованию программного обеспечения может повысить производительность. Если результаты проекта не позволяют повысить производительность, заинтересованные стороны могут почувствовать, что проект провалился. Таким образом, проектные команды и другие заинтересованные стороны понимают как конечный результат, так и предполагаемый результат от конечного результата.

Ценностный вклад проектной работы может быть краткосрочной или долгосрочной мерой. Поскольку стоимостной вклад может быть смешан с вкладами от оперативной деятельности, его может быть трудно выделить. Когда проект является компонентом программы, оценка ценности на уровне программы также может быть необходима для надлежащего руководства проектом. Надежная оценка ценности должна учитывать весь контекст и весь жизненный цикл результатов проекта. Хотя ценность осознается с течением времени, эффективные процессы могут обеспечить раннюю реализацию выгод. При эффективном и результативном внедрении проектные команды могут продемонстрировать или достичь таких результатов, как приоритетность поставки, лучшее обслуживание клиентов или улучшенная рабочая среда. Работая с руководителями организаций, которые отвечают за внедрение результатов проекта в практику, руководители проектов могут убедиться, что результаты соответствуют запланированным результатам.

3.5 РАСПОЗНАВАТЬ, ОЦЕНИВАТЬ СИСТЕМНЫЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ И РЕАГИРОВАТЬ НА НИХ

СИСТЕМНОЕ МЫШЛЕНИЕ

Распознавать, оценивать и реагировать на динамично развивающиеся обстоятельства внутри проекта и вокруг него целостным образом, чтобы положительно влиять на эффективность проекта.

- Проект - это система взаимозависимых и взаимодействующих областей деятельности.
- Системное мышление предполагает целостный взгляд на то, как части проекта взаимодействуют друг с другом и с внешними системами.
- Системы постоянно меняются, требуя постоянного внимания к внутренним и внешним условиям.
- Способность реагировать на системные взаимодействия позволяет проектным командам добиваться положительных результатов.

Система - это набор взаимодействующих и взаимозависимых компонентов, которые функционируют как единое целое. С целостной точки зрения, проект - это многогранная сущность, которая существует в динамичных обстоятельствах, проявляя характеристики

системы. Проектные команды должны признать этот целостный взгляд на проект, рассматривая его как систему со своими собственными рабочими частями.

Проект работает в рамках других более крупных систем, и результат проекта может стать частью более крупной системы для реализации преимуществ. Например, проекты могут быть частью программы, которая, в свою очередь, также может быть частью портфеля. Эти взаимосвязанные структуры известны как система систем. Проектные команды балансируют между внутренним / внешним и внешним / в перспективах, чтобы поддерживать согласованность во всей системе систем.

Проект также может иметь подсистемы, которые необходимо эффективно интегрировать для достижения намеченного результата. Например, когда отдельные проектные группы разрабатывают отдельные компоненты конечного результата, все компоненты должны эффективно интегрироваться. Это требует, чтобы проектные команды взаимодействовали и согласовывали работу подсистем на регулярной основе.

Системное мышление также рассматривает временные элементы систем, которые проект обеспечивает все время или которые поставляет. Например, если результаты проекта выпускаются постепенно, каждое приращение расширяет совокупные результаты или возможности предыдущих версий. Проектные команды должны думать не только о завершении проекта, но и о рабочем состоянии результатов проекта, чтобы ожидаемые результаты были реализованы.

По мере реализации проектов внутренние и внешние условия постоянно меняются. Одно изменение может привести к нескольким последствиям. Например, в крупном строительном проекте изменение требований может привести к изменениям в контрактах с основным

подрядчиком, субподрядчиками, поставщиками или другими лицами. В свою очередь, эти изменения могут повлиять на стоимость проекта, график, масштаб и производительность. Впоследствии эти изменения могут вызвать протокол контроля изменений для получения разрешений от организаций во внешних системах, таких как поставщики услуг, регулирующие органы, финансисты и государственные органы.

Хотя некоторые изменения можно предсказать заранее, многие изменения, которые могут повлиять на проект в течение его жизненного цикла, происходят в режиме реального времени. Благодаря системному мышлению, включающему постоянное внимание к внутренним и внешним условиям, проектная команда может ориентироваться в широком спектре изменений и воздействий, чтобы поддерживать проект в согласии с соответствующими заинтересованными сторонами.

Системное мышление также применимо к тому, как проектная команда рассматривает себя и свои взаимодействия в рамках проектной системы. Проектная система часто объединяет разнородную проектную команду, занятую работой над общей целью. Это разнообразие приносит пользу проектным командам, но им необходимо подумать о том, как эффективно использовать эти различия, чтобы проектная команда работала слаженно. Например, если государственное учреждение заключает контракт с частной компанией на разработку новой технологии, команда разработчиков может состоять из членов проектной группы из обеих организаций. У этих членов проектной группы могут быть предположения, способы работы и ментальные модели, связанные с тем, как они функционируют в своей домашней организации. В этой новой проектной системе, которая объединяет культуры частной компании и государственного учреждения, члены проектной группы могут создать синтезированную командную культуру,

которая создает общее видение, язык и набор инструментов. Это может помочь членам проектной команды эффективно взаимодействовать и вносить свой вклад, а также повысить вероятность того, что проектная система работает.

Из-за интерактивности систем проектные команды должны работать с осознанием и бдительностью по отношению к изменяющейся динамике системы. Следующие навыки поддерживают системный взгляд на проект:

- Сопереживание сферам бизнеса;
- Критическое мышление с фокусом на общую картину;
- Оспаривание предположений и ментальных моделей;
- Обращение за внешним обзором и консультацией;
- Использование интегрированных методов, артефактов и практик для обеспечения общего понимания проектной работы, конечных результатов;
- Использование моделирования и сценариев для представления того, как динамика системы может взаимодействовать и реагировать; и
- Активное управление интеграцией для достижения бизнес-результатов.

Распознавание, оценка и реагирование на системные взаимодействия могут привести к следующим положительным результатам:

- Раннее рассмотрение неопределенности и риска в рамках проекта, изучение альтернатив и рассмотрение непреднамеренных последствий;
- Возможность корректировать допущения и планы на протяжении всего жизненного цикла проекта;

- Предоставление постоянной информации и аналитических заключений, которые служат основой для планирования и осуществления;
- Четкое информирование о планах, прогрессе и прогнозах соответствующих заинтересованных сторон;
- Согласование целей и задач проекта с целями, задачами и видением организации-заказчика;
- Способность приспосабливаться к меняющимся потребностям конечного пользователя, спонсора или заказчика результатов проекта;
- Способность видеть синергию и экономию между согласованными проектами или инициативами;
- Способность использовать возможности, которые не были задействованы иным образом, или видеть угрозы, создаваемые другими проектами или инициативами;
- Ясность в отношении наилучших показателей эффективности проекта и их влияния на поведение людей, участвующих в проекте;
- Решения, которые приносят пользу организации в целом; и
- Более всесторонняя и обоснованная идентификация рисков.

3.6 ДЕМОНСТРИРОВАТЬ ЛИДЕРСКОЕ ПОВЕДЕНИЕ

ЛИДЕРСТВО

Демонстрируйте и адаптируйте лидерское поведение для удовлетворения индивидуальных и командных потребностей.

- Эффективное лидерство способствует успеху проекта и способствует положительным результатам проекта.
- Любой член проектной команды может продемонстрировать лидерское поведение.
- Лидерство отличается от власти.
- Эффективные лидеры адаптируют свой стиль к ситуации.
- Эффективные лидеры признают различия в мотивации среди членов проектной команды.
- Лидеры демонстрируют желаемое поведение в областях честности, неподкупности и этического поведения.

Проекты создают уникальную потребность в эффективном лидерстве. В отличие от обычных бизнес-операций, где роли и обязанности часто определены и согласованы, в проектах часто участвуют несколько организаций, отделов, функций или поставщиков, которые не взаимодействуют на регулярной основе. Более того, в проектах могут быть более высокие ставки и ожидания, чем в обычных операционных функциях. В результате более широкий круг менеджеров, топ-менеджеров,

старших участников и других заинтересованных сторон пытается повлиять на проект. Это часто создает более высокую степень путаницы и конфликта. Следовательно, высокоэффективные проекты демонстрируют эффективное лидерское поведение чаще и от большего числа людей, чем большинство проектов.

Проектная среда, в которой приоритет отдается видению, творчеству, мотивации, энтузиазму, поощрению и сопереживанию, может способствовать достижению лучших результатов. Эти черты часто ассоциируются с лидерством. Лидерство включает в себя отношение, талант, характер и поведение, позволяющие влиять на людей внутри проектной команды и за ее пределами для достижения желаемых результатов.

Лидерство не является исключительным для какой-либо конкретной роли. В высокоэффективных проектах могут участвовать несколько человек, проявляющих эффективные лидерские качества, например, руководитель проекта, спонсоры, заинтересованные стороны, высшее руководство или даже члены проектной команды. Любой, кто работает над проектом, может продемонстрировать эффективные лидерские качества, стили и навыки, чтобы помочь проектной команде работать и достигать требуемых результатов.

Важно отметить, что больше конфликтов и путаницы может возникнуть, когда слишком много участников пытаются оказывать влияние на проект в нескольких несогласованных направлениях. Однако более эффективные проекты демонстрируют парадоксальное сочетание большего числа влиятельных лиц, каждый из которых дополняет другие лидерские качества. Например: если спонсор формулирует четкие приоритеты, то технический руководитель открывает обсуждение вариантов поставки, где отдельные участники обсуждают плюсы и минусы до тех пор, пока

руководитель проекта подводит разговор к консенсусной стратегии. Успешное лидерство позволяет кому-то влиять, мотивировать, направлять и тренировать людей в любых условиях. Он также включает в себя характеристики, вытекающие из культуры и практики организации.

Лидерство не следует путать с властью, которая представляет собой положение контроля, предоставляемое отдельным лицам внутри организации для содействия общему эффективному функционированию. Авторитет - это право осуществлять власть. Полномочия обычно делегируются лицу формальными средствами, такими как уставной документ или обозначенный титул. Затем у этого человека может быть описание роли или должности, указывающее на его полномочия. Полномочия означают ответственность за определенные виды деятельности, действия отдельных лиц или принятие решений в определенных обстоятельствах. В то время как отдельные люди могут использовать свою власть, чтобы влиять, мотивировать, направлять других или действовать, когда другие не выполняют или не действуют так, как указано или запрошено, это не то же самое, что лидерство. Например, руководители организации могут предоставить кому-либо полномочия по формированию проектной команды для достижения результата. Однако одних полномочий недостаточно. Требуется лидерство, чтобы мотивировать группу к достижению общей цели, повлиять на них, чтобы они согласовали свои индивидуальные интересы в пользу коллективных усилий и добились успеха как проектная команда, а не как отдельные люди.

Эффективное лидерство опирается на элементы различных стилей лидерства или сочетает в себе их. ЗадOCUMENTированные стили руководства варьируются от авторитарного, демократического, невмешательства, директивного, основанного на участии, напористого,

поддерживающего и авторитарического до консенсуса. Из всего этого ни один стиль руководства не оказался универсально лучшим или рекомендуемым подходом. Вместо этого эффективное лидерство проявляется тогда, когда оно наилучшим образом соответствует данной ситуации. Например:

- В моменты хаоса директивное действие создает больше ясности и импульса, чем совместное решение проблем.
- В средах с высококвалифицированным и вовлеченным персоналом делегирование полномочий обеспечивает большую производительность, чем централизованная координация.

Когда старшие менеджеры сталкиваются с конфликтом из-за приоритетов, нейтральное содействие помогает больше, чем подробные рекомендации. Развиваются навыки эффективного лидерства. Его можно изучить и развить так, чтобы он стал профессиональным активом отдельного человека, а также выгодой для проекта и его заинтересованных сторон. Высокоэффективные проекты демонстрируют повсеместную тенденцию к постоянному совершенствованию вплоть до личного уровня. Член проектной команды углубляет лидерскую хватку, добавляя или практикуя комбинацию различных навыков или техник, включая, но не ограничиваясь ими:

- Сосредоточение проектной команды на согласованных целях,
- Формулирование мотивирующего видения результатов проекта,
- Поиск ресурсов и поддержки для проекта,
- Формирование консенсуса относительно наилучшего пути продвижения вперед,

- Преодоление препятствий на пути реализации проекта,
- Ведение переговоров и разрешение конфликтов внутри проектной команды и между проектной командой и другими заинтересованными сторонами,
- Адаптация стиля общения и обмена сообщениями таким образом, чтобы они были актуальны для аудитории,
- Коучинг и наставничество других членов проектной команды,
- Ценить и вознаграждать позитивное поведение и вклад,
- Предоставление возможностей для роста и развития навыков,
- Содействие совместному принятию решений,
- Использование эффективных бесед и активного слушания,
- Расширение прав и возможностей членов проектной команды и делегирование им обязанностей,
- Создание сплоченной проектной команды, которая берет на себя ответственность,
- Проявление сочувствия к проектной команде и перспективам заинтересованных сторон,
- Наличие самосознания о своих собственных предубеждениях и поведении,
- Управление изменениями в течение жизненного цикла проекта и адаптация к ним,
- Содействие быстрому отказу / быстрому обучению путем признания ошибок и
- Ролевое моделирование желаемого поведения.

Личный характер имеет значение для лидера. Человек может обладать сильными лидерскими способностями, но затем его влияние подрывается восприятием себя корыстолюбивым или ненадежным. Эффективные лидеры стремятся быть образцом для подражания в таких областях, как честность, неподкупность и этичное поведение. Эффективные лидеры сосредотачиваются на том, чтобы быть прозрачными, вести себя бескорыстно и уметь просить о помощи. Эффективные лидеры понимают, что члены проектной команды тщательно изучают ценности, этику и поведение лидеров и подражают им. Следовательно, лидеры несут дополнительную ответственность за демонстрацию ожидаемого поведения своими действиями.

Проекты работают лучше всего, когда лидеры понимают, что мотивирует людей. Проектные команды могут процветать, когда члены проектной команды используют соответствующие лидерские качества, навыки и характеристики, соответствующие конкретным потребностям и ожиданиям заинтересованных сторон. Знание того, как наилучшим образом общаться с людьми, мотивировать их или предпринимать действия, когда это необходимо, может помочь улучшить работу проектной команды и устранить препятствия на пути к успеху проекта. Когда в проекте участвует более одного человека, лидерство может способствовать совместной ответственности за достижение цели проекта, что, в свою очередь, может способствовать созданию здоровой и динамичной среды. Мотиваторы включают такие силы, как финансы, признание, автономия, непреодолимая цель, возможность роста и личный вклад.

Эффективное лидерство способствует успеху проекта и способствует положительным результатам проекта. Проектные группы, отдельные члены проектной группы и другие заинтересованные стороны задействованы на протяжении всего хорошо управляемого проекта.

Каждый член проектной команды может сосредоточиться на достижении результатов, используя общее видение и работая над достижением общих результатов. Эффективное лидерство имеет важное значение для того, чтобы помочь проектным командам поддерживать этическую и адаптируемую среду.

Кроме того, деловые обязательства могут быть выполнены на основе делегированной ответственности и полномочий. Совместное руководство не подрывает и не умаляет роль или авторитет лидера, назначенного организацией, а также не уменьшает потребности этого лидера в применении правильного стиля руководства и навыков в нужное время.

Смешивая стили, продолжая повышать квалификацию и используя мотиваторы, любой член проектной команды или заинтересованная сторона может мотивировать, влиять, тренировать и развивать проектную команду, независимо от роли или должности.

3.7 СОЧЕТАТЬ, ОПИРАЯСЬ НА КОНТЕКСТ

СОЧЕТАНИЕ

Создайте подход к разработке проекта, основанный на контексте проекта, его целях, заинтересованных сторонах, управлении и окружающей среде, используя процесс “ровно столько”, чтобы достичь желаемого результата при максимизации ценности, управлении затратами и повышении скорости.

- Каждый проект уникален.
- Успех проекта основан на адаптации к уникальному контексту проекта для определения наиболее подходящих методов получения желаемых результатов.
- Приспособление подхода является итеративной и, следовательно, представляет собой непрерывный процесс на протяжении всего проекта.

Адаптация к уникальным целям, заинтересованным сторонам и сложности окружающей среды способствует успеху проекта. Приспособление - это преднамеренная адаптация подхода, управления и процессов, чтобы сделать их более подходящими для данной среды и выполняемой работы. Проектные команды разрабатывают соответствующую структуру, которая обеспечит гибкость для последовательного получения положительных результатов в контексте жизненного цикла проекта. Бизнес-среда, размер команды, степень неопределенности и сложность проекта - все это влияет на то, как разрабатываются проектные системы.

Проектные системы могут быть адаптированы с учетом целостной перспективы, включая учет взаимосвязанных сложностей. Адаптация направлена на максимизацию ценности, управление ограничениями и повышение производительности за счет использования “достаточного количества” процессов, методов, шаблонов и артефактов для достижения желаемого результата проекта.

Совместно с проектным офисом (PMO) и с учетом руководства проектные группы обсуждают и принимают решения о подходе к реализации и ресурсах, необходимых для достижения результатов на индивидуальной основе. Это включает в себя выбор процессов для использования, подхода к разработке, методов и артефактов, необходимых для достижения результатов проекта. Адаптация решений может быть неявным действием по принятию установленной методологии. И наоборот, адаптация может быть явным действием по выбору и смешиванию конкретных элементов в соответствии с уникальными характеристиками проекта и проектной среды. Индивидуальный подход в какой-то степени необходим в каждом проекте, потому что каждый проект существует в определенном контексте.

Проекты часто уникальны, даже если результат проекта не кажется уникальным. Это связано с тем, что контексты проектов отличаются тем, что организация, ее клиенты, ее каналы и ее среда являются динамическими элементами. Эти изменения и постоянное обучение могут привести к тому, что проектные команды будут использовать или разрабатывать различные методы или подходы в стремлении к успеху. Проектная группа должна изучить уникальный набор условий для каждого проекта, чтобы они могли определить наиболее подходящие методы получения желаемых результатов.

Существующая методология или общий способ работы могут повлиять на то, как будет разработан проект. Методология - это система практик, приемов, процедур и правил, используемых теми, кто работает в какой-либо дисциплине. Проектным командам может потребоваться перенять методологию материнской организации. То есть проектная команда принимает систему процессов, управления, методов и шаблонов, которые обеспечивают руководство по запуску проекта. Хотя это обеспечивает определенную согласованность проектов внутри организации, саму методологию все же может потребоваться адаптировать к каждому проекту. Организационные политики и процедуры устанавливают разрешенные границы, в пределах которых проектная группа может адаптироваться.

Проектные команды также могут учитывать время и стоимость процессов управления проектами. Процессы, которые не адаптированы, могут мало что дать проекту или его результатам, увеличивая при этом стоимость и удлиняя график. Адаптация подхода вместе с соответствующими процессами, методами и артефактами может помочь проектным командам принимать решения о затратах, связанных с процессом, и соответствующем ценностном вкладе в результаты проекта.

В дополнение к принятию решения о том, как адаптировать подход, проектные команды сообщают о решениях по адаптации заинтересованным сторонам, связанным с этим подходом. Каждый член проектной команды осведомлен о выбранных методах и процессах, которые относятся к этим заинтересованным сторонам и их роли.

Адаптация проектного подхода к уникальным характеристикам проекта и его окружения может способствовать более высокому уровню эффективности проекта и увеличению вероятности успеха.

Индивидуальный подход к проекту может принести организациям прямые и косвенные выгоды, такие как:

- Более глубокая приверженность со стороны членов проектной команды, поскольку они принимали участие в определении подхода,
- Сокращение отходов с точки зрения действий или ресурсов,
- Ориентация на клиента, поскольку потребности заказчика и других заинтересованных сторон являются важным фактором, влияющим на адаптацию проекта, и
- Более эффективное использование ресурсов проекта, поскольку проектные команды осознают важность проектных процессов.

Индивидуальные проекты могут привести к следующим положительным результатам:

- Повышение инноваций, эффективности и продуктивности;
- Извлеченные уроки, чтобы можно было поделиться улучшениями от конкретного подхода к поставке и применить их к следующему раунду работы или будущим проектам.;
- Дальнейшее совершенствование методологии организации с использованием новых практик, методов и артефактов;
- Обнаружение улучшенных результатов, процессов или методов с помощью экспериментов;
- Эффективная интеграция в рамках междисциплинарных проектных групп методов и практик, используемых для достижения результатов проекта; и

- Повышенная адаптивность организации в долгосрочной перспективе.

Адаптация подхода носит итеративный характер и, следовательно, сама по себе является постоянным процессом в течение жизненного цикла проекта. Проектные команды собирают отзывы от всех заинтересованных сторон о том, как методы и индивидуальные процессы работают на них по мере продвижения проекта, чтобы оценить их эффективность и повысить ценность для организации.

3.8 ВЫСТРАИВАТЬ КАЧЕСТВО В ПРОЦЕССАХ И КОНЕЧНЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ

КАЧЕСТВО

Сохраняйте сосредоточенность на качестве, позволяющем получать результаты, соответствующие целям проекта и соответствующие потребностям, видам использования и требованиям к приемке, установленным соответствующими заинтересованными сторонами.

- Качество проекта подразумевает удовлетворение ожиданий заинтересованных сторон и выполнение требований к проекту и продукту.
- Качество фокусируется на соблюдении критериев приемлемости результатов.
- Качество проекта подразумевает обеспечение того, чтобы проектные процессы были надлежащими и максимально эффективными.

Качество - это степень, в которой набор неотъемлемых характеристик продукта, услуги или результата соответствует требованиям. Качество включает в себя способность удовлетворять заявленные или подразумеваемые потребности клиента. Продукт, услуга или результат проекта (именуемые здесь конечными результатами) измеряются с точки зрения качества как соответствия критериям приемлемости, так и пригодности для использования.

Качество может иметь несколько различных измерений, включая, но не ограничиваясь следующими:

- **Производительность.** Функционирует ли конечный результат так, как предполагали проектная группа и другие заинтересованные стороны?
- **Соответствие.** Пригоден ли конечный продукт для использования и соответствует ли он техническим требованиям?
- **Надежность.** Выдает ли конечный результат согласованные показатели каждый раз, когда он выполняется или создается?
- **Устойчивость.** Способен ли конечный результат справиться с непредвиденными сбоями и быстро восстановиться?
- **Удовлетворение.** Вызывает ли конечный результат положительные отзывы конечных пользователей? Это включает в себя удобство использования и пользовательский опыт?
- **Единообразие.** Соответствует ли конечный результат другим конечным результатам, полученным таким же образом?
- **Эффективность.** Обеспечивает ли конечный результат наибольшую отдачу при наименьшем количестве затрат и усилий?
- **Устойчивость.** Оказывает ли конечный результат положительное влияние на экономические, социальные и экологические параметры?

Проектные команды измеряют качество с помощью метрик и критериев приемлемости, основанных на требованиях. Требование - это условие или возможность, которые необходимы для присутствия в продукте, услуге или результате для удовлетворения потребности. Требования, явные или неявные, могут исходить от

заинтересованных сторон, контракта, организационной политики, стандартов или регулирующих органов или от их комбинации. Качество тесно связано с критериями приемки продукта, как описано в техническом задании или других проектных документах. Эти критерии должны обновляться по мере проведения экспериментов и определения приоритетов и подтверждаться в рамках процесса принятия.

Качество также имеет отношение к проектным подходам и мероприятиям, используемым для получения результатов проекта. В то время как проектные команды оценивают качество конечного результата с помощью инспекций и тестирования, проектная деятельность и процессы оцениваются с помощью обзоров и аудитов. В обоих случаях деятельность по обеспечению качества может быть сосредоточена на обнаружении и предотвращении ошибок и дефектов.

Цель мероприятий по обеспечению качества состоит в том, чтобы помочь гарантировать, что поставляемое наиболее простым способом соответствует целям заказчика и других соответствующих заинтересованных сторон. Цель состоит в том, чтобы свести к минимуму растрату ресурсов и максимизировать вероятность достижения желаемого результата. Это приводит к:

- Быстрое перемещение материалов к месту доставки и
- Предотвращение дефектов в готовой продукции или их раннее выявление, чтобы избежать или уменьшить необходимость в переделке и утилизации.

Цель деятельности в области качества одна и та же, независимо от того, имеет ли дело с первоначальным, четко определенным набором требований или с набором требований, которые постепенно разрабатываются и поэтапно выполняются.

Процессы и практика управления качеством помогают получать результаты, которые соответствуют целям проекта и соответствуют ожиданиям, использованию и критериям приемлемости, выраженным организацией и соответствующими заинтересованными сторонами. Пристальное внимание к качеству процессов и результатов проекта создает положительные результаты, в том числе:

- Результаты проекта, соответствующие цели, определенной критериями приемлемости,
- Результаты проекта, соответствующие ожиданиям заинтересованных сторон и бизнес-целям,
- Результаты проекта с минимальными дефектами или вообще без них,
- Своевременная или ускоренная поставка,
- Улучшенный контроль затрат,
- Повышение качества доставки продукции,
- Сокращение переделок и брака,
- Снижение количества жалоб клиентов,
- Хорошая интеграция цепочки поставок,
- Повышенная производительность,
- Повышение морального духа и удовлетворенности проектной команды,
- Надежное предоставление услуг,
- Улучшенное принятие решений и
- Постоянно совершенствуемые процессы.

3.9 УПРАВЛЯТЬ СЛОЖНОСТЬЮ

СЛОЖНОСТЬ

Постоянно оценивайте сложность проекта и ориентируйтесь в ней, чтобы подходы и планы позволяли проектной команде успешно ориентироваться в жизненном цикле проекта.

- Сложность - это результат человеческого поведения, системных взаимодействий, неопределенности и двусмысленности.
- Сложность может возникнуть в любой момент реализации проекта.
- Сложность может быть вызвана событиями или условиями, которые влияют на ценность, масштаб, коммуникации, заинтересованных лиц, риски и технологические инновации.
- Проектные команды могут сохранять бдительность при выявлении элементов сложности и использовать различные методы для уменьшения количества или воздействия сложности.

Проект - это система элементов, которые взаимодействуют друг с другом. Сложность - это характеристика проекта или его среды, которой трудно управлять из-за поведения человека, поведения системы и двусмысленности. Характер и количество взаимодействий определяют степень сложности проекта. Сложность возникает из-за элементов проекта, взаимодействий между элементами проекта и

взаимодействий с другими системами и средой проекта. Хотя сложность невозможно контролировать, проектные группы могут изменять свою деятельность для устранения последствий, возникающих в результате сложности.

Проектные команды часто не могут предвидеть возникающие сложности, поскольку они являются результатом многих взаимодействий, таких как риски, зависимости, события или взаимоотношения. Альтернативно, несколько причин могут сходиться, чтобы произвести единый комплексный эффект, что затрудняет выделение конкретной причины сложности.

Сложность проекта возникает в результате взаимодействия отдельных элементов внутри проекта и проектной системы в целом. Например, сложность проекта может быть усилена большим числом или разнообразием заинтересованных сторон, таких как регулирующие органы, международные финансовые учреждения, многочисленные поставщики, многочисленные специализированные субподрядчики или местные сообщества. Эти заинтересованные стороны могут оказать значительное влияние на сложность проекта, как индивидуально, так и коллективно.

Некоторыми из наиболее распространенных источников сложности являются:

- **Человеческое поведение.** Человеческое поведение - это взаимодействие поведения, манер поведения, установок и опыта людей. Человеческое поведение также может способствовать усложнению, привнося элементы субъективности, такие как личные планы, которые противоречат целям и задачам проекта. Заинтересованные стороны, расположенные в отдаленных местах, могут находиться в разных часовых поясах, говорить на разных языках и придерживаться разных культурных норм.

— **Поведение системы.** Поведение системы является результатом динамических взаимозависимостей внутри элементов проекта и между ними. Например, интеграция различных технологических систем может вызвать угрозы, которые могут повлиять на результаты проекта и его успех. Взаимодействия между компонентами проектной системы могут приводить к взаимосвязанному риску, создавать возникающие или непредвиденные проблемы и порождать неясные и непропорциональные причинно-следственные связи.

— **Неопределенность и двусмысленность.**

Двусмысленность - это состояние неясности, незнания того, чего ожидать или как осмыслить ситуацию.

Двусмысленность может возникнуть из-за наличия множества вариантов или отсутствия ясности в отношении оптимального выбора. Неясные или вводящие в заблуждение события, возникающие проблемы или субъективные ситуации также могут привести к двусмысленности.

Неопределенность - это отсутствие понимания и осведомленности о проблемах, событиях, путях следования или решениях, к которым следует стремиться. Неопределенность связана с вероятностями альтернативных действий, реакций и результатов. Неопределенность включает в себя неизвестные неизвестные и черных лебедей, которые являются возникающими факторами, которые полностью выходят за рамки существующих знаний или опыта.

В сложной среде неопределенность и двусмысленность могут в сочетании размывать причинно-следственные связи до такой степени, что вероятности и последствия будут плохо определены. Становится трудно уменьшить неопределенность и двусмысленность до такой степени, когда отношения

могут быть четко определены и, следовательно, эффективно решаться.

- **Технологические инновации.** Технологические инновации могут привести к сбоям в продуктах, услугах, способах работы, процессах, инструментах, техниках, процедурах и многом другом. Внедрение настольных компьютеров и социальных сетей - примеры технологических инноваций, которые коренным образом изменили способ выполнения проектной работы. Новая технология, наряду с неопределенностью в отношении того, как эта технология будет использоваться, способствует усложнению. Инновации потенциально могут помочь продвинуть проекты к решению или сорвать проект, когда связанные с ним неопределенности не определены, что приводит к увеличению сложности.

Сложность может возникнуть и повлиять на проект в любой области и на любом этапе жизненного цикла проекта. Проектные команды могут выявлять элементы сложности на протяжении всего проекта, постоянно изучая компоненты проекта, а также проект в целом на предмет наличия признаков сложности. Знание системного мышления, сложных адаптивных систем, опыт прошлой проектной работы, экспериментирование и непрерывное обучение, связанные с системным взаимодействием, приводят к повышению способности проектной команды ориентироваться в сложных ситуациях, когда они возникают. Бдительность в отношении признаков сложности позволяет проектным командам адаптировать свои подходы и планы, чтобы избежать потенциальных сбоев в эффективной реализации проекта.

3.10 ОПТИМИЗИРОВАТЬ РЕАГИРОВАНИЕ НА РИСКИ

РИСК

Постоянно оценивайте подверженность риску, как возможностям, так и угрозам, чтобы максимизировать положительное воздействие и свести к минимуму негативное воздействие на проект и его результаты.

- Индивидуальные и общие риски могут повлиять на проекты.
- Риски могут быть положительными (возможности) или отрицательными (угрозы).
- Риски рассматриваются постоянно на протяжении всего проекта.
- Отношение организации к риску, аппетит и пороговое значение влияют на то, как решается проблема риска.
- Меры реагирования на риски должны быть:
 - Соответствующими значимости риска,
 - Экономически эффективным,
 - реалистичным в контексте проекта,
 - Согласованным с соответствующими заинтересованными сторонами и
 - Принадлежащим ответственному лицу.

Риск - это неопределенное событие или условие, которое, если оно произойдет, может оказать положительное или отрицательное влияние на одну или несколько целей. Выявленные риски могут

материализоваться в проекте, а могут и не материализоваться. Проектные команды стремятся выявлять и оценивать известные и возникающие риски, как внутренние, так и внешние по отношению к проекту, на протяжении всего жизненного цикла.

Проектные команды стремятся максимизировать положительные риски (возможности) и уменьшить подверженность негативным рискам (угрозам). Угрозы могут привести к таким проблемам, как задержка, перерасход средств, технический сбой, снижение производительности или потеря репутации. Возможности могут привести к таким преимуществам, как сокращение времени и затрат, повышение производительности, увеличение доли рынка или улучшение репутации.

Проектные группы также отслеживают общий риск проекта. Общий риск проекта - это влияние неопределенности на проект в целом. Общий риск возникает из всех источников неопределенности, включая индивидуальные риски, и представляет собой подверженность заинтересованных сторон последствиям изменений в результатах проекта, как положительных, так и отрицательных. Управление общим риском проекта направлено на поддержание подверженности проектному риску в приемлемом диапазоне. Стратегии управления включают в себя уменьшение факторов угроз, поощрение факторов возможностей и максимизацию вероятности достижения общих целей проекта.

Члены проектной группы взаимодействуют с соответствующими заинтересованными сторонами, чтобы понять их склонность к риску и пороговые значения риска. Склонность к риску описывает степень неопределенности, которую организация или отдельный человек готовы принять в ожидании вознаграждения. Порог риска - это мера допустимого отклонения от цели,

которая отражает склонность организации и заинтересованных сторон к риску. Порог риска отражает склонность к риску. Таким образом, порог риска в $\pm 5\%$ относительно цели затрат отражает более низкую склонность к риску, чем порог риска в $\pm 10\%$. Склонность к риску и порог риска определяют, как проектная команда управляет рисками в проекте.

Эффективные и надлежащие меры реагирования на риски могут снизить индивидуальные и общие угрозы проекту и увеличить индивидуальные и общие возможности. Проектные группы должны последовательно определять возможные меры реагирования на риски, учитывая следующие характеристики:

- Адекватный и своевременный значению риска,
- Экономически эффективный,
- Реалистичный в контексте проекта,
- Согласовано соответствующими заинтересованными сторонами и
- Принадлежит ответственному лицу.

Риски могут существовать внутри предприятия, портфеля, программы, проекта и продукта. Проект может быть компонентом программы, в которой риск потенциально может увеличить или уменьшить реализацию выгод и, следовательно, ценность. Проект может быть компонентом портфеля связанных или несвязанных работ, в которых риск потенциально может увеличить или уменьшить общую стоимость портфеля и реализацию бизнес-целей.

Организации и проектные группы, которые используют последовательную оценку рисков, планирование и упреждающее внедрение рисков, часто

считают, что эти усилия обходятся дешевле, чем реагирование на проблемы, когда риск материализуется.

Более подробную информацию об управлении рисками можно найти в *Стандарте управления рисками в портфелях, программах и проектах [3]*.

3.11 ОБЪЕДИНЯТЬ АДАПТИВНОСТЬ И ОТКАЗОУСТОЙЧИВОСТЬ

АДАПТИВНОСТЬ И ОТКАЗОУСТОЙЧИВОСТЬ

Привнесите адаптивность и отказоустойчивость в подходы организации и проектной команды, чтобы помочь проекту адаптироваться к изменениям, оправиться от неудач и продвинуть работу проекта.

- Адаптивность - это способность реагировать на изменяющиеся условия.
- Устойчивость - это способность поглощать удары и быстро восстанавливаться после неудачи.
- Сосредоточенность на результатах, а не на конечных результатах способствует адаптации.

Большинство проектов на каком-то этапе сталкиваются с проблемами или препятствиями. Совокупные характеристики адаптивности и отказоустойчивости в подходе проектной команды к проекту помогают проекту приспособливаться к воздействиям и процветать.

Адаптивность относится к способности реагировать на изменяющиеся условия. Устойчивость состоит из двух взаимодополняющих черт: способности поглощать удары и способности быстро восстанавливаться после неудачи. Как адаптивность, так и отказоустойчивость являются

полезными характеристиками для любого, кто работает над проектами.

Проект редко выполняется точно так, как планировалось изначально. На проекты влияют внутренние и внешние факторы — новые требования, проблемы, влияние заинтересованных сторон, среди прочих факторов, — которые существуют в системе взаимодействий. Некоторые элементы проекта могут потерпеть неудачу или не оправдать ожиданий, что потребует от проектной команды перегруппировки, переосмысления и перепланировки. В случае инфраструктурного проекта, например, решение суда во время выполнения проекта может изменить проекты и планы. В технологическом проекте компьютерная модель технологии может показать, что компоненты работают вместе должным образом, но реальное приложение терпит неудачу. В обоих случаях проектной команде необходимо будет разобраться в ситуации, чтобы продвинуть проект вперед. Мнение о том, что проекты должны твердо придерживаться планов и обязательств, принятых на ранних стадиях, даже после появления новых или непредвиденных факторов, не выгодно заинтересованным сторонам, включая заказчиков и конечных пользователей, поскольку это ограничивает потенциал создания ценности. Однако адаптация должна осуществляться с целостным подходом, таким как надлежащий процесс контроля изменений, чтобы избежать таких проблем, как расширение области применения. В проектной среде возможности, поддерживающие адаптивность и устойчивость, включают:

- Короткие циклы обратной связи для быстрой адаптации;
- Непрерывное обучение и совершенствование;

- Проектные команды с широким набором навыков в сочетании с отдельными лицами, обладающими обширными знаниями в каждой требуемой области навыков;
- Регулярная проверка и адаптация проектной работы для выявления возможностей улучшения;
- Разнообразные проектные команды для получения широкого спектра опыта;
- Открытое и прозрачное планирование с привлечением внутренних и внешних заинтересованных сторон;
- Маломасштабные прототипы и эксперименты для проверки идей и опробования новых подходов;
- Способность использовать новые способы мышления и работы;
- Проектирование процесса, обеспечивающее баланс между скоростью работы и стабильностью требований;
- Открытые организационные беседы;
- Разнообразные проектные команды с широким набором навыков, культур и опыта в сочетании с экспертами в каждой требуемой области навыков;
- Понимание из прошлого опыта тех же или похожих начинаний;
- Способность и готовность предвидеть множество потенциальных сценариев и готовиться к многочисленным неожиданностям;
- Откладывание принятия решения на последний ответственный момент;
- Управленческая поддержка; и
- Открытая конструкция, которая уравнивает скорость и стабильность.

Представление результатов, а не конечных результатов, может способствовать принятию решений, обеспечивающих лучший результат, чем тот, который был первоначально запланирован. Например, проектная группа может найти альтернативное решение, которое обеспечит более высокие результаты, чем первоначально определенный конечный результат. В то время как изучение альтернатив обычно входит в сферу бизнес-обоснования, технологии и другие возможности развиваются настолько быстро, что решение может появиться в любой момент между завершением бизнес-обоснования и закрытием проекта. Возможности для адаптации могут появиться в ходе проекта, и в это время проектная команда должна обратиться к спонсору проекта, владельцу продукта или заказчику с просьбой воспользоваться этой возможностью. В зависимости от типа контракта для некоторых изменений, возникающих в результате адаптации, может потребоваться одобрение заказчика. Проектная команда должна быть готова адаптировать свои планы и мероприятия, чтобы воспользоваться этой возможностью, при поддержке спонсора проекта, владельца продукта или заказчика.

Неожиданные изменения и обстоятельства в проектной системе также могут представлять возможности. Чтобы оптимизировать поставку ценности, проектные команды должны использовать решение проблем, а также целостный подход к изменениям и незапланированным событиям. Когда происходит незапланированное событие, проектным командам следует искать потенциальные положительные результаты, которые могут быть достигнуты. Например, включение изменений, которые происходят в конце срока реализации проекта, может добавить конкурентное преимущество, поскольку продукт станет первым на рынке, предлагающим эту функцию.

Повышение адаптивности и отказоустойчивости проекта позволяет проектным командам сосредоточиться на желаемом результате при изменении внутренних и внешних факторов и помогает им оправляться от неудач. Эти характеристики также помогают проектным командам учиться и совершенствоваться, чтобы они могли быстро оправляться от неудач и продолжать добиваться прогресса в направлении создания ценности.

3.12 АКТИВИРОВАТЬ ИЗМЕНЕНИЯ ЧТОБЫ ДОСТИГНУТЬ ПРЕДСТОЯЩЕГО СОСТОЯНИЯ

ИЗМЕНЕНИЯ

Подготовьте тех, на кого это повлияло, к принятию и поддержанию новых и отличных моделей поведения и процессов, необходимых для перехода от текущего состояния к предполагаемому будущему состоянию, созданному результатами проекта.

- Структурированный подход к изменениям помогает отдельным лицам, группам и организации перейти от текущего состояния к будущему желаемому состоянию.
- Изменения могут быть вызваны внутренними воздействиями или внешними источниками.
- Стимулирование изменений может быть сложной задачей, поскольку не все заинтересованные стороны принимают изменения.
- Попытка слишком больших изменений за короткое время может привести к усталости от изменений и/или сопротивлению.

- Вовлечение заинтересованных сторон и мотивационные подходы помогают в принятии изменений.

Сохранение актуальности в современной бизнес-среде является фундаментальной задачей для всех организаций. Актуальность подразумевает способность реагировать на потребности и желания заинтересованных сторон. Это требует постоянной оценки предложений в интересах заинтересованных сторон, быстрого реагирования на изменения и действий в качестве проводников перемен. Менеджеры проектов обладают уникальной способностью поддерживать организацию в состоянии готовности к изменениям. Проекты, по самому своему определению, создают что-то новое: они являются проводниками перемен.

Управление изменениями, или стимулирование, - это комплексный, циклический и структурированный подход к переводу отдельных лиц, групп и организаций из текущего состояния в будущее, в котором они реализуют желаемые выгоды. Это отличается от контроля изменений проекта, который представляет собой процесс, посредством которого изменения в документах, результатах или исходных показателях, связанных с проектом, идентифицируются и документируются, а затем утверждаются или отклоняются.

Изменения в организации могут происходить из внутренних источников, таких как потребность в новых возможностях или в ответ на разрыв в производительности. Изменения также могут быть вызваны внешними источниками, такими как технический прогресс, демографические изменения или социально-экономическое давление. Любой тип изменений предполагает определенный уровень адаптации или ассимиляции со стороны группы, переживающей

изменения, а также отраслей, с которыми взаимодействует группа.

Изменения могут быть осуществлены заинтересованными сторонами и иметь последствия для них. Стимулирование изменений заинтересованных сторон является частью содействия проекту в обеспечении требуемого результата, а также предполагаемого результата.

Стимулирование изменений в организации может быть непростой задачей. Некоторые люди могут казаться изначально устойчивыми к переменам или не склонными к риску, а окружающая среда, помимо прочих причин, может демонстрировать консервативную культуру. Эффективное управление изменениями использует мотивационную стратегию, а не силовую. Вовлечение и двусторонняя коммуникация создают среду, в которой может происходить принятие и ассимиляция изменений или выявляются некоторые обоснованные опасения сопротивляющихся пользователей, которые, возможно, потребуются устранить.

Члены проектной команды и менеджеры проектов могут работать с соответствующими заинтересованными сторонами для устранения сопротивления, усталости и усвоения изменений, чтобы повысить вероятность того, что изменения будут успешно приняты или ассимилированы клиентами или получателями результатов проекта. Это включает в себя передачу видения и целей, связанных с изменением, на ранней стадии проекта, чтобы добиться поддержки изменений. Преимущества изменений и их влияние на рабочие процессы должны быть доведены до сведения всех уровней организации на протяжении всего проекта.

Также важно адаптировать скорость изменений к аппетиту к изменениям, затратам и способности заинтересованных сторон и окружающей среды

ассимилировать изменения. Попытка внести слишком много изменений за слишком короткое время может привести к сопротивлению из-за насыщенности изменениями. Даже когда заинтересованные стороны единодушно соглашались с тем, что изменения принесут больше пользы или улучшат результаты, они часто все еще испытывают трудности при разработке действий, которые принесут дополнительные выгоды. Чтобы способствовать реализации преимуществ, проект может также включать мероприятия по усилению изменений после его реализации, чтобы избежать возвращения людей в исходное состояние.

Признание и удовлетворение потребностей заинтересованных сторон в принятии изменений на протяжении всего жизненного цикла проекта помогает интегрировать результирующие изменения в проектную работу, повышая вероятность успешного результата.

Более подробную информацию об управлении организационными изменениями можно найти в разделе *Управление изменениями в организациях: практическое руководство [4]*.

ССЫЛКИ НА УПОМЯНУТЫЕ ТЕКСТЫ

[1] Project Management Institute. 2016. PMI Lexicon of Project Management Terms. Available from <http://www.pmi.org/lexiconterms>

[2] Project Management Institute. 2006. PMI Code of Ethics and Professional Conduct. Available from <http://www.pmi.org/codeofethics>

[3] Project Management Institute. 2019. The Standard for Risk Management in Portfolios, Programs, and Projects. Newtown Square, PA: Author.

[4] Project Management Institute. 2013. Managing Change in Organizations: A Practice Guide. Newtown Square, PA: Author.

PMI СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ

УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В. 3.2

Словарь терминов управления проектами PMI предлагает четкие и краткие определения почти 200 часто используемых терминов профессии.

Для всех, кто занимается управлением проектами, программами и портфолио, Словарь является важным ресурсом, способствующим пониманию и последовательному использованию терминологии. Использование стандартизированного языка способствует улучшению коммуникации между проектными командами и является важным компонентом любой профессии.

Определения в Словаре были разработаны экспертами-добровольцами, и комитетом по стандартам PMI и уполномочены использовать термины Лексикона без изменений.

Версия 3.2 содержит множество пересмотренных терминов, основанных на запросах комитетов по основополагающим стандартам 2017 года.

A

Activity (Деятельность)

Отдельная запланированная часть работы, выполняемая в ходе проекта.

Activity Code (Код деятельности)

Буквенно-цифровое значение, присвоенное каждому действию, которое позволяет классифицировать, сортировать и фильтровать. Смотрите также идентификатор активности и метку активности.

Activity Identifier (Идентификатор активности)

Уникальное буквенно-цифровое значение, присвоенное действию и используемое для отличия этого действия от других действий. Смотрите также код действия и метку действия.

Activity Label (Метка активности)

Фраза, которой называется и описывается действие. Смотрите также код действия и идентификатор действия.

Actual Cost (AC) (Фактическая стоимость)

Реальная стоимость выполненной работы какому-либо виду деятельности в течение определенного периода времени. Смотрите также бюджет на момент завершения (BAC), заработанная стоимость (EV), оценка на момент завершения (EAC), оценка до завершения (ETC) и планируемая стоимость (PV).

Analogous Estimating (Аналогичная оценка)

Метод оценки продолжительности или стоимости деятельности или проекта с использованием исторических данных по аналогичной деятельности или проекту. Смотрите также оценку снизу вверх, параметрическую оценку, PERT и оценку по трем пунктам.

Apportioned Effort

(Распределенные усилия)

Деятельность, в которой усилия распределяются пропорционально между определенными дискретными усилиями и не делятся на отдельные усилия.

Примечание: Распределенные усилия - это один из трех видов деятельности по управлению заработанной стоимостью (EVM), используемых для измерения эффективности работы. Смотрите также дискретное усилие и уровень усилия.

Assumption (Предположение)

Фактор в процессе планирования, который считается истинным, реальным или определенным, без доказательств или демонстрации.

В

Backward Pass (Обратный проход)

Метод критического пути для вычисления дат позднего начала и позднего завершения путем обратной работы по модели расписания от даты окончания проекта. Смотрите также прямой пас.

Baseline (Основание)

Утвержденная версия рабочего продукта, которая может быть изменена с использованием формальных процедур контроля изменений и используется в качестве основы для сравнения с фактическими результатами. Смотрите также базовый уровень затрат, базовый уровень измерения производительности, базовый уровень графика и базовый уровень охвата.

Bottom-Up Estimating (Оценка снизу вверх)

Метод оценки продолжительности или стоимости проекта путем агрегирования оценок компонентов нижнего уровня структуры разбивки работ (WBS). Смотрите также аналогичную оценку, параметрическую оценку, методику оценки и обзора программы (PERT) и трехточечную оценку.

Budget at Completion (BAC)

(Бюджет на момент завершения (BAC))

Сумма всех бюджетов, установленных для предстоящей работы. Смотрите также фактическую стоимость (AC), заработанную стоимость (EV), оценку по завершении (EAC), оценку до завершения (ETC) и планируемую стоимость (PV).

C

Change Control (Управление изменениями)

Процесс, посредством которого изменения документов, результатов или исходных условий, связанных с проектом, идентифицируются, документируются, утверждаются или отклоняются. Смотрите также панель управления сменой и систему управления сменой.

Change Control Board (Панель управления сменой)

Официально зафрахтованная группа, ответственная за рассмотрение, оценку, одобрение, отсрочку или отклонение изменений в проекте, а также за регистрацию и доведение до сведения таких решений. Смотрите также управление изменениями и систему управления изменениями.

Change Control System (Система контроля изменений)

Набор процедур, описывающий, как осуществляется управление изменениями в результатах проекта и документации. Смотрите также управление сменой и панель управления сменой.

Change Request (Запрос на изменение)

Официальное предложение по изменению документа, результата или базовой линии.

Code of Accounts (Код счетов)

Система нумерации, используемая для уникальной идентификации каждого компонента структуры разбивки работ.

Communications Management Plan (План управления коммуникациями)

Компонент плана управления проектом, программой или портфелем, который описывает, как, когда и кем информация будет администрироваться и распространяться. Смотрите также план управления проектом.

Configuration Management System (Система управления конфигурацией)

Набор процедур, используемых для отслеживания артефактов проекта, а также для мониторинга и управления изменениями в этих артефактах.

Constraint (Ограничение)

Фактор, который ограничивает возможности управления проектом, программой, портфелем или процессом.

Contingency Plan (План действий в чрезвычайных ситуациях)

Документ, описывающий действия, которые может предпринять проектная группа в случае возникновения заранее определенных условий запуска.

Contingency Reserve (Резерв на случай непредвиденных обстоятельств)

Время или деньги, выделенные в графике или базовом уровне затрат для известных рисков с активными стратегиями реагирования. Смотрите также управленческий резерв и бюджет проекта.

Control Account (Контрольный счет)

Точка управленческого контроля, где объем, бюджет, фактические затраты и график интегрируются и сравниваются с заработанной стоимостью для измерения производительности.

Corrective Action (Корректирующее действие)

Преднамеренное действие, которое приводит к выполнению проектной работы в соответствии с планом управления проектом. См. также превентивные действия.

Cost Baseline (Базовый уровень затрат)

Утвержденная версия сметы затрат на выполнение работ и резерв на случай непредвиденных обстоятельств, которая может быть изменена с использованием формальных процедур контроля изменений и используется в качестве основы для сравнения с фактическими результатами. Смотрите также исходные данные, исходные данные для измерения производительности, исходные данные для графика и исходные данные для области применения.

Cost Management Plan (План управления затратами)

Компонент плана управления проектом или программой, который описывает, как будут планироваться, структурироваться и контролироваться затраты. Смотрите также план управления проектом.

Cost Performance Index (CPI)

(Индекс эффективности затрат (ИПЦ))

Показатель экономической эффективности бюджетных ресурсов, выраженный как отношение полученной стоимости к фактическим затратам. Смотрите также индекс производительности расписания (SPI).

Cost Variance (CV) (Разница в затратах (CV))

Сумма дефицита или профицита бюджета на данный момент времени, выраженная как разница между полученной стоимостью и фактическими затратами. Смотрите также отклонение графика (SV).

Crashing (Обрушивающийся)

Метод сжатия расписания, используемый для сокращения продолжительности расписания с наименьшими дополнительными затратами за счет добавления ресурсов. Смотрите также быстрое отслеживание и сжатие расписания.

Critical Chain Method (Метод критической цепи)

Метод планирования, который позволяет проектной группе размещать буферы на любом пути планирования проекта для учета ограниченных ресурсов и неопределенностей проекта.

Critical Path (Критический путь)

Последовательность действий, представляющая собой самый длинный путь через проект, который определяет минимально возможную продолжительность. Смотрите также активность критического пути и метод критического пути.

Critical Path Activity (Активность критического пути)

Любое действие на критическом пути в расписании проекта. Смотрите также критический путь и метод критического пути.

Critical Path Method (Метод критического пути)

Метод, используемый для оценки минимальной продолжительности проекта и определения степени гибкости планирования на логических сетевых путях в рамках модели расписания. Смотрите также критический путь и активность критического пути.

D

Data Date (Дата данных)

Момент времени, когда записывается статус проекта.

Decision Tree Analysis (Анализ дерева решений)

Метод построения диаграмм и расчетов для оценки последствий цепочки из нескольких вариантов в условиях неопределенности.

Decomposition (Разложение)

Метод, используемый для разделения объема проекта и его результатов на более мелкие, более управляемые части.

Defect Repair (Устранение дефектов)

Преднамеренная деятельность по модификации несоответствующего продукта или компонента продукта.

Deliverable (Подлежащий поставке)

Любой уникальный и поддающийся проверке продукт, результат или возможность выполнения услуги, которые производятся для завершения процесса, фазы или проекта.

Discrete Effort (Дискретное усилие)

Деятельность, которую можно спланировать и измерить и которая дает конкретный результат. [Примечание: Дискретные усилия - это один из трех видов деятельности по управлению заработанной стоимостью (EVM), используемых для измерения производительности труда.] Смотрите также распределенные усилия и их уровень.

Duration (Продолжительность)

Общее количество рабочих периодов, необходимых для завершения действия или компонента структуры разбивки работ, выраженное в часах, днях или неделях. Смотрите также усилие.

E

Early Finish Date (Ранняя дата окончания)

В методе критического пути - самый ранний возможный момент времени, когда незавершенные части действия по расписанию могут завершиться на основе сетевой логики расписания, даты данных и любых ограничений расписания. Смотрите также раннюю дату начала, позднюю дату начала, позднюю дату окончания и запланируйте анализ сети.

Early Start Date (Ранняя дата начала)

В методе критического пути самый ранний возможный момент времени, когда незавершенные части действия по расписанию могут начаться на основе сетевой логики расписания, даты данных и любых ограничений расписания. Смотрите также раннюю дату окончания, позднюю дату окончания, позднюю дату начала и запланируйте анализ сети.

Earned Value (EV) (Заработанная стоимость (EV))

Показатель выполненной работы, выраженный в терминах бюджета, утвержденного для этой работы. Смотрите также фактическую стоимость (AC), бюджет на момент завершения, оценку на момент завершения (EAC), оценку до завершения (ETC) и планируемую стоимость (PV).

Earned Value Management

(Управление заработанной стоимостью)

Методология, которая сочетает в себе измерения объема, графика и ресурсов для оценки эффективности проекта и прогресса.

Effort (Усилие)

Количество единиц рабочей силы, требуемое для выполнения запланированного действия или компонента структуры разбивки работ, часто выражаемое в часах, днях или неделях. Смотрите также продолжительность.

Enterprise Environmental Factors

(Факторы внешней среды предприятия)

Условия, не находящиеся под непосредственным контролем команды, которые влияют, ограничивают или направляют проект, программу или портфолио.

Estimate at Completion (EAC) (Оценка по завершении (EAC))

Ожидаемая общая стоимость завершения всех работ, выраженная как сумма фактических затрат на сегодняшний день и сметы на завершение. Смотрите также фактическую стоимость (AC), бюджет на момент завершения (BAC), заработанную стоимость (EV), оценку до завершения (ETC) и планируемую стоимость (PV).

Estimate to Complete (ETC) (Оценка для завершения (и т.д.))

Ожидаемая стоимость завершения всех оставшихся работ по проекту. Смотрите также фактическую стоимость (AC), бюджет на момент завершения (BAC), заработанную стоимость (EV), оценку на момент завершения (EAC) и планируемую стоимость (PV).

F

Fast Tracking (Быстрое отслеживание)

Метод сжатия расписания, при котором действия или фазы, обычно выполняемые последовательно, выполняются параллельно, по крайней мере, часть их продолжительности. Смотрите также сбой и сжатие расписания.

Finish-to-Finish (От начала до конца)

Логическая связь, в которой последующее действие не может завершиться до тех пор, пока не завершится предыдущее действие. Смотрите также "От начала до конца", "от начала до конца", "от начала до начала" и "логическая взаимосвязь".

Finish-to-Start (От конца к началу)

Логическая связь, в которой последующее действие не может начаться до тех пор, пока не завершится предыдущее действие. Смотрите также "От начала до конца", "от начала до конца", "от начала до начала" и "логическая взаимосвязь".

Fixed Formula Method (Метод фиксированной формулы)

Метод оценки заработанной стоимости, при котором определенный процент от бюджетной стоимости пакета работ присваивается начальной вехе, а оставшийся процент присваивается по завершении пакета работ. Смотрите также метод взвешенных этапов.

Forward Pass (Прямой проход)

Метод критического пути для вычисления дат раннего начала и раннего завершения путем продвижения вперед по модели расписания от даты начала проекта или заданного момента времени. Смотрите также обратный проход.

Free Float (Свободное плавание)

Количество времени, на которое запланированное действие может быть отложено без переноса даты раннего начала любого последующего действия или нарушения ограничения расписания. Смотрите также общее значение float, критический путь, околोकритическая активность и околोकритический путь.

Functional Organization

(Функциональная организация)

Организационная структура, в которой персонал сгруппирован по областям специализации, а руководитель проекта имеет ограниченные полномочия по распределению работы и использованию ресурсов. Смотрите также матричную организацию и проектируемую организацию.

G

Gantt Chart (Диаграмма Ганта)

Столбчатая диаграмма с информацией о расписании, где действия перечислены по вертикальной оси, даты показаны по горизонтальной оси, а продолжительность действий показана в виде горизонтальных полос, расположенных в соответствии с датами начала и окончания.

L

Lag (Задержка)

Количество времени, в течение которого последующее действие будет отложено по отношению к предыдущему действию. Смотрите также свинец.

Late Finish Date (Поздняя дата окончания)

В методе критического пути - последний возможный момент времени, когда незавершенные части запланированного действия могут завершиться на основе сетевой логики расписания, даты завершения проекта и любых ограничений расписания. Смотрите также раннюю дату окончания, раннюю дату начала, позднюю дату начала и запланируйте анализ сети.

Late Start Date (Поздняя дата начала)

В методе критического пути - самый поздний возможный момент времени, когда незавершенные части запланированного действия могут начаться на основе сетевой логики расписания, даты завершения проекта и любых ограничений расписания. Смотрите также раннюю дату окончания, позднюю дату окончания, раннюю дату начала и запланируйте анализ сети.

Lead (Вести)

Количество времени, в течение которого последующее действие может быть продвинуто вперед по отношению к предыдущему действию. Смотрите также отставание.

Lessons Learned (полученные знания)

Знания, полученные в ходе проекта, которые показывают, как события проекта были рассмотрены или должны быть рассмотрены в будущем с целью улучшения будущей производительности.

Level of Effort (Уровень усилий)

Деятельность, которая не производит окончательных конечных продуктов и измеряется течением времени. [Примечание: Уровень усилий - это один из трех видов деятельности по управлению заработанной стоимостью (EVM), используемых для измерения эффективности работы.] Смотрите также распределенные усилия и дискретные усилия.

Logical Relationship (Логическая взаимосвязь)

Зависимость между двумя видами деятельности или между деятельностью и вехой. Смотрите также "От начала до конца", "от конца до начала", "от начала до конца" и "от начала до начала".

М

Management Reserve

(Управленческий резерв)

Время или деньги, которые руководство выделяет в дополнение к графику или базовым затратам и высвобождает для непредвиденных работ, которые входят в рамки проекта. Смотрите также резерв на случай непредвиденных обстоятельств и бюджет проекта.

Matrix Organization (Матричная организация)

Организационная структура, в которой руководитель проекта временно разделяет полномочия с функциональным менеджером по распределению работ и использованию ресурсов. Смотрите также функциональная организация и проектируемая организация.

Milestone (Веха)

Важный момент или событие в проекте, программе или портфолио.

Milestone Schedule (График этапов)

Тип расписания, в котором представлены основные этапы с запланированными датами.

Most Likely Duration (Наиболее вероятная продолжительность)

Оценка наиболее вероятной продолжительности действия, учитывающая все известные переменные, которые могут повлиять на производительность. Смотрите также оптимистическую продолжительность и пессимистическую продолжительность.

N

Near-Critical Activity (Активность, близкая к критической)

Деятельность с общим плавающим капиталом, который считается низким на основании экспертного заключения. Смотрите также критический путь, свободное плавание, почти критический путь и полное плавание.

Near-Critical Path (Ближкий к критическому путь)

Последовательность действий с низким плавающим значением, которая, если она исчерпана, становится критической последовательностью пути для проекта. Смотрите также критический путь, свободное плавание, активность, близкая к критической, и общее плавание.

Network Logic (Сетевая логика)

Все зависимости от деятельности в сетевой диаграмме расписания проекта. Смотрите также дату раннего завершения, дату раннего запуска, дату позднего завершения, дату позднего запуска и сетевой путь.

Network Path (Сетевой путь)

Последовательность действий, связанных логическими отношениями в сетевой диаграмме расписания проекта. Смотрите также дату раннего завершения, дату раннего начала, дату позднего завершения, дату позднего начала и сетевую логику.

Node (Узел)

Точка, в которой линии зависимостей соединяются на схеме сети расписания. Смотрите также метод построения диаграмм приоритета (PDM) и сетевую диаграмму расписания проекта.

O

Opportunity (Возможность)

Риск, который оказал бы положительное влияние на одну или несколько целей проекта. Смотрите также проблему, риск и угрозу.

Optimistic Duration (Оптимистичная продолжительность)

Оценка кратчайшей продолжительности действия, учитывающая все известные переменные, которые могут повлиять на производительность. Смотрите также наиболее вероятную продолжительность и пессимистическую продолжительность.

Organizational Breakdown Structure (Организационная структура разбивки)

Иерархическое представление проектной организации, которое иллюстрирует взаимосвязь между деятельностью по проекту и организационными подразделениями, которые будут выполнять эти действия. Смотрите также структуру распределения ресурсов, структуру распределения рисков и структуру распределения работ (WBS).

Organizational Enabler (Организационный фактор, способствующий)

Структурная, культурная, технологическая или кадровая практика, которую исполняющая организация может использовать для достижения стратегических целей. См. также организационное управление проектами.

Organizational Process Assets

(Активы организационного процесса)

Планы, процессы, политики, процедуры и базы знаний, специфичные для исполняющей организации и используемые ею.

Organizational Project Management

(Организационное управление проектами)

Структура, в которой управление портфелем, программами и проектами интегрировано с организационными факторами для достижения стратегических целей. Смотрите также организационный инструмент.

Organizational Project Management Maturity (Организационная зрелость управления проектами)

Уровень способности организации достигать желаемых стратегических результатов предсказуемым, контролируемым и надежным образом.

Р

Parametric Estimating (Параметрическая оценка)

Метод оценки, в котором используется алгоритм для расчета стоимости или продолжительности на основе исторических данных и параметров проекта. Смотрите также аналогичную оценку, оценку снизу вверх, методику оценки и обзора программы (PERT) и оценку по трем пунктам.

Path Convergence (Конвергенция путей)

Взаимосвязь, в которой запланированное действие имеет более одного предшественника. Смотрите также расхождение путей, активность предшественника и активность преемника.

Path Divergence (Расхождение путей)

Связь, в которой запланированное действие имеет более одного преемника. Смотрите также конвергенцию путей, предшествующую деятельность и последующую деятельность.

Percent Complete (Процент завершения)

Оценка, выраженная в процентах от объема работы, которая была выполнена по виду деятельности или компоненту структуры разбивки работ.

Performance Measurement Baseline

(Исходные данные для измерения эффективности)

Интегрированные базовые показатели объема, графика и затрат, используемые для сравнения для управления, измерения и контроля выполнения проекта. Смотрите также исходные данные, исходные данные по затратам, исходные данные по графику и исходные данные по объему.

Performing Organization

(Исполняющая организация)

Предприятие, персонал которого наиболее непосредственно вовлечен в выполнение работ по проекту или программе.

Pessimistic Duration

(Пессимистическая продолжительность)

Оценка наибольшей продолжительности действия, учитывающая все известные переменные, которые могут повлиять на производительность. Смотрите также наиболее вероятную продолжительность и оптимистичную продолжительность.

Phase Gate (Фазовый вентиль)

Обзор в конце этапа, на котором принимается решение перейти к следующему этапу, продолжить внесение изменений или завершить проект или программу. Смотрите также этап проекта.

Planned Value (PV) (Планируемое значение (PV))

Утвержденный бюджет, выделенный на запланированную работу. Смотрите также фактическую стоимость (AC), бюджет на момент завершения (BAC), заработанную стоимость (EV), оценку на момент завершения (EAC) и оценку до завершения (ETC).

Portfolio (Портфолио)

Проекты, программы, портфели дочерних компаний и операции, управляемые как группа для достижения стратегических целей. Смотрите также программу и проект.

Portfolio Balancing (Балансировка портфеля)

Процесс оптимизации сочетания компонентов портфеля для достижения стратегических целей организации.

Portfolio Charter (Устав портфолио)

Документ, выданный спонсором, который санкционирует и определяет структуру портфолио и связывает портфель со стратегическими целями организации. Смотрите также устав программы и устав проекта.

Portfolio Management (Управление портфелем)

Централизованное управление одним или несколькими портфелями для достижения стратегических целей. См. также управление программами и управление проектами.

Portfolio Management Plan (План управления портфелем)

Документ, который определяет, как будет организован, отслеживаться и контролироваться портфель. Смотрите также план управления программой и план управления проектом.

Portfolio Manager (Портфельный менеджер)

Лицо или группа, назначенные исполняющей организацией для создания, сбалансирования, мониторинга и контроля компонентов портфеля для достижения стратегических бизнес-целей. Смотрите также руководитель программы и руководитель проекта.

Precedence Diagramming Method

(Метод построения диаграмм приоритета)

Метод, используемый для построения модели расписания, в которой действия представлены узлами и графически связаны одним или несколькими логическими отношениями, чтобы показать последовательность, в которой должны выполняться действия. Смотрите также сетевую диаграмму узла и расписания проекта.

Predecessor Activity

(Предшествующая деятельность)

Действие, которое логически предшествует зависимому действию в расписании. Смотрите также последующую деятельность и сводную деятельность.

Preventive Action (Превентивные действия)

Целенаправленная деятельность, которая обеспечивает будущее выполнение проектной работы в соответствии с планом управления проектом. Смотрите также корректирующие действия.

Probability and Impact Matrix (Матрица вероятности и воздействия)

Таблица для отображения вероятности возникновения каждого риска и его влияния на цели проекта, если этот риск возникает. Смотрите также риск.

Procurement Management Plan (План управления закупками)

Компонент плана управления проектом или программой, который описывает, как команда будет приобретать товары и услуги за пределами организации-исполнителя. Смотрите также план управления проектом.

Product Life Cycle (Жизненный цикл продукта)

Серия этапов, которые представляют эволюцию продукта, от концепции до поставки, роста, зрелости и выхода на пенсию. Смотрите также жизненный цикл проекта.

Program (Программа)

Связанные проекты, вспомогательные программы и программные мероприятия, управляемые скоординированным образом для получения преимуществ, недоступных при управлении ими по отдельности.

Program Charter (Устав программы)

Документ, выданный спонсором, который уполномочивает команду управления программой использовать организационные ресурсы для выполнения программы и связывает программу со стратегическими целями организации. Смотрите также устав портфолио и устав проекта.

Program Evaluation and Review Technique (PERT) (Методика оценки и пересмотра программы (PERT))

Метод, используемый для оценки продолжительности проекта с помощью средневзвешенного значения оптимистичной, пессимистичной и наиболее вероятной продолжительности деятельности, когда существует неопределенность в оценках отдельных видов деятельности. Смотрите также аналогичную оценку, оценку снизу вверх, параметрическую оценку и оценку по трем точкам.

Program Management (Управление программой)

Применение знаний, навыков и принципов к программе для достижения целей программы и получения преимуществ и контроля, недоступных при индивидуальном управлении компонентами программы. Смотрите также управление портфелем и управление проектами.

Program Management Office (Офис управления программой)

Структура управления, которая стандартизирует процессы управления, связанные с программой, и облегчает совместное использование ресурсов, методологий, инструментов и техник. Смотрите также офис управления проектами.

Program Management Plan (План управления программой)

Документ, который объединяет вспомогательные планы программы и устанавливает средства управления и общий план интеграции отдельных компонентов программы и управления ими. Смотрите также план управления портфелем и план управления проектами.

Program Manager (Менеджер программы)

Лицо, уполномоченное организацией-исполнителем руководить командой или командами, ответственными за достижение целей программы. Смотрите также менеджер портфолио и руководитель проекта.

Progressive Elaboration (Прогрессивная разработка)

Итеративный процесс повышения уровня детализации в плане управления проектом по мере поступления большего объема информации и более точных оценок.

Project (Проект)

Временное усилие, предпринятое для создания уникального продукта, услуги или результата. Смотрите также портфолио и программу.

Project Budget (Бюджет проекта)

Сумма сметы расходов на пакет работ, резерв на случай непредвиденных обстоятельств и управленческий резерв. Смотрите также резерв на случай непредвиденных обстоятельств и управленческий резерв.

Project Calendar (Календарь проекта)

Календарь, который определяет рабочие дни и смены, доступные для запланированных действий.

Project Charter (Устав проекта)

Документ, выданный инициатором проекта или спонсором, который официально разрешает существование проекта и предоставляет руководителю проекта полномочия использовать организационные ресурсы для проектной деятельности. Смотрите также устав портфолио и устав программы.

Project Life Cycle (Жизненный цикл проекта)

Серия этапов, через которые проходит проект от его начала до завершения. Смотрите также жизненный цикл продукта.

Project Management (управление проектом)

Применение знаний, навыков, инструментов и техник в проектной деятельности для удовлетворения требований проекта. Смотрите также управление портфелем и управление программами.

Project Management Office (Офис управления проектами)

Структура управления, которая стандартизирует процессы управления, связанные с проектом, и облегчает совместное использование ресурсов, методологий, инструментов и техник. Смотрите также офис управления программами.

Project Management Plan (План управления проектом)

Документ, который описывает, как проект будет выполняться, отслеживаться и контролироваться, а также закрываться. Смотрите также план управления портфелем, план управления программами, план управления коммуникациями, план управления затратами, план управления ресурсами и план управления персоналом.

Project Manager (менеджер проекта)

Лицо, назначенное организацией-исполнителем для руководства командой, ответственной за достижение целей проекта. Смотрите также менеджер портфолио и менеджер программ.

Project Phase (Этап проекта)

Набор логически связанных проектных действий, кульминацией которых является завершение одного или нескольких результатов. Смотрите также фазовый вентиль.

Project Schedule (График проекта)

Выходные данные модели расписания, в которой представлены связанные действия с запланированными датами, продолжительностью, контрольными точками и ресурсами.

Project Schedule Network Diagram (Сетевая схема графика проекта)

Графическое представление логических взаимосвязей между действиями расписания проекта. Смотрите также метод построения диаграмм узлов и приоритетов (PDM).

Project Scope (Объем проекта)

Работа, выполняемая для предоставления продукта, услуги или результата с указанными характеристиками и функциями.

Project Scope Statement (Заявление о масштабах проекта)

Описание объема проекта, основных результатов, допущений и ограничений.

Projectized Organization

(Проектируемая организация)

Организационная структура, в которой руководитель проекта обладает всеми полномочиями по распределению работ и использованию ресурсов. Смотрите также функциональную организацию и матричную организацию.

Q

Quality Management Plan (План управления качеством)

Компонент плана управления проектом или программой, который описывает, как политика, процедуры и руководящие принципы организации будут внедряться для достижения целей в области качества. Смотрите также план управления проектом.

R

Requirements Management Plan (План управления требованиями)

Компонент плана управления проектом или программой, который описывает, как требования будут анализироваться, документироваться и управляться. Смотрите также план управления проектом.

Requirements Traceability Matrix (Матрица прослеживаемости требований)

Сетка, которая связывает требования к продукту от их происхождения до результатов, которые им удовлетворяют.

Residual Risk (Остаточный риск)

Риск, который остается после принятия мер реагирования на риски. См. также вторичный риск.

Resource Breakdown Structure

(Структура распределения ресурсов)

Иерархическое представление ресурсов по категориям и типам. Смотрите также организационную структуру разбивки, структуру разбивки рисков и структуру разбивки работ (WBS).

Resource Calendar (Календарь ресурсов)

Календарь, который определяет рабочие дни и смены, в которые доступен каждый конкретный ресурс.

Resource Leveling (Выравнивание ресурсов)

Метод оптимизации ресурсов, при котором в график проекта вносятся коррективы для оптимизации распределения ресурсов и который может повлиять на критический путь. Смотрите также метод сглаживания ресурсов и оптимизации ресурсов.

Resource Management Plan (План управления ресурсами)

Компонент плана управления проектом, который описывает, как приобретаются, распределяются, отслеживаются и контролируются ресурсы проекта. Смотрите также план управления проектом и план управления персоналом.

Resource Optimization Technique (Метод оптимизации ресурсов)

Метод, при котором даты начала и окончания деятельности корректируются таким образом, чтобы сбалансировать спрос на ресурсы с имеющимся предложением. Смотрите также выравнивание ресурсов и сглаживание ресурсов.

Resource Smoothing (Сглаживание ресурсов)

Метод оптимизации ресурсов, при котором используются free и total float, не влияя на критический путь. Смотрите также метод выравнивания ресурсов и оптимизации ресурсов.

Responsibility Assignment Matrix (Матрица распределения ответственности)

Таблица, в которой показаны ресурсы проекта, назначенные каждому рабочему пакету.

Risk (Рисковать)

Неопределенное событие или условие, которое, если оно произойдет, окажет положительное или отрицательное влияние на одну или несколько целей проекта. Смотрите также проблему, возможность и угрозу.

Risk Acceptance (Принятие риска)

Стратегия реагирования на риски, при которой проектная группа решает признать риск и не предпринимать никаких действий, пока риск не возникнет. Смотрите также предотвращение рисков, повышение рисков, использование рисков, снижение рисков, совместное использование рисков и передача рисков.

Risk Appetite (Склонность к риску)

Степень неопределенности, которую организация или отдельный человек готовы принять в ожидании вознаграждения. Смотрите также порог риска и толерантность к риску.

Risk Avoidance (Избежание рисков)

Стратегия реагирования на риски, при которой проектная группа действует для устранения угрозы или защиты проекта от ее воздействия. Смотрите также принятие риска, повышение риска, использование риска, снижение риска, распределение риска и передача риска.

Risk Breakdown Structure (Структура разбивки рисков)

Иерархическое представление потенциальных источников риска. Смотрите также организационную структуру разбивки, структуру распределения ресурсов и структуру распределения работ (WBS).

Risk Category (Категория риска)

Группа потенциальных причин риска.

Risk Enhancement (Повышение риска)

Стратегия реагирования на риски, при которой проектная группа действует для увеличения вероятности возникновения или воздействия возможности. Смотрите также принятие риска, избегание риска, использование риска, снижение риска, распределение риска и передача риска.

Risk Exploiting (Риск, эксплуатирующий)

Стратегия реагирования на риски, в соответствии с которой проектная группа действует для обеспечения того, чтобы появилась возможность. Смотрите также принятие риска, предотвращение риска, повышение риска, снижение риска, распределение риска и передача риска.

Risk Exposure (Подверженность риску)

Совокупный показатель потенциального воздействия всех рисков в любой данный момент времени в проекте, программе или портфеле.

Risk Management Plan (План управления рисками)

Компонент плана управления проектом, программой или портфелем, который описывает, как будут структурированы и выполняться мероприятия по управлению рисками. Смотрите также план управления проектом.

Risk Mitigation (Снижение рисков)

Стратегия реагирования на риски, при которой проектная группа действует для снижения вероятности возникновения или воздействия угрозы. Смотрите также принятие риска, избегание риска, повышение риска, использование риска, распределение риска и передача риска.

Risk Owner (Владелец риска)

Лицо, ответственное за мониторинг риска и за выбор и реализацию соответствующей стратегии реагирования на риск.

Risk Register (Реестр рисков)

Хранилище, в котором записываются результаты процессов управления рисками.

Risk Sharing (Распределение рисков)

Стратегия реагирования на риски, при которой проектная команда передает право собственности на возможность третьей стороне, которая наилучшим образом способна извлечь выгоду из проекта. Смотрите также принятие риска, избегание риска, повышение риска, использование риска, снижение риска и перенос риска.

Risk Threshold (Порог риска)

Мера допустимого отклонения от цели, которая отражает склонность организации и заинтересованных сторон к риску. Смотрите также склонность к риску и толерантность к нему.

Risk Tolerance [deprecated]

(Толерантность к риску [устарело])

Степень неопределенности, которую организация или отдельный человек готовы выдержать. Смотрите также склонность к риску и порог риска.

Risk Transference (Перенос риска)

Стратегия реагирования на риски, при которой проектная группа перекладывает воздействие угрозы на третью сторону вместе с правом собственности на ответные меры. Смотрите также принятие риска, избегание риска, повышение риска, использование риска, снижение риска и распределение риска.

Rolling Wave Planning

(Планирование накатывающей волны)

Метод итеративного планирования, при котором работа, подлежащая выполнению в ближайшей перспективе, планируется детально, в то время как работа в будущем планируется на более высоком уровне.

S

Schedule Baseline (Базовый график)

Утвержденная версия модели расписания, которая может быть изменена с использованием формальных процедур контроля изменений и используется в качестве основы для сравнения с фактическими результатами. Смотрите также базовый уровень, базовый уровень затрат, базовый уровень измерения производительности и базовый уровень охвата.

Schedule Compression (Сжатие расписания)

Метод, используемый для сокращения продолжительности графика без уменьшения объема проекта. Смотрите также сбой и быстрое отслеживание.

Schedule Management Plan (План управления расписанием)

Компонент плана управления проектом или программой, который устанавливает критерии и действия для разработки, мониторинга и контроля графика. Смотрите также план управления проектом.

Schedule Model (Модель расписания)

Представление плана выполнения действий проекта, включая продолжительность, зависимости и другую информацию о планировании, используемое для создания расписания проекта вместе с другими артефактами планирования. Смотрите также анализ модели расписания.

Schedule Model Analysis (Анализ модели расписания)

Процесс, используемый для исследования или анализа выходных данных модели расписания с целью оптимизации расписания. Смотрите также модель расписания.

Schedule Network Analysis

(Запланируйте анализ сети)

Методика определения ранних и поздних дат начала, а также ранних и поздних дат завершения для незавершенных частей проектной деятельности. Смотрите также раннюю дату окончания, раннюю дату начала, позднюю дату окончания и позднюю дату начала.

Schedule Performance Index (SPI)

(Индекс выполнения графика (SPI))

Показатель эффективности графика, выраженный как отношение заработанной стоимости к запланированной стоимости. Смотрите также индекс эффективности затрат (CPI).

Schedule Variance (SV) (Отклонение от графика (SV))

Показатель выполнения графика, выраженный как разница между заработанным значением и запланированным значением. Смотрите также разницу в затратах (CV).

Scope Baseline (Базовый уровень охвата)

Утвержденная версия заявления о сфере охвата, структуры разбивки работ (WBS) и связанного с ней словаря WBS, который может быть изменен с помощью формальных процедур контроля изменений и используется в качестве основы для сравнения с фактическими результатами. Смотрите также базовый уровень, базовый уровень затрат, базовый уровень измерения производительности и базовый уровень графика.

Scope Creep (расползание рамок проекта)

Неконтролируемое расширение масштабов продукта или проекта без корректировки времени, затрат и ресурсов.

Scope Management Plan (План управления областью применения)

Компонент плана управления проектом или программой, который описывает, как область будет определяться, разрабатываться, отслеживаться, контролироваться и утверждаться. Смотрите также план управления проектом.

S-Curve Analysis (Анализ S-образной кривой)

Метод, используемый для определения тенденций производительности с помощью графика, который отображает совокупные затраты за определенный период времени.

Secondary Risk (Вторичный риск)

Риск, который возникает как прямой результат реализации мер реагирования на риски. Смотрите также остаточный риск.

Sponsor (Спонсор)

Физическое лицо или группа, которые предоставляют ресурсы и поддержку для проекта, программы или портфолио и несут ответственность за обеспечение успеха. Смотрите также заинтересованная сторона.

Staffing Management Plan (План управления персоналом)

Компонент плана управления ресурсами, который описывает, когда и как будут приобретены члены команды и как долго они будут необходимы. Смотрите также план управления ресурсами.

Stakeholder (Акционер)

Физическое лицо, группа или организация, которые могут влиять, быть затронуты или воспринимать себя затронутыми решением, деятельностью или результатом проекта, программы или портфолио. Смотрите также спонсор.

Stakeholder Engagement Plan (План взаимодействия с заинтересованными сторонами)

Компонент плана управления проектом или программой, который определяет стратегии и действия, необходимые для содействия продуктивному вовлечению заинтересованных сторон в процесс принятия и исполнения решений по проекту или программе. Смотрите также план управления проектом.

Start-to-Finish (От начала до конца)

Логическая связь, в которой последующее действие не может завершиться до тех пор, пока не начнется предыдущее действие. Смотрите также "От конца к концу", "от конца к началу", "от начала к началу" и логическую взаимосвязь.

Start-to-Start (От начала к началу)

Логическая связь, в которой последующее действие не может начаться до тех пор, пока не начнется предыдущее действие. Смотрите также "От начала до конца", "от конца до начала", "от начала до конца" и логическую взаимосвязь.

Successor Activity (Деятельность преемника)

Зависимое действие, которое логически следует за другим действием в расписании. Смотрите также предыдущую деятельность и итоговую деятельность.

Summary Activity (Итоговая деятельность)

Группа связанных действий расписания, агрегированных и отображаемых как единое действие. Смотрите также деятельность предшественника и деятельность преемника.

T

Threat (Угроза)

Риск, который оказал бы негативное влияние на одну или несколько целей проекта. Смотрите также "Проблема, возможность и риск".

Three-Point Estimating

(Трехточечная оценка)

Метод, используемый для оценки стоимости или продолжительности путем применения среднего или средневзвешенного значения оптимистичных, пессимистичных и наиболее вероятных оценок, когда существует неопределенность в оценках отдельных видов деятельности. Смотрите также аналогичную оценку, оценку снизу вверх, параметрическую оценку и методику оценки и обзора программы (PERT).

To-Complete Performance Index

(ТСРІ) (Итоговый индекс производительности (ТСРІ))

Показатель эффективности затрат, который достигается за счет оставшихся ресурсов для достижения определенной цели управления, выраженный как отношение затрат на завершение незавершенной работы к оставшемуся бюджету. Смотрите также фактическую стоимость (АС), бюджет на момент завершения (ВАС), заработанную стоимость (ЕV) и смету на момент завершения (ЕАС).

Total Float (общий запас времени)

Количество времени, на которое запланированное действие может быть отложено или продлено с даты его раннего начала без задержки даты завершения проекта или нарушения ограничения графика. Смотрите также "Свободное плавание", "критический путь", "околокритическая активность" и "околокритический путь".

Trigger Condition (Условие запуска)

Событие или ситуация, указывающие на то, что риск вот-вот возникнет.

V

Variance Analysis (Дисперсионный анализ)

Метод определения причины и степени различия между базовыми и фактическими показателями. Смотрите также отклонение затрат (CV), отклонение графика (SV) и отклонение по завершении.

Variance at Completion (VAC)

(Отклонение при завершении (VAC))

Прогноз суммы бюджетного дефицита или профицита, выраженный как разница между бюджетом на момент завершения и оценкой на момент завершения.

Смотрите также бюджет на момент завершения (BAC), отклонение затрат (CV), оценку на момент завершения (EAC) и анализ отклонений.

W

WBS Dictionary (Словарь WBS)

Документ, который предоставляет подробную информацию о результатах, действиях и расписании по каждому компоненту в структуре разбивки работ. Смотрите также структуру разбивки работ (WBS).

Weighted Milestone Method (Метод взвешенных этапов)

Метод оценки заработанной стоимости, при котором бюджетная стоимость пакета работ делится на измеримые сегменты, каждый из которых заканчивается этапом, которому присваивается взвешенная бюджетная стоимость. Смотрите также метод фиксированной формулы.

What-If Scenario Analysis (Анализ сценария "Что, если")

Процесс оценки сценариев с целью прогнозирования их влияния на цели проекта.

Work Breakdown Structure (WBS) (Структура разбивки работ (WBS))

Иерархическая декомпозиция общего объема работ, которые должны быть выполнены проектной командой для достижения целей проекта и создания требуемых результатов. Смотрите также организационную структуру разбивки, структуру разбивки ресурсов, структуру разбивки рисков и словарь WBS.

Work Package (Рабочий пакет)

Работа, определенная на самом низком уровне структуры разбивки работ, для которой оцениваются и управляются стоимость и продолжительность.

Workaround (Обходной путь)

Немедленное и временное реагирование на проблему, для которой предыдущее реагирование не было запланировано или не было эффективным. См. также снижение рисков.



ОБ АВТОРЕ ПЕРЕВОДА

Лев Гришин, работаю в ИТ Анализе, люблю разбираться в лучших практиках, поэтому перевожу их, а еще стандарты и прочие полезные иностранные тексты чтобы применять их в работе. Всегда рад продуктивному общению в профессии. Заходите ко мне в канал https://t.me/Analyst_Plus Удачи!