

«УТВЕРЖДАЮ»

Председатель наблюдательного Совета

Э.Ш. Джураев



« 17 » марта 2014г.

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

НИИ Корпоративного и проектного управления
г. Москва
2014

РАЗРАБОТАНЫ: Автономной Некоммерческой Организацией «Научно-Исследовательский Институт Корпоративного и Проектного Управления» (Д.А. Дьяченко).

РАСМОТРЕНЫ: Наблюдательным советом Автономной Некоммерческой Организации «Научно-Исследовательский Институт по Корпоративному и Проектному Управлению» (Э.Ш. Джураев, Н.Л. Персод, О.Р. Дорош, Н.В. Везиров).

ПРИНЯТЫ И ВВЕДЕНЫ В ДЕЙСТВИЕ: 17 марта 2014 года, Протоколом №7 заседания наблюдательного совета Автономной Некоммерческой Организации «Научно-Исследовательский Институт по Корпоративному и Проектному Управлению».

Процессно-ориентированный подход

Процессно-ориентированный подход – управленческая концепция (система взглядов), согласно которой *управление* есть непрерывная серия взаимосвязанных действий или функций управления, образующих *операции* и *процессы*.

Операция – совокупность логически связанных действий, направленных на достижение определенной цели (получения определенного результата). Операция является элементом *процесса*.

Процесс – совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих *операций*, преобразующих входные (исходные) данные в завершённый общий результат.

Процедура – форма описания порядка выполнения *процесса* или *операции*.

Участник процесса – лицо, выполняющее определенную роль (роли) в процессе.

Роль участника процесса – определённый набор функций, выполняемый участником процесса.

Владелец процесса – должностное лицо, наделенное правами и полномочиями, имеющее в своем распоряжении необходимые ресурсы, владеющее достаточной информацией о процессе. Владелец процесса несет ответственность за процесс во всех его аспектах – планирование, обеспечение, управление и улучшение.

Руководитель процесса – должностное лицо, которое управляет ходом выполнения процесса. Руководитель процесса несет ответственность за результаты и эффективность выполнения процесса.

Исполнитель процесса – должностное лицо, ответственное за выполнение одной или нескольких операций процесса.

Управление

Система управления – совокупность *процесса* и *инструментов* управления *ресурсами*, направленная на достижение определенной *цели*. Система управления характеризуется наличием *субъекта управления* (кто управляет), *объекта управления* (кем управляют), *управляющего воздействия (функции управления)* (каким образом субъект воздействует на объект) и *обратной связи* (реакция объекта на управляющее воздействие). Совокупность перечисленных элементов образует *контур управления*.

Система управления является иерархической структурой. Степень иерархии системы управления называется *уровнем управления*. Различают следующие *уровни управления*: стратегический, тактический, оперативный и операционный. Каждый уровень управления характеризуется *горизонтом планирования* и *периодичностью (дискретностью) контроля*.

Уровень управления	Объект управления	Перспектива планирования	Горизонт планирования	Периодичность контроля
стратегический	портфель	долгосрочное	свыше 5 лет	ежегодно
тактический	программа	среднесрочное	до 5 лет	ежеквартально / по полугодиям
оперативный	проект	краткосрочное	свыше 1 месяца до 1 года	еженедельно / ежемесячно
операционный	подпроект	краткосрочное	до 1 месяца	ежедневно

Процесс управления – совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих *операций* планирования, организации, исполнения и контроля, направленных на достижение определенной цели. Операции процесса управления характеризуется наличием входных (исходных) данных, используемых (потребляемых) *ресурсов*, управляющих воздействий и получаемых результатов (выходных данных).

Инструмент управления – средство практической реализации управляющего воздействия (функции управления). Инструменты управления разделяют на: организационные, информационные, методические и др.

Метод управления – систематизированная совокупность операций и действий, которые необходимо предпринять для решения определённой задач, получения определенных результатов или достижения определённых целей. Совокупность однородных методов называется *подходом*.

Методика управления – описание приёмов и способов решения конкретных задач, получения практических результатов или достижения конечных целей в виде реализуемых на практике алгоритмов и процедур.

Методология управления – набор *методов (подходов)*, *методик* и *инструментов управления*, в совокупности обеспечивающих выполнение процесса управления и достижение его целей.

Технология управления – практическая реализация некоторой *методологии управления* с использованием определенного набора *инструментов управления (инструментария)*.

Управление проектами

Проект, как объект управления, является особой формой организации производственно-хозяйственной деятельности компании и состоит из двух основных взаимосвязанных процессов: *процесса управления проектом* и *процесса реализации проекта*. Кроме того, проект, как вид деятельности, направлен на достижение определенной *цели* (получение *результата*) – создание уникального продукта или услуги; проект имеет *ограничения* по срокам реализации, привлекаемым ресурсам и качеству получаемых результатов, а также *допущения* по уровню *риска*.

Цель проекта – предвосхищаемый (ожидаемый, желаемый) результат реализации проекта, достигаемый с помощью требуемых для этого *ресурсов*.

Результат проекта – уникальный продукт или услуга, получаемые в ходе реализации проекта.

Ресурс – интервал времени, *участники проекта* и средства (оборудование, материалы, инструменты, приборы и финансы), необходимые для успешной реализации проекта. Ресурсы подразделяют на человеческие, финансовые, материально-технические и временные.

Сроки реализации проекта, привлекаемые ресурсы (финансовые, человеческие, материально-технические и т.п.), планируемые результаты (с учетом требований к качеству) являются **ключевыми показателями проекта**. Достижение ключевых показателей свидетельствует об успешной реализации проекта (достижении цели проекта).

Реализация проекта – деятельность, направленная на достижения цели (получение результата) проекта в соответствии с его ключевыми показателями.

Жизненный цикл проекта – промежуток времени от момента появления проекта до момента его завершения. Жизненный цикл проекта состоит из стадий, фаз и этапов реализации проекта. Стадии, фазы и этапы реализации проекта, как правило, выполняются последовательно и завершаются получением *промежуточных результатов* (достижением промежуточных целей) проекта (*вех*) и состоят из логически связанных *задач* проекта.

Задача (Пакет работ) – ряд логически связанных *работ*, завершающееся получением определенного результата; в комбинации с другими задачами образуют *этап* проекта.

Работа – краткосрочное действие, выполняемое единичным ресурсом или группой однородных ресурсов.

Состояние (статус) проекта – характеристика степени завершенности проекта. Определены следующие состояния проектов: иницируется, планируется, выполняется, приостановлен, отменен и закрыт.

Различают следующие виды проектов: *внешний (коммерческий) проект* и *внутренний (инвестиционный) проект*. По степени сложности также выделяют *комплексные проекты*.

Внешний (коммерческий) проект – проект, который реализуется в соответствии с условиями заключенного (планируемого к заключению) договора (контракта) и предполагающий получение денежных средств (выручки) в качестве оплаты за его успешную реализацию.

Внутренний (инвестиционный) проект – проект, который реализуется с целью развития определенных компетенций в компании или приобретения компанией определенных конкурентных преимуществ за счет собственных ресурсов компании.

Комплексный проект – проект, в рамках реализации которого предполагается выполнение нескольких различных видов работ, а также участие нескольких исполнителей (например, проектирование – внедрение – техническое сопровождение). Комплексный проект может быть структурирован в форме *программы*.

Программа – совокупность взаимосвязанных друг с другом проектов, направленных на достижение общей цели и рассматриваемые, как единое целое при формировании, контроле и

корректировке *портфеля проектов* в целях повышения его управляемости.

Управление программой – совокупность процессов управления, обеспечивающих скоординированную реализацию проектов, составляющих программу, и направленных на достижение общей цели программы.

Портфель проектов – совокупность проектов и программ, объединённых по целевому назначению и, как правило, по исполняющему их подразделению.

Управление портфелем проектов – совокупность процессов управления, обеспечивающих скоординированную реализацию портфеля проектов для достижения стратегических целей компании.

Управление проектом – процесс планирования, организации, руководства и контроля трудовых, финансовых, материально-технических и прочих ресурсов на протяжении жизненного цикла проекта путем применения современных *методологий* и *технологий* управления.

Процесс управления проектом состоит из набора временных периодов (фаз), характеризующихся выполнением определенного набора однородных по своему назначению операций, направленных на достижение единой цели, которые называются *фазами управления проектом*.

Выделяют следующие **фазы управления проектом**:

1. Фаза инициирования.
2. Фаза планирования и организации.
3. Фаза выполнения и контроля.
4. Фаза завершения.

Фазы управления проектом выполняются последовательно и *итерационно* повторяются при переходе от фазы к фазе в процессе реализации проекта. Фазы управления одной итерации образуют **цикл управления проектом**. В случае возникновения изменений ключевых показателей проекта возможен возврат на одну из предыдущих фаз управления проектом.

На каждой фазе управления проектом выполняется определенный набор операций, которые сгруппированы по следующим **предметным областям управления**:

1. Управление содержанием проекта.
2. Управление сроками проекта.
3. Управление человеческими ресурсами в проекте.
4. Управление интеграцией проекта.
5. Управление коммуникациями в проекте.
6. Управление стоимостью проекта.
7. Управление рисками и проблемными ситуациями проекта.
8. Управление качеством проекта.
9. Управление закупками и контрактами проекта.

Состав выполняемых операций каждой из областей управления и их длительность зависит от текущей фазы реализации проекта и текущей фазы управления проектом.

Организационная структура проекта

Организационная структура проекта – это временная структура управления, которая включает всех *заинтересованных лиц (круг заинтересованных лиц)* проекта, *команду проекта (проектную команду)*, *проектный офис* и совокупность *проектных ролей* всех участников проекта.

Круг заинтересованных лиц – совокупность всех заинтересованных лиц проекта. Круг заинтересованных лиц является уникальным для каждого проекта и может изменяться в зависимости от фазы управления проектом и/или фазы его реализации.

Заинтересованное лицо – любое лицо, которое имеет безусловный интерес в достижении целей проекта: акционеры, клиенты, менеджеры, инвесторы и др.

Участник проекта – лицо, выполняющее определенную роль (роли) в проекте.

Роль в проекте (проектная роль) – установленный набор функций, обязанностей, полномочий и ответственностей участника проекта.

Команда проекта (проектная команда) – все лица, принимающие непосредственное участие в реализации проекта. Команда проекта состоит из *команды управления проектом* и *рабочих групп проекта*.

Рабочая группа проекта – участники проекта, в чьи роли входят функции по реализации проекта.

Команда управления проектом – участники проекта, в чьи роли входят функции по управлению проектом. Команда управления проектом может состоять из нескольких *уровней управления*: стратегического, тактического, оперативного и операционного.

Стратегический уровень управления проектом образует ***Координационный комитет (Комитет по реализации проектов и программ) (КК)***. В состав КК входят представители собственников и руководитель исполнительного органа Инвестора (Спонсор) проекта.

Тактический уровень управления проектом образует ***Управляющий комитет (УК) проекта***. В состав УК входят: Представитель высшего руководства Заказчика (Функционального заказчика) (Председатель УК), представители высшего руководства от *заинтересованных лиц* (Инвестор (Спонсор), Заказчик, Функциональный заказчик, Надзорный орган (подразделение), Эксплуатирующая организация (подразделение)) (Члены УС; Представитель Инвестора (Спонсора), как правило, является Сопредседателем УК) и *Руководитель проекта*.

Оперативный уровень управления проектом образует ***Оперативный совет (ОС) проекта***. В состав ОС входят: *Руководитель проекта* (Председатель ОС), *Кураторы проекта* от

заинтересованных лиц (Инвестор (Спонсор), Заказчик, Функциональный заказчик, Надзорный орган (подразделение), Эксплуатирующая организация (подразделение) и Подрядчики (Соисполнители)) (Члены ОС; Куратор проекта от Заказчика, как правило, является Сопредседателем ОС) и *руководители рабочих групп проекта*.

Операционный уровень управления проектом действует на уровне *рабочих групп проекта*. Команду управления проектом операционного уровня образуют *руководители рабочих групп проекта*.

Руководитель проекта – проектная роль участника проекта, который отвечает за результаты проекта в целом и выполняет следующие основные функции по управлению проектом: обеспечивает соответствие хода реализации проекта и получаемых результатам поставленным целям; контролирует объем, сроки и качество выполняемых работ по проекту; управляет ресурсами проекта; управляет рисками и проблемами проекта; разрабатывает План-график реализации проекта.

Куратор проекта – проектная роль участника проекта, который представляет определенное заинтересованное лицо проекта (Инвестора, Заказчика и т.п.), отвечает за контроль соблюдения интересов данного заинтересованного лица в проекте, а также выполняет следующие основные функции: организует взаимодействие проектной команды с заинтересованным лицом; принимает участие в решении проблемных ситуаций в зоне своей ответственности; согласует ключевые решения и результаты проекта.

Администратор проекта – проектная роль участника проекта, который осуществляют организационно-документарную поддержку рабочих групп проекта и выполняет следующие основные функции: организационная поддержка процесса ведения проекта; ведение архива официальной переписки по проекту, поддержка документооборота по проекту; организация регулярных проектных совещаний; выполнение текущих поручений Руководителя проекта.

Руководитель рабочей группы проекта – проектная роль участника проекта, который отвечает получение требуемых результатов в плановые сроки; выполняет следующие основные функции: планирует, организовывает, координирует и контролирует деятельность рабочей группы; по указанию Руководителя проекта выполняет другие задачи по управлению группой в интересах проекта.

Ответственный исполнитель (Исполнитель) – проектная роль участника проекта, который отвечает за решение поставленных ему в рамках проекта задач в требуемые сроки и с требуемым уровнем качества.

Инвестор (Спонсор) – организация, предоставляющая собственные, заемные или иные привлеченные финансовые средства для реализации проекта.

Заказчик – организация, уполномоченная Инвестором для реализации проекта.

Функциональный заказчик – организация, являющееся потребителем результатов проекта и предъявляющая к планируемым результатам проекта функциональные требования.

Надзорный орган – организация (подразделение), осуществляющая контроль и надзор за соблюдением требований к результатам проекта в определенной функциональной области (сфере).

Эксплуатирующая организация – организация, осуществляющая техническую эксплуатацию и функциональное сопровождение результатов проекта.

Организация (подразделение)–Исполнитель – организация (подразделение), выполняющее работы по реализации проекта.

Генеральный подрядчик (Генподрядчик) – организация, уполномоченная Заказчиком осуществлять реализацию проекта в качестве единственного Исполнителя. Генподрядчик в праве нанимает Подрядчиков (Соисполнителей).

Подрядчик (Соисполнитель) – организация, привлекаемая Генподрядчиком для выполнения отдельных работ (видов работ) по проекту.

Офис управления проектами (офис проектного управления, корпоративный проектный офис, ОУП) – структурное подразделение организации (постоянная организационная структура), являющееся одновременно центром управления всеми проектами организации и центром развития корпоративной методологии проектного управления в организации; в зависимости от уровня зрелости процесса проектного управления в организации ОУП выполняет следующие задачи: разработка, внедрение и развитие корпоративной методологии управления проектами; управление программами и портфелями проектов; управление отдельными проектами; реализация (администрирование) отдельных проектов; информационно-технологическая поддержка процесса управления проектами; всестороннее обеспечение деятельности (поддержка) проектных команд; ведение архива и базы знаний проектов.

Офис проекта (проектный офис) – временная организационная структура, обеспеченная всеми ресурсами, необходимыми для успешной реализации определенного проекта. Офис проекта формируется из членов проектной команды и возглавляется Руководителем проекта.

Офис программы (программный офис) – временная организационная структура, обеспеченная всеми ресурсами, необходимыми для успешной реализации определенной программы. Офис программы формируется из проектных команд, составляющих программу, и возглавляется Руководителем программы.

Управление содержанием проекта

Объем (Содержание) проекта – совокупность всех работ и вех проекта, выполнение которых требуется для достижения цели проекта. Объем проекта объединяет: функциональный объем, организационно-географический объем, системно-функциональный объем, технический объем и методологический объем. Объем проекта учитывает исключения, допущения и ограничения проекта.

Структурная декомпозиция работ проекта (СДР), Иерархическая структура работ (ИСР) проекта, План реализации проекта – структурированный перечень всех фаз, этапов, задач (пакетов работ) и контрольных событий (*вех*) проекта, необходимых для достижения цели проекта.

Контрольное (ключевое) событие (веха) – важный результат или событие проекта, необходимое для достижения цели проекта.

Управление сроками проекта

Календарный график (расписание) проекта – календарный график, отражающий планируемые сроки выполнения фаз, этапов, задач (пакетов работ) и даты наступления контрольных событий (*вех*) проекта.

Управление человеческими ресурсами в проекте

Ресурсный план проекта – план, определяющий перечень *трудовых ресурсов*, а также их планируемую *загрузку* в привязке к этапам, задачам и работам календарного графика проекта.

Трудовые ресурсы – сотрудники организаций-исполнителей, участвующие в реализации проекта.

Загрузка – рабочее время сотрудника, в течение которого его планируется привлечь для выполнения работ по проекту.

Трудозатраты – общий объем работы, который необходимо выполнить сотруднику для завершения задачи. Трудозатраты измеряются в человеко-часах или в человеко-днях.

Управление интеграцией проекта

Изменение – модификация ключевых (основных) показателей проекта таких как: сроки, стоимость (затраты), объем, качество и т.п., которые напрямую влияют на изменение существенных условий договора, в рамках которого выполняется данный проект.

Запрос на изменение – проектный документ, предназначенный для авторизации (утверждения) изменений ключевых показателей проекта: содержания, сроков, затрат, ресурсов и результатов.

План-график реализации проекта – документ, содержащий *календарный график* и *ресурсный план* проекта.

Паспорт проекта – комплект документов, содержащий информацию, характеризующую проект. Паспорт проекта состоит из бюджета проекта, плана-графика проекта и другой информации, необходимой для реализации проекта (договорная информация, описание технологических решений, планируемые результаты проекта и т.п.).

Устав проекта – проектный документ, обеспечивающий всех участников проекта необходимой информацией о порядке управления проектом. Устав создает основу проекта путем определения его целей и задач, объема, планируемых результатов, критериев успешной реализации, требований к управлению проектом и других важных факторов, необходимых для успешной реализации проекта.

Архив проекта – хранилище комплекта проектной документации в электронном виде. В Архив проекта должен в обязательном порядке содержать электронные версии юридически значимых документов проекта с печатями и подписями в формате Adobe PDF.

Состояние (статус) проекта – характеристика степени завершенности проекта. Определены следующие состояния проектов: иницируется, планируется, выполняется, приостановлен, отменен и закрыт.

Отчет о статусе проекта – проектный документ, содержащий сводную информацию о степени завершенности проекта на момент его составления. В состав Отчета должна быть включена следующая информация: Общие сведения о проекте (название, данные об основных заинтересованных лицах и команде управления проектом, информация об отчетном периоде) ; плановые сроки реализации; состояние реализации текущих фаз, этапов и задач (% выполнения; фактические/прогнозные сроки; выявленные отклонения, причины их возникновения, прогнозируемые риски и перечень предупреждающих/корректирующих мероприятий); статус разработки проектной документации (наименование, плановые/прогнозные/фактические сроки завершения разработки, состояние разработки, причины задержки с разработкой и предложения по их устранению); основные достигнутые результаты за отчетный период и планируемые результаты на следующий отчетный период; перечень основных проблемных ситуаций (название и краткое описание, перечень действий по устранению; перечень реализовавшихся рисков, которые привели к проблеме; ответственный за устранение); перечень актуальных рисков проекта (название и краткое описание, уровень, стратегия реагирования, перечень действий до/после возникновения, ответственный за выявление, ответственный за реагирование). Готовится Руководителем проекта к статусным совещаниям проекта.

Отчет о завершении проекта – проектный документ, содержащий итоговую информацию о результатах проекта. В состав Отчета должна быть включена следующая информация: Общие сведения о проекте (название, данные об основных заинтересованных лицах и команде управления проектом) ; плановые и фактические сроки реализации; отклонения по ключевым показателям проекта по фазам (плановые/фактические значения показателей, отклонение в абсолютных и относительных величинах, причины отклонений); отчет о разработке проектной документации (наименование, плановые/фактические сроки завершения разработки, причины задержек и предпринятые действия по их устранению); перечень основных проблемных ситуаций (название и краткое описание, причины возникновения (перечень реализовавшихся рисков, которые привели к появлению проблемы), предпринятые действия по устранению); перечень рисков проекта (название и краткое описание, уровень, стратегия реагирования, перечень действий до/после возникновения, ответственный за выявление, ответственный за

реагирование, результат управления риском). Готовится Руководителем проекта к итоговому совещанию по проекту.

Управление коммуникациями в проекта

Распоряжение (управляющее воздействие) – документ, содержащий постановку задачи. Постановка задачи содержит полные исходные данные (или указание на место их нахождения), необходимые для решения задачи, формулировку задачи и срок выполнения. В ряде случаев распоряжения могут быть дополнены сведениями о привлекаемых ресурсах. Перечень и формы распоряжений определяются соответствующим регламентом. Распоряжения могут иметь следующие формы: приказ, распоряжение, служебная записка и задание.

Рабочая инструкция – документ, содержащий подробное описание технологии выполнения процесса или операции.

Регламент – документ, описывающий определенный бизнес-процесс в части: номенклатуры ролей и функций участников; перечня подпроцессов/операций, нормативного времени и порядка (процедуры) их выполнения; требований к составу, форме и содержанию документов, разрабатываемых и/или используемых в процессе, а также нормативному времени их разработки.

Положение – организационно-распорядительный документ, регламентирующий деятельность организации, либо отдельных ее структурных подразделений.

Управление стоимостью проекта

Бюджет проекта – план, в котором в денежном выражении определяется планируемая потребность проекта в ресурсах (стоимость оборудования, материалов и комплектующих, стоимость работ по договорам подряда, трудозатраты в денежном выражении и др.) необходимых для получения запланированных доходов (выручки) проекта. Для целей управления проектом применяется *Бюджет доходов и расходов* (БДР).

Бюджет доходов и расходов – вид итогового бюджета, в котором отражается формирование экономических результатов деятельности в разрезе прибылей или убытков. Бюджет доходов и расходов позволяет управлять доходами и расходами (прибыльностью/рентабельностью) деятельности.

Средства – материалы, инструменты, приборы и финансы, необходимые для реализации проекта.

Доход – бюджетный показатель, который отражает увеличение капитала за счет роста активов (уменьшения обязательств) компании, получаемое в процессе осуществления хозяйственной деятельности за период (за исключением вкладов собственников в уставный капитал компании). Выделяют следующие источники получения дохода:

- от основной деятельности — доходы, получаемые в процессе осуществления основной деятельности: реализация продукции, товаров, работ и услуг;
- от финансовой деятельности — доходы от судоzaемных и прочих финансовых операций;
- от прочей деятельности — доходы от продажи основных средств, материалов, сырья.

Расходы (затраты) – бюджетный показатель, который отражает затраты материальных и финансовых ресурсов, которые несет компания в процессе осуществления своей хозяйственной деятельности для получения будущего дохода. Для целей бюджетирования различают следующие виды затрат:

- прямые — затраты, прямо прослеживаемые до источника их возникновения и, соответственно, прямо относимые на себестоимость продукции (работ, услуг);
- накладные — затраты, не имеющие прямой связи с производимой продукцией (работами, услугами) и потому на их себестоимость прямо не относимые. Накладные расходы будут относиться на деятельность конкретного подразделения, где возникли данные расходы, или всей компании, по нормативу, устанавливаемому эмпирическим путем в соответствии с выбранной базой распределения затрат.

Выручка – количество денежных средств или иных благ, получаемое компанией за определенный период её деятельности. Основными источниками формирования выручки являются:

- выручка от основной деятельности, поступающая от реализации продукции (выполненных работ, оказанных услуг);
- выручка от инвестиционной деятельности, выраженная в виде финансового результата от продажи внеоборотных активов, реализации ценных бумаг;
- выручка от финансовой деятельности.

Прибыль – бюджетный показатель, который отражает превышение доходов над расходами. Прибыль формируется по уровням по мере вычитания соответствующих групп расходов: валовая, операционная, до уплаты налогов, чистая, нераспределенная. Структура уровней прибыли предназначена для анализа и позволяет определить, как та или иная группа расходов влияет на конечный результат.

Денежные средства – аккумулированные в наличной и безналичной формах деньги организации. Иногда к денежным средствам дополнительно относят высоколиквидные ценные бумаги.

Товарно-материальные ценности – часть материального имущества организации, имеющего стоимость, которое находится в собственности организации и относится к ее оборотным средствам. К товарно-материальным ценностям относятся: запасы сырья и материалов; запасные части для ремонта оборудования и его эксплуатации; полуфабрикаты; топливо; незавершенное производство; остатки готовой продукции; канцелярские материалы, принадлежности.

Отчет об исполнении бюджета проекта – проектный документ, в котором в форме бюджета доходов и расходов отражен итоговый (фактический) финансовый результат проекта: выручка, расходы, прибыль (убыток), рентабельность.

Управление рисками и проблемными ситуациями проекта

Риск проекта – событие или условие, связанное с проектом, которое характеризуется неопределённостью возникновения и может (в случае наступления или реализации) повлиять на достижение целей проекта. Риски подразделяются по типам на негативные (угрозы) и позитивные (благоприятные возможности) и по отношению к проекту – на *внутренние* и *внешние*. Риски характеризуются вероятностью реализации и степенью влияния на достижение целей проекта. **Внешний риск** – риск, который может возникнуть в силу внешних факторов. Внутренний риск – риск, который может возникнуть в силу внутренних факторов.

Проблема (проблемная ситуация) проекта – совокупность обстоятельств, возникших в процессе реализации проекта, которые препятствуют достижению одной или нескольких целей проекта и требующих реагирования со стороны участников проектной команды и/или заинтересованных лиц.

Управление рисками – процесс, который заключается в принятии и исполнении управленческих решений, направленных на изменение вероятности реализации рисков или изменение степени их влияния на достижение целей проекта. Управление рисками является непрерывным процессом, который выполняется на протяжении всего жизненного цикла проекта.

Карта рисков проекта – проектный документ, в котором ведется перечень (реестр) рисков проекта. Каждая запись реестра содержит следующую информацию о риске: название и краткое описание, уровень, стратегия реагирования, перечень действий до/после возникновения, ответственный за выявление, ответственный за реагирование.

Карта проблем проекта – проектный документ, в котором ведется перечень (реестр) проблем проекта. Каждая запись реестра содержит следующую информацию о проблеме: название и краткое описание, перечень действий по устранению; перечень реализовавшихся рисков, которые привели к проблеме; ответственный за устранение.

Корректирующие действия (мероприятия) – перечень конкретных действий (мероприятий), которые должны предпринять участники проекта для устранения проблемы, либо снижения риска.

Предупреждающие действия (мероприятия) – перечень конкретных действий (мероприятий), которые должны предпринять участники проекта для предотвращения (снижения последствий реализации) риска.

Управление качеством проекта

Управление закупками и контрактами проекта

Договор (контракт) – соглашение двух или более лиц (физических и/или юридических) – *контрагентов* (сторон договора), устанавливающее, изменяющее или прекращающее их права и обязанности. Договор, как правило, состоит из *общей* и *содержательной* частей. Договором также именуется документ, в котором это соглашение выражено.

Общая часть договора – часть текста договора, включающая следующие разделы: Преамбула (или вводная часть); Предмет договора; Дополнительные условия договора; Прочие условия договора.

Содержательная часть договора – часть текста договора, содержащая приложения и дополнительные соглашения к договору, например, Задание (техническое задание) на выполнение работ по договору; Протокол соглашения о договорной цене; Расчёт договорной цены; Календарный график выполнения работ по договору и др.

Закупка – приобретение товаров и/или услуг для определенных нужд (целей).

Поставка – передача товара во владение покупателя в соответствии с условиями договора; покупатель получает возможность осуществлять полный контроль над товаром. Вручение товаросопроводительных документов рассматривается как передача самого товара. Поставка, как правило, производится за счет продавца.

Контрагент – сторона, принявшая обязательство по договору и противопоставляемая другой стороне договора.

План закупок проекта – проектный документ, содержащий перечень товаров и/или услуг, которые должны быть приобретены в рамках проекта, а также информация о поставщике (планируемом поставщике) и планируемые сроки поставки.