



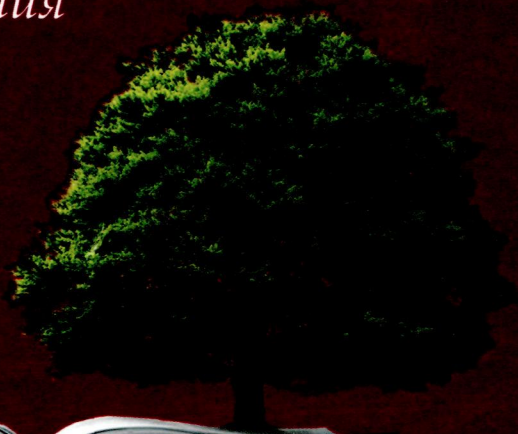
ПРОЕКТЫ
ПРОГРАММЫ
ПОРТФЕЛИ

А. Н. Павлов

*Управление проектами
на основе стандарта*

PMI PMBOK®

*Изложение методологии
и опыт применения*



ИЗДАТЕЛЬСТВО

БИНОМ

УДК 65.0
ББК 65.290-2
П12

Серия основана в 2010 г.

Павлов А. Н.

П12 Управление проектами на основе стандарта PMI PMBOK®. Изложение методологии и опыт применения / А. Н. Павлов. — 3-е изд., испр. и доп. — М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014. — 271 с. : ил. — (Проекты, программы, портфели).

ISBN 978-5-9963-0930-6

В этой книге руководитель *PM Expert* — одной из лидирующих российских консалтинговых компаний в сфере проектного менеджмента — подробно излагает положения наиболее известного американского стандарта по управлению проектами. Автор рассматривает пятую, последнюю, редакцию PMBOK®. Помимо собственно изложения стандарта книга содержит ценные авторские комментарии и рекомендации, существенно дополняющие и обогащающие ее основное содержание. Кроме того, в издание включен русско-английский глоссарий по проектному управлению.

Книга будет полезна руководителям проектов, топ-менеджерам компаний, руководителям функциональных подразделений, студентам, аспирантам и преподавателям вузов экономико-управленческого профиля.

УДК 65.0
ББК 65.290-2

Учебное издание

екты, программы, портфели»

Александр Николаевич

**УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ НА ОСНОВЕ СТАНДАРТА
PMI PMBOK®**

ИЗЛОЖЕНИЕ МЕТОДОЛОГИИ И ОПЫТ ПРИМЕНЕНИЯ

Ведущий редактор *Ю. Серова*. Художник *Н. Новак*
Иллюстрации: *С. Белаиш*. Технический редактор *Е. Денюкова*
Корректор *Е. Клитина*. Компьютерная верстка: *Е. Голубова*

Подписано в печать 21.11.13. Формат 60×90/16.

Усл. печ. л. 17,00. Тираж 1000 экз. Заказ 9442.

Издательство «БИНОМ. Лаборатория знаний»
125167, Москва, проезд Аэропорта, д. 3
Телефон: (499) 157-5272, e-mail: binom@Lbz.ru,
<http://www.Lbz.ru>

При участии ООО Агентство печати «Столица»

Отпечатано в ОАО «Первая Образцовая типография»,
филиал «УЛЬЯНОВСКИЙ ДОМ ПЕЧАТИ». 432980, г. Ульяновск, ул. Гончарова, 14

ISBN 978-5-9963-0930-6 © БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014

Оглавление

Предисловие	3
Глава 1. Управление интеграцией проекта	13
4.1. Область знаний: управление интеграцией проекта	14
Группа процессов: инициация	14
Процесс: разработка устава проекта	14
4.2. Область знаний: управление интеграцией проекта	18
Группа процессов: планирование	18
Процесс: разработка плана УП	18
4.3. Область знаний: управление интеграцией проекта	22
Группа процессов: исполнение	22
Процесс: руководство и управление работами проекта	22
4.4. Область знаний: управление интеграцией проекта	27
Группа процессов: мониторинг и контроль	27
Процесс: мониторинг и контроль над работами проекта	27
4.5. Область знаний: управление интеграцией проекта	31
Группа процессов: мониторинг и контроль	31
Процесс: общее управление изменениями	31
4.6. Область знаний: управление интеграцией проекта	35
Группа процессов: завершение	35
Процесс: закрытие проекта или его фазы	35
<i>Бизнес-кейс: проект «Фондовая биржа»</i>	38
Глава 2. Управление содержанием проекта	41
5.1. Область знаний: управление содержанием проекта	42
Группа процессов: планирование	42
Процесс: планирование управления содержанием	42
5.2. Область знаний: управление содержанием проекта	45
Группа процессов: планирование	45
Процесс: сбор требований	45
5.3. Область знаний: управление содержанием проекта	50
Группа процессов: планирование	50
Процесс: определение содержания	50

5.4.	Область знаний: управление содержанием проекта	55
	Группа процессов: планирование	55
	Процесс: создание иерархической структуры работ (ИСР)	55
5.5.	Область знаний: управление содержанием проекта	60
	Группа процессов: мониторинг и контроль	60
	Процесс: подтверждение содержания	60
5.6.	Область знаний: управление содержанием проекта	62
	Группа процессов: мониторинг и контроль	62
	Процесс: контроль содержания	62

Бизнес-кейс:

<i>проект «Стратегический бомбардировщик»</i>	<i>66</i>
---	-----------

Глава 3. Управление сроками проекта 68

6.1.	Область знаний: управление сроками проекта	69
	Группа процессов: планирование	69
	Процесс: планирование управления расписанием	69
6.2.	Область знаний: управление сроками проекта	72
	Группа процессов: планирование	72
	Процесс: определение операций	72
6.3.	Область знаний: управление сроками проекта	74
	Группа процессов: планирование	74
	Процесс: определение последовательности операций	74
6.4.	Область знаний: управление сроками проекта	77
	Группа процессов: планирование	77
	Процесс: оценка ресурсов операций	77
6.5.	Область знаний: управление сроками проекта	80
	Группа процессов: планирование	80
	Процесс: оценка длительности операций	80
6.6.	Область знаний: управление сроками проекта	83
	Группа процессов: планирование	83
	Процесс: разработка расписания	83
6.7.	Область знаний: управление сроками проекта	89
	Группа процессов: мониторинг и контроль	89
	Процесс: контроль расписания	89

Бизнес-кейс: проект «Строительство

<i>торгово-развлекательного центра»</i>	<i>92</i>
---	-----------

Глава 4. Управление стоимостью проекта	94
7.1. Область знаний: управление стоимостью проекта	94
Группа процессов: планирование	94
Процесс: планирование управления стоимостью	94
7.2. Область знаний: управление стоимостью проекта	98
Группа процессов: планирование	98
Процесс: оценка стоимости	98
7.3. Область знаний: управление стоимостью проекта	102
Группа процессов: планирование	102
Процесс: определение бюджета	102
7.4. Область знаний: управление стоимостью проекта	105
Группа процессов: мониторинг и контроль	105
Процесс: контроль стоимости	105
<i>Бизнес-кейс: проект «Покупка компании»</i>	<i>110</i>
Глава 5. Управление качеством проекта	112
8.1. Область знаний: управление качеством проекта	112
Группа процессов: планирование	112
Процесс: планирование управления качеством	112
8.2. Область знаний: управление качеством проекта	117
Группа процессов: исполнение	117
Процесс: обеспечение качества	117
8.3. Область знаний: управление качеством проекта	121
Группа процессов: мониторинг и контроль	121
Процесс: контроль качества	121
<i>Бизнес-кейс: проект «Внедрение системы делопроизводства в министерстве»</i>	<i>124</i>
Глава 6. Управление человеческими ресурсами	127
9.1. Область знаний: управление человеческими ресурсами проекта	127
Группа процессов: планирование	127
Процесс: планирование управления человеческими ресурсами	127
9.2. Область знаний: управление человеческими ресурсами проекта	131
Группа процессов: исполнение	131
Процесс: набор команды проекта	131

9.3. Область знаний: управление человеческими ресурсами проекта	136
Группа процессов: исполнение	136
Процесс: развитие команды проекта	136
9.4. Область знаний: управление человеческими ресурсами проекта	141
Группа процессов: исполнение	141
Процесс: управление командой проекта	141
<i>Бизнес-кейс: проект «Строительство международного аэропорта».</i>	148
Глава 7. Управление коммуникациями проекта	150
10.1. Область знаний: управление коммуникациями проекта	150
Группа процессов: планирование	150
Процесс: планирование управления коммуникациями	150
10.2. Область знаний: управление коммуникациями проекта	155
Группа процессов: исполнение	155
Процесс: управление коммуникациями	155
10.3. Область знаний: управление коммуникациями проекта	160
Группа процессов: мониторинг и контроль	160
Процесс: контроль коммуникаций	160
<i>Бизнес-кейс: проект «Автомобильный концерн».</i>	163
Глава 8. Управление рисками проекта	165
11.1. Область знаний: управление рисками проекта	166
Группа процессов: планирование	166
Процесс: планирование управления рисками	166
11.2. Область знаний: управление рисками проекта	171
Группа процессов: планирование	171
Процесс: идентификация рисков	171
11.3. Область знаний: управление рисками проекта	177
Группа процессов: планирование	177
Процесс: качественный анализ рисков	177
11.4. Область знаний: управление рисками проекта	180

Группа процессов: планирование	180
Процесс: количественный анализ рисков	180
11.5. Область знаний: управление рисками проекта	183
Группа процессов: планирование	183
Процесс: планирование реагирования на риски	183
11.6. Область знаний: управление рисками проекта	190
Группа процессов: мониторинг и контроль	190
Процесс: контроль над рисками проекта	190
<i>Бизнес-кейс: проект «Разработка и внедрение CRM-системы»</i>	<i>193</i>

Глава 9. Управление закупками проекта 195

12.1. Область знаний: управление закупками проекта	195
Группа процессов: планирование	195
Процесс: планирование управления закупками	195
12.2. Область знаний: управление закупками проекта	200
Группа процессов: исполнение	200
Процесс: организация проведения закупок	200
12.3. Область знаний: управление закупками проекта	204
Группа процессов: мониторинг и контроль	204
Процесс: контроль закупок	204
12.4. Область знаний: управление закупками проекта	207
Группа процессов: завершение	207
Процесс: закрытие закупок	207
<i>Бизнес-кейс: проект «Оборудование для сети гипермаркетов»</i>	<i>209</i>

Глава 10. Управление заинтересованными сторонами проекта 211

13.1. Область знаний: управление заинтересованными сторонами проекта	212
Группа процессов: инициация	212
Процесс: идентификация заинтересованных сторон проекта	212
13.2. Область знаний: управление заинтересованными сторонами проекта	214
Группа процессов: планирование	214

Процесс: планирование управления заинтересованными сторонами	214
13.3. Область знаний: управление заинтересованными сторонами проекта	218
Группа процессов: исполнение	218
Процесс: управление вовлеченностью заинтересованных сторон проекта	218
13.4. Область знаний: управление заинтересованными сторонами проекта	220
Группа процессов: мониторинг и контроль	220
Процесс: контроль вовлеченности заинтересованных сторон проекта	220
<i>Бизнес-кейс: проект «Внедрение ERP-системы торгово- промышленной группы»</i>	<i>223</i>
Заключение	225
Комментарии из практики	235
Извлеченные уроки, или что показал опыт	245
Глоссарий	260