

УДК 65.0  
ББК 65.290-2  
П12

*Серия основана в 2010 г.*

**Павлов А. Н.**

П12 Эффективное управление проектами на основе стандартов PMI PMBOK® 7th Edition и PMBOK® 6th Edition / А. Н. Павлов. — Электрон. изд. — М. : Лаборатория знаний, 2023. — 371 с. — (Проекты, программы, портфели). — Систем. требования: Adobe Reader XI ; экран 10". — Загл. с титул. экрана. — Текст : электронный.

ISBN 978-5-93208-611-7

В этой книге партнер *PM Expert* — одной из лидирующих российских консалтинговых компаний в сфере проектного менеджмента — подробно излагает положения наиболее известного американского стандарта по управлению проектами. Книга состоит из двух частей, первая из которых посвящена последней, 7-й редакции PMBOK®, а вторая — 6-й редакции. Такое разделение на части обусловлено тем, что 7-я редакция стандарта оказалась принципиально отличной от предыдущей редакции и вызвала жаркую дискуссию в профессиональной среде. Однако невозможно понять суть введенных изменений, не затронув предыдущую редакцию стандарта. 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

**Деривативное издание на основе печатного аналога:** Эффективное управление проектами на основе стандартов PMI PMBOK® 7th Edition и PMBOK® 6th Edition / А. Н. Павлов. — М. : Лаборатория знаний, 2023. — 368 с. : ил. — (Проекты, программы, портфели). — ISBN 978-5-93208-322-2.

**В соответствии со ст. 1299 и 1301 ГК РФ при устранении ограничений, установленных техническими средствами защиты авторских прав, правообладатель вправе требовать от нарушителя возмещения убытков или выплаты компенсации**

ISBN 978-5-93208-611-7

© Лаборатория знаний, 2023

# Оглавление

<b>Предисловие</b> .....	3
Часть I	
<b>Управление проектами на основе стандарта PMI PMBOK® 7th Edition</b> .....	9
Глава 1	
<b>Обзор содержания PMBOK 7th Edition</b> .....	15
1.1. Что изменилось в PMBOK®? .....	15
1.2. Новая концепция реализации, а не управления проектами . . . .	15
1.3. Содержание глав PMBOK 7th Edition .....	16
1.4. Логика PMBOK 7th Edition .....	19
1.5. Жизненный цикл проекта по PMBOK 7th Edition .....	21
1.6. Применение PMBOK 7th Edition на практике .....	22
1.7. Система поставки ценности .....	22
Глава 2	
<b>Двенадцать принципов реализации проекта</b> .....	29
2.1. Принцип 3.1. «Ответственное управление» (Stewardship) .....	29
2.2. Принцип 3.2. «Сотрудничество между членами команды» (Team) .....	31
<i>Бизнес-кейс: «Команда гибридного проекта»</i> .....	33
2.3. Принцип 3.3. «Вовлечение заинтересованных сторон» (Stakeholders) .....	34
2.4. Принцип 3.4. «Фокусирование на ценности» (Value) .....	36
2.5. Принцип 3.5. «Системное мышление» (Holistic Thinking) .....	38
2.6. Принцип 3.6. «Лидерские модели поведения» (Leadership) .....	40
2.7. Принцип 3.7. «Адаптация» (Tailoring) .....	42
2.8. Принцип 3.8. «Обеспечение качества» (Quality) .....	44
2.9. Принцип 3.9. «Работа в сложных условиях» (Complexity) .....	46
2.10. Принцип 3.10. «Реакция на риски» (Opportunities and Threats) ..	48
2.11. Принцип 3.11. «Адаптируемость и устойчивость» (Adaptability and Resilience) .....	51
2.12. Принцип 3.12. «Управление изменениями» (Change Management) .....	52
Глава 3	
<b>Восемь доменов (областей исполнения) проекта</b> .....	55
3.1. Домен 2.1. «Заинтересованные стороны» (Stakeholders) .....	55
<i>Бизнес-кейс: «Непрерывный анализ вовлечения заинтересованных сторон проекта»</i> .....	59

3.2. Домен 2.2. «Команда» (Team) .....	61
<i>Бизнес-кейс: «Ошибка руководителя проекта в разрешении конфликта»</i> .....	66
3.3. Домен 2.3. «Жизненный цикл» (Life Cycle) .....	67
3.4. Домен 2.4. «Планирование» (Planning) .....	73
3.5. Домен 2.5. «Проектная работа» (Project Work) .....	79
3.6. Домен 2.6. «Поставка результатов» (Delivery) .....	81
3.7. Домен 2.7. «Измерение прогресса» (Performance) .....	84
3.8. Домен 2.8. «Неопределенность» (Navigating Uncertainty and Ambiguity) .....	89
<i>Бизнес-кейс: «Проект по очистке устаревших запасов ядерных отходов»</i> .....	92
Глава 4	
<b>Адаптация, модели, методы и артефакты. Платформа интерактивного цифрового контента Standards Plus™</b> .....	93
4.1. Адаптация (Tailoring) .....	93
4.2. Модели, методы и артефакты .....	94
4.3. Платформа интерактивного цифрового контента Standards Plus™ .....	98
Часть II	
<b>Управление проектами на основе стандарта PMI PMBOK® 6th Edition</b> .....	101
Глава 1	
<b>Управление интеграцией проекта</b> .....	106
1.1. Область знаний: управление интеграцией проекта .....	107
Группа процессов: инициация	
Процесс: разработка устава проекта .....	107
1.2. Область знаний: управление интеграцией проекта .....	111
Группа процессов: планирование	
Процесс: разработка плана управления проектом .....	111
1.3. Область знаний: управление интеграцией проекта .....	114
Группа процессов: исполнение	
Процесс: руководство и управление работами проекта .....	114
1.4. Область знаний: управление интеграцией проекта .....	120
Группа процессов: исполнение	
Процесс: управление знаниями проекта .....	120
1.5. Область знаний: управление интеграцией проекта .....	122
Группа процессов: мониторинг и контроль	
Процесс: мониторинг и контроль работ проекта .....	122
1.6. Область знаний: управление интеграцией проекта .....	125
Группа процессов: мониторинг и контроль	
Процесс: интегрированный контроль изменений .....	125

1.7. Область знаний: управление интеграцией проекта .....	129
Группа процессов: завершение	
Процесс: закрытие проекта или фазы .....	129
<i>Бизнес-кейс: проект «Фондовая биржа» .....</i>	<i>132</i>
Глава 2	
<b>Управление содержанием проекта .....</b>	<b>135</b>
2.1. Область знаний: управление содержанием проекта .....	136
Группа процессов: планирование	
Процесс: планирование управления содержанием .....	136
2.2. Область знаний: управление содержанием проекта .....	139
Группа процессов: планирование	
Процесс: сбор требований .....	139
2.3. Область знаний: управление содержанием проекта .....	144
Группа процессов: планирование	
Процесс: определение содержания .....	144
2.4. Область знаний: управление содержанием проекта .....	148
Группа процессов: планирование	
Процесс: создание иерархической структуры работ (ИСР) ....	148
2.5. Область знаний: управление содержанием проекта .....	153
Группа процессов: мониторинг и контроль	
Процесс: подтверждение содержания .....	153
2.6. Область знаний: управление содержанием проекта .....	155
Группа процессов: мониторинг и контроль	
Процесс: контроль содержания .....	155
<i>Бизнес-кейс: проект «Стратегический бомбардировщик» .....</i>	<i>159</i>
Глава 3	
<b>Управление расписанием проекта .....</b>	<b>161</b>
3.1. Область знаний: управление расписанием проекта .....	161
Группа процессов: планирование	
Процесс: планирование управления расписанием .....	161
3.2. Область знаний: управление расписанием проекта .....	164
Группа процессов: планирование	
Процесс: определение операций .....	164
3.3. Область знаний: управление расписанием проекта .....	166
Группа процессов: планирование	
Процесс: определение последовательности операций .....	166
3.4. Область знаний: управление расписанием проекта .....	169
Группа процессов: планирование	
Процесс: оценка длительности операций .....	169
3.5. Область знаний: управление сроками проекта .....	173
Группа процессов: планирование	
Процесс: разработка расписания .....	173

3.6. Область знаний: управление расписанием проекта . . . . .	178
Группа процессов: мониторинг и контроль	
Процесс: контроль расписания . . . . .	178
<i>Бизнес-кейс: проект «Строительство торгово-развлекательного центра»</i> . . . . .	181
Глава 4	
<b>Управление стоимостью проекта</b> . . . . .	183
4.1. Область знаний: управление стоимостью проекта . . . . .	183
Группа процессов: планирование	
Процесс: планирование управления стоимостью . . . . .	183
4.2. Область знаний: управление стоимостью проекта . . . . .	187
Группа процессов: планирование	
Процесс: оценка стоимости . . . . .	187
4.3. Область знаний: управление стоимостью проекта . . . . .	190
Группа процессов: планирование	
Процесс: определение бюджета . . . . .	190
4.4. Область знаний: управление стоимостью проекта . . . . .	193
Группа процессов: мониторинг и контроль	
Процесс: контроль стоимости . . . . .	193
<i>Бизнес-кейс: проект «Покупка компании»</i> . . . . .	198
Глава 5	
<b>Управление качеством проекта</b> . . . . .	200
5.1. Область знаний: управление качеством проекта . . . . .	200
Группа процессов: планирование	
Процесс: планирование управления качеством . . . . .	200
5.2. Область знаний: управление качеством проекта . . . . .	205
Группа процессов: исполнение	
Процесс: управление качеством . . . . .	205
5.3. Область знаний: управление качеством проекта . . . . .	209
Группа процессов: мониторинг и контроль	
Процесс: контроль качества . . . . .	209
<i>Бизнес-кейс: проект «Внедрение системы делопроизводства в микробизнесе»</i> . . . . .	212
Глава 6	
<b>Управление ресурсами проекта</b> . . . . .	214
6.1. Область знаний: управление ресурсами проекта . . . . .	214
Группа процессов: планирование	
Процесс: планирование управления ресурсами . . . . .	214
6.2. Область знаний: управление ресурсами проекта . . . . .	219
Группа процессов: планирование	
Процесс: оценка ресурсов операций . . . . .	219
6.3. Область знаний: управление ресурсами проекта . . . . .	221
Группа процессов: исполнение	
Процесс: приобретение ресурсов . . . . .	221

6.4. Область знаний: управление ресурсами проекта .....	226
Группа процессов: исполнение	
Процесс: развитие команды проекта .....	226
6.5. Область знаний: управление ресурсами проекта .....	231
Группа процессов: исполнение	
Процесс: управление командой проекта .....	231
6.6. Область знаний: управление ресурсами проекта .....	237
Группа процессов: мониторинг и контроль	
Процесс: контроль ресурсов проекта .....	237
<i>Бизнес-кейс: проект «Строительство международного аэропор- та»</i> .....	239

## Глава 7

<b>Управление коммуникациями проекта</b> .....	241
7.1. Область знаний: управление коммуникациями проекта .....	241
Группа процессов: планирование	
Процесс: планирование управления коммуникациями .....	241
7.2. Область знаний: управление коммуникациями проекта .....	246
Группа процессов: исполнение	
Процесс: управление коммуникациями .....	246
7.3. Область знаний: управление коммуникациями проекта .....	250
Группа процессов: мониторинг и контроль	
Процесс: контроль коммуникаций .....	250
<i>Бизнес-кейс: проект «Автомобильный концерн»</i> .....	254

## Глава 8

<b>Управление рисками проекта</b> .....	256
8.1. Область знаний: управление рисками проекта .....	257
Группа процессов: планирование	
Процесс: планирование управления рисками .....	257
8.2. Область знаний: управление рисками проекта .....	262
Группа процессов: планирование	
Процесс: идентификация рисков .....	262
8.3. Область знаний: управление рисками проекта .....	267
Группа процессов: планирование	
Процесс: качественный анализ рисков .....	267
8.4. Область знаний: управление рисками проекта .....	270
Группа процессов: планирование	
Процесс: количественный анализ рисков .....	270
8.5. Область знаний: управление рисками проекта .....	273
Группа процессов: планирование	
Процесс: планирование реагирования на риски .....	273
8.6. Область знаний: управление рисками проекта .....	280
Группа процессов: исполнение	
Процесс: осуществление реагирования на риски .....	280

8.7. Область знаний: управление рисками проекта . . . . .	282
Группа процессов: мониторинг и контроль	
Процесс: контроль рисков . . . . .	282
<i>Бизнес-кейс: проект «Разработка и внедрение CRM-системы»</i> .	285
Глава 9	
<b>Управление закупками проекта</b> . . . . .	287
9.1. Область знаний: управление закупками проекта . . . . .	287
Группа процессов: планирование	
Процесс: планирование управления закупками . . . . .	287
9.2. Область знаний: управление закупками проекта . . . . .	292
Группа процессов: исполнение	
Процесс: осуществление закупок . . . . .	292
9.3. Область знаний: управление закупками проекта . . . . .	295
Группа процессов: мониторинг и контроль	
Процесс: контроль закупок . . . . .	295
<i>Бизнес-кейс: проект «Оборудование для сети гипермаркетов»</i> . .	299
Глава 10	
<b>Управление заинтересованными сторонами проекта</b> . . . . .	300
10.1. Область знаний: управление заинтересованными сторонами проекта . . . . .	301
Группа процессов: инициация	
Процесс: идентификация заинтересованных сторон проекта .	301
10.2. Область знаний: управление заинтересованными сторонами проекта . . . . .	303
Группа процессов: планирование	
Процесс: планирование вовлечения заинтересованных сторон	303
10.3. Область знаний: управление заинтересованными сторонами проекта . . . . .	306
Группа процессов: исполнение	
Процесс: управление вовлечением заинтересованных сторон проекта . . . . .	306
10.4. Область знаний: управление заинтересованными сторонами проекта . . . . .	309
Группа процессов: мониторинг и контроль	
Процесс: контроль вовлечения заинтересованных сторон про- екта . . . . .	309
<i>Бизнес-кейс: проект «Внедрение ERP-системы торгово-промыш-     ленной группы»</i> . . . . .	312
<b>Заключение</b> . . . . .	314
<b>Глоссарий</b> . . . . .	358