



ПРОЕКТЫ  
ПРОГРАММЫ  
ПОРТФЕЛИ

А. Н. Павлов

# *Управление проектами на основе стандарта PMI PMBOK<sup>®</sup>*

*Изложение методологии  
и опыт применения*

7-е издание, электронное



Москва  
Лаборатория знаний  
2021

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. — 7-е изд., электрон. — М. : Лаборатория знаний, 2021. — 274 с. — (Проекты, программы, портфели). — Систем. требования: Adobe Reader XI ; экран 10". — Загл. с титул. экрана. — Текст : электронный.

ISBN 978-5-93208-563-9

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. Автор рассматривает пятую 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

**Деривативное издание на основе печатного аналога:** Управление проектами на основе стандарта PMI PMBOK®. Изложение методологии и опыт применения / А. Н. Павлов. — 6-е изд. — М. : Лаборатория знаний, 2020. — 271 с. : ил. — (Проекты, программы, портфели). — ISBN 978-5-00101-352-5.

**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 978-5-93208-563-9

© Лаборатория знаний, 2015

# Оглавление

<b>Предисловие</b> .....	3
<b>Глава 1. Управление интеграцией проекта</b> .....	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
<b>Глава 2. Управление содержанием проекта</b> .....	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
<i>Бизнес-кейс: проект «Стратегический бомбардировщик» .....</i>	<i>66</i>
<b>Глава 3. Управление сроками проекта .....</b>	<b>68</b>
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
<i>Бизнес-кейс: проект «Строительство торгово-развлекательного центра» .....</i>	<i>92</i>

<b>Глава 4. Управление стоимостью проекта</b>	<b>94</b>
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>	<b>110</b>
<b>Глава 5. Управление качеством проекта</b>	<b>112</b>
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>	<b>124</b>
<b>Глава 6. Управление человеческими ресурсами</b>	<b>127</b>
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>	<i>148</i>
<b>Глава 7. Управление коммуникациями проекта .....</b>	<b>150</b>
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>	<i>163</i>
<b>Глава 8. Управление рисками проекта .....</b>	<b>165</b>
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>
<b>Глава 9. Управление закупками проекта .....</b>	<b>195</b>
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>
<b>Глава 10. Управление заинтересованными сторонами проекта .....</b>	<b>211</b>
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 торговой промышленной группы» .....</i>	<i>223</i>
<b>Заключение .....</b>	<b>225</b>
Комментарии из практики .....	235
Извлеченные уроки, или что показал опыт .....	245
<b>Глоссарий .....</b>	<b>260</b>