

УДК 331.102.1  
ББК 65.290-2  
Х36

*Серия основана в 2010 г.*

**Хелдман К.**

**Х36** Профессиональное управление проектом / К. Хелдман ; пер. с англ. А. В. Шаврина. — 8-е изд., электрон. — М. : Лаборатория знаний, 2022. — 763 с. — (Проекты, программы, портфели). — Систем. требования: Adobe Reader XI ; экран 10". — Загл. с титул. экрана. — Текст : электронный.

ISBN 978-5-93208-582-0

Книга предназначена для подготовки к экзамену на получение сертификата PMP (профессиональное управление проектом), но для отечественного читателя может служить также независимым источником информации, позволяющим повысить квалификацию в данной области. Рассмотрены основные сферы управления проектом, методы и приемы планирования деятельности в этих сферах, критерии оценки выполнения этапов проекта. Большое внимание уделено подбору персонала и вопросам профессиональной ответственности.

Для руководителей предприятий различных форм собственности, работающих в условиях реальной рыночной экономики, а также студентов вузов, изучающих теорию и практику менеджмента, и их преподавателей.

УДК 331.102.1  
ББК 65.290-2

**Деривативное издание на основе печатного аналога:** Профессиональное управление проектом / К. Хелдман ; пер. с англ. А. В. Шаврина. — 7-е изд., доп. и перераб. — М. : Лаборатория знаний, 2016. — 760 с. : ил. — (Проекты, программы, портфели). — ISBN 978-5-906828-52-1.

Wiley, the Wiley logo, and the Sybex logo are trademarks or registered trademarks of John Wiley & Sons, Inc. and/or its affiliates, in the United States and other countries, and may not be used without written permission. PMP is a registered trademark of Project Management Institute, Inc. All other trademarks are the property of their respective owners. John Wiley & Sons, Inc. is not associated with any product or vendor mentioned in this book.

**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**

© 2013 by John Wiley & Sons, Inc.,  
Indianapolis, Indiana

Все права защищены. Перевод опубликован по договору с оригинальным издательством John Wiley and Sons, Inc.

© Перевод на русский язык, оформление.  
Лаборатория знаний, 2022

ISBN 978-5-93208-582-0

# Оглавление

<b>Краткое оглавление</b> .....	5
<b>Предисловие переводчика к 7-му изданию</b> .....	6
<b>Предисловие к русскому изданию</b> .....	7
<b>Благодарности</b> .....	8
<b>Об авторе</b> .....	10
<b>Введение</b> .....	11
Что такое сертификация РМР? .....	12
Зачем сертифицироваться на степень РМР? .....	12
Как получить сертификат РМР? .....	14
Кто должен купить эту книгу? .....	16
Как пользоваться книгой? .....	16
Темы экзамена .....	17
Как связаться с автором .....	18
<b>Вступительный тест</b> .....	19
<b>Ответы на тестовые вопросы</b> .....	37
<b>ГЛАВА 1. Что такое проект?</b> .....	45
Разве это проект? .....	46
Проекты и операционная деятельность .....	46
Заинтересованные стороны проекта .....	49
Характеристики проекта .....	51
Что такое управление проектом? .....	52
Программы .....	53
Портфели .....	53
Офис управления проектами (проектный офис) .....	55
Навыки и умения, которыми должен обладать профессиональный менеджер проектов .....	57
Навыки коммуникаций .....	58
Организационные способности и навыки планирования .....	58
Способность управлять конфликтами .....	59
Умение вести переговоры и оказывать влияние .....	59
Лидерские качества .....	60
Командообразующие и мотивирующие умения .....	60
Роль менеджера проекта .....	61
Типы организационных структур .....	62
Функциональные организации .....	63
Проектные организации .....	66
Матричные организации .....	69
Проектноориентированные организации .....	73
Жизненные циклы проекта и процессы управления проектом .....	73
Фазы и жизненные циклы проекта .....	73
Группы процессов управления проектом .....	77
<i>Применим на практике?</i> .....	85
<i>Подведем итоги</i> .....	85

<i>На экзамене</i> .....	86
<i>Основные термины</i> .....	87
<i>Тест</i> .....	88
<i>Ответы на тест</i> .....	94
<b>ГЛАВА 2. Создание устава проекта</b> .....	97
Области знаний управления проектом .....	98
Управление интеграцией проекта .....	100
Управление содержанием проекта .....	101
Управление сроками проекта .....	102
Управление стоимостью проекта .....	103
Управление качеством проекта .....	104
Управление человеческими ресурсами проекта .....	105
Управление коммуникациями проекта .....	106
Управление рисками проекта .....	107
Управление закупками проекта .....	108
Управление заинтересованными сторонами проекта .....	108
Как появляются проекты? .....	109
Требования и потребности .....	110
Анализ осуществимости .....	112
Выбор и оценка проектов .....	114
Использование методов выбора проекта .....	116
Начинаем работу над уставом проекта .....	124
Описание работ проекта .....	125
Бизнес-кейс .....	126
Соглашения .....	127
Факторы среды предприятия .....	127
Активы процессов организации .....	128
Инструменты и методы процесса .....	130
Оформление и публикация устава проекта .....	131
Оформляем устав проекта .....	131
Ключевые заинтересованные стороны .....	132
Утверждение устава проекта .....	134
Определение заинтересованных сторон .....	135
Входы процесса определения заинтересованных сторон .....	135
Анализ заинтересованных сторон .....	136
Реестр и стратегия для заинтересованных сторон .....	139
Введение в учебный проект «Кухонный рай» .....	139
<i>Применим на практике?</i> .....	143
<i>Подведем итоги</i> .....	144
<i>На экзамене</i> .....	146
<i>Основные термины</i> .....	147
<i>Тест</i> .....	148
<i>Ответы на тест</i> .....	154
<b>ГЛАВА 3. Разработка описания содержания проекта</b> .....	156
Разработка плана управления проектом .....	157
Входы процесса .....	158

Документирование плана управления проектом .....	160
Планирование управления содержанием .....	164
Входы процесса .....	164
Инструменты и методы процесса .....	166
Документирование плана управления содержанием .....	166
Документирование плана управления требованиями .....	167
Сбор требований .....	168
Инструменты и методы процесса .....	169
Документирование требований .....	172
Документация по требованиям .....	173
Матрица отслеживания требований .....	174
Определение содержания .....	175
Анализ продукта .....	177
Формирование альтернатив .....	177
Оформление описания содержания проекта .....	179
Компоненты описания содержания проекта .....	179
Утверждение и публикация описания содержания проекта .....	187
Обновления документации проекта .....	188
Создание иерархической структуры работ .....	189
Сбор входной информации для ИСР .....	190
Декомпозиция результатов .....	190
Формирование ИСР .....	192
Выходы процесса создания ИСР .....	200
<i>Применим на практике?</i> .....	205
<i>Подведем итоги</i> .....	206
<i>На экзамене</i> .....	207
<i>Основные термины</i> .....	208
<i>Тест</i> .....	209
<i>Ответы на тест</i> .....	216
<b>ГЛАВА 4. Создание расписания проекта</b> .....	219
Разработка плана управления расписанием .....	220
Определение операций .....	221
Входы процесса определения операций .....	222
Инструменты и методы процесса определения операций .....	222
Выходы процесса определения операций .....	223
Определение последовательности операций .....	224
Инструменты и методы определения последовательности операций .....	225
Выходы процесса определения последовательности операций .....	230
Оценка ресурсов операций .....	231
Входы процесса оценки ресурсов операций .....	231
Инструменты и методы процесса оценки ресурсов операций .....	232
Выходы процесса оценки ресурсов операций .....	234
Оценка длительности операций .....	234
Входы процесса оценки длительности операций .....	235
Инструменты и методы процесса оценки длительности операций .....	235

Выходы процесса оценки длительности операций .....	239
Разработка расписания проекта .....	241
Входы процесса разработки расписания .....	242
Инструменты и методы процесса разработки расписания .....	243
Выходы процесса разработки расписания.....	258
<i>Применим на практике?</i> .....	267
<i>Подведем итоги</i> .....	268
<i>На экзамене</i> .....	270
<i>Основные термины</i> .....	271
<i>Тест</i> .....	272
<i>Ответы на тест</i> .....	278
<b>ГЛАВА 5. Разработка бюджета проекта и планирование коммуникаций</b> .....	280
Планирование управления стоимостью .....	281
План управления стоимостью .....	282
Создание плана управления стоимостью .....	282
Оценка стоимости .....	284
Входы процесса .....	284
Инструменты и методы процесса.....	287
Выходы процесса .....	289
Разработка базового плана по стоимости .....	291
Входы процесса определения бюджета .....	291
Инструменты и методы процесса определения бюджета .....	293
Выходы процесса определения бюджета.....	294
Заинтересованные стороны проекта.....	297
Анализ заинтересованных сторон .....	298
План управления заинтересованными сторонами .....	299
Планирование коммуникаций .....	300
Входы планирования управления коммуникациями.....	300
Инструменты и методы планирования управления коммуникациями .....	301
Выходы планирования управления коммуникациями .....	306
<i>Применим на практике?</i> .....	310
<i>Подведем итоги</i> .....	311
<i>На экзамене</i> .....	312
<i>Основные термины</i> .....	313
<i>Тест</i> .....	313
<i>Ответы на тест</i> .....	318
<b>ГЛАВА 6. Планирование рисков</b> .....	320
Риск-планирование .....	321
Планирование управления рисками .....	322
Входы планирования управления рисками.....	322
Инструменты и методы планирования управления рисками .....	324
Создание плана управления рисками .....	326
Идентификация потенциальных рисков.....	331
Входы процесса идентификации рисков.....	332

Инструменты и методы идентификации рисков .....	333
Выходы процесса идентификации рисков.....	340
Качественный анализ рисков .....	342
Входы процесса качественного анализа рисков .....	343
Инструменты и методы качественного анализа рисков .....	343
Ранжирование рисков в реестре .....	351
Количественная оценка рисков .....	352
Инструменты и методы количественного анализа рисков .....	353
Выходы количественного анализа рисков.....	357
Разработка плана реагирования на риски .....	359
Инструменты и методы планирования реагирования на риски .....	360
Выходы планирования реагирования на риски .....	364
<i>Применим на практике?</i> .....	369
<i>Подведем итоги</i> .....	370
<i>На экзамене</i> .....	371
<i>Основные термины</i> .....	372
<i>Тест</i> .....	373
<i>Ответы на тест</i> .....	379
<b>ГЛАВА 7. Планирование ресурсов проекта</b> .....	382
Планирование закупок .....	383
Входы процесса планирования управления закупками .....	384
Инструменты и методы планирования закупок .....	387
Исследования рынка .....	387
Выходы процесса планирования управления закупками .....	392
Разработка плана управления человеческими ресурсами .....	398
Входы процесса .....	399
Инструменты и методы процесса.....	402
Выходы процесса .....	405
Планирование управления качеством .....	408
Входы процесса планирования управления качеством .....	409
Инструменты и методы планирования управления качеством .....	411
Выходы процесса планирования управления качеством .....	419
<i>Соберем все вместе</i> .....	423
<i>Применим на практике?</i> .....	427
<i>Подведем итоги</i> .....	428
<i>На экзамене</i> .....	430
<i>Основные термины</i> .....	431
<i>Тест</i> .....	432
<i>Ответы на тест</i> .....	438
<b>ГЛАВА 8. Создание и развитие команды проекта</b> .....	440
Руководство и управление работами проекта .....	441
Входы процесса .....	442
Инструменты и методы процесса.....	443
Выходы процесса .....	444
Набор команды проекта .....	448
Инструменты и методы процесса набора команды проекта.....	450

Выходы процесса набора команды проекта .....	451
Развитие команды проекта .....	453
Инструменты и методы процесса развития команды проекта .....	454
Выходы процесса развития команды проекта.....	472
Управление командой проекта .....	473
Инструменты и методы процесса управления командой проекта.....	474
Выходы процесса управления командой проекта .....	479
<i>Применим на практике?</i> .....	482
<i>Подведем итоги</i> .....	483
<i>На экзамене</i> .....	485
<i>Основные термины</i> .....	485
<i>Тест</i> .....	486
<i>Ответы на тест</i> .....	492
<b>ГЛАВА 9. Проведение закупок и распространение информации</b> .....	494
Проведение закупок .....	495
Инструменты и методы процесса .....	497
Выходы процесса .....	503
Исполнение процедур обеспечения качества .....	506
Входы процесса обеспечения качества .....	506
Инструменты и методы обеспечения качества .....	507
Выходы процесса обеспечения качества .....	510
Управление коммуникациями .....	511
Инструменты и методы процесса .....	511
Выходы процесса .....	516
Управление вовлечением заинтересованных сторон .....	518
Входы процесса .....	519
Инструменты и методы процесса .....	520
Выходы процесса .....	520
<i>Применим на практике?</i> .....	524
<i>Подведем итоги</i> .....	525
<i>На экзамене</i> .....	526
<i>Основные термины</i> .....	527
<i>Тест</i> .....	528
<i>Ответы на тест</i> .....	534
<b>ГЛАВА 10. Измерение и контроль исполнения проекта</b> .....	536
Мониторинг и контроль работ проекта .....	538
Входы процесса .....	539
Выходы процесса .....	542
Контроль закупок .....	544
Входы процесса контроля закупок .....	545
Инструменты и методы процесса контроля закупок .....	546
Выходы процесса .....	549
Контроль коммуникаций .....	551
Входы процесса контроля коммуникаций .....	552
Инструменты и методы процесса контроля коммуникаций .....	553
Выходы процесса контроля коммуникаций .....	555

Интегрированное управление изменениями .....	557
Как появляются изменения .....	559
Контроль изменений .....	559
Контроль конфигурации .....	561
Система контроля за изменениями .....	562
Входы, инструменты и методы, выходы процесса интегрированного контроля изменений .....	566
Контроль вовлечения заинтересованных сторон .....	568
<i>Применим на практике?</i> .....	571
<i>Подведем итоги</i> .....	572
<i>На экзамене</i> .....	572
<i>Основные термины</i> .....	573
<i>Тест</i> .....	574
<i>Ответы на тест</i> .....	580
<b>ГЛАВА 11. Контроль результатов работ</b> .....	582
Контроль рисков .....	583
Входы процесса контроля рисков .....	584
Инструменты и методы контроля рисков .....	585
Выходы процесса контроля рисков .....	587
Контроль стоимости .....	588
Входы процесса контроля стоимости .....	588
Инструменты и методы процесса контроля стоимости .....	589
Анализ исполнения .....	598
Выходы процесса контроля стоимости .....	599
Контроль расписания .....	603
Входы процесса контроля расписания .....	603
Инструменты и методы процесса контроля расписания .....	604
Выходы процесса контроля расписания .....	605
Контроль качества .....	606
Входы процесса контроля качества .....	606
Инструменты и методы процесса контроля качества .....	607
Выходы процесса контроля качества .....	616
Подтверждение содержания проекта .....	617
Контроль содержания .....	618
Входы процесса контроля содержания .....	619
Инструменты и методы процесса контроля содержания .....	619
Выходы процесса контроля содержания .....	620
<i>Применим на практике?</i> .....	623
<i>Подведем итоги</i> .....	625
<i>На экзамене</i> .....	626
<i>Основные термины</i> .....	627
<i>Тест</i> .....	627
<i>Ответы на тест</i> .....	633
<b>ГЛАВА 12. Закрытие проекта и профессиональная ответственность</b> ....	635
Понятие закрытия проекта .....	636
Характеристики закрытия .....	637



Окончание проекта .....	637
Заккрытие проекта .....	641
Процедуры административного закрытия .....	642
Входы процесса закрытия проекта или фазы .....	643
Инструменты и методы процесса закрытия проекта или фазы .....	643
Выходы процесса закрытия проекта или фазы .....	643
Заккрытие закупок .....	647
Входы процесса закрытия закупок .....	648
Инструменты и методы процесса закрытия закупок .....	648
Выходы закрытия закупок .....	649
Все на праздник! .....	650
Роспуск команды проекта .....	651
Баланс интересов заинтересованных сторон при завершении проекта .....	651
Конфликт требований .....	652
Разрешение спорных вопросов и проблем .....	653
Балансировка ограничений .....	653
Профессиональная ответственность .....	655
Ответственность .....	656
Уважение .....	660
Справедливость .....	663
Честность .....	667
Исследование по описанию ролей .....	668
Применение профессиональных знаний .....	669
Знания по управлению проектами .....	669
Провайдеры обучения .....	670
Отраслевые знания .....	670
<i>Применим на практике?</i> .....	674
<i>Подведем итоги</i> .....	676
<i>На экзамене</i> .....	678
<i>Основные термины</i> .....	679
<i>Тест</i> .....	679
<i>Ответы на тест</i> .....	686
<b>Приложение. Входы и выходы процессов</b> .....	689
Процессы инициации .....	689
Процессы планирования .....	690
Процессы исполнения .....	701
Процессы мониторинга и контроля .....	704
Процессы закрытия .....	710
<b>Глоссарий</b> .....	711
<b>Алфавитный указатель</b> .....	744