



ПРОЕКТЫ
ПРОГРАММЫ
ПОРТФЕЛИ

К. Хелдман

ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ

По новой редакции PMBOK Guide



7-е издание

ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ
УПРАВЛЕНИЕ
ПРОЕКТОМ

PMP®

Project Management Professional Exam

Study Guide
Seventh Edition

Kim Heldman



A Wiley Brand



ПРОЕКТЫ
ПРОГРАММЫ
ПОРТФЕЛИ

К. Хелдман

ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ

7-е издание, дополненное и переработанное

Перевод с английского

канд. техн. наук, РМР А.В. Шаврина

Москва
Лаборатория знаний

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. — 7-е изд., доп. и перераб. — М. : Лаборатория знаний, 2016. — 760 с. : ил. — (Проекты, программы, портфели).
ISBN 978-5-906828-52-1

Книга предназначена для подготовки к экзамену на получение сертификата РМР (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

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.

Научное издание

Серия: «Проекты, программы, портфели»

Хелдман Ким

ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ

Ведущий редактор *Ю. А. Серова*. Научный редактор *А. Н. Павлов*
Художник *Н. А. Новак*. Технический редактор *Е. В. Денюкова*
Корректор *Е. Н. Клитина*. Компьютерная верстка: *Л. В. Камуркина*

Подписано в печать 21.09.15. Формат 70×100/16.

Усл. печ. л. 61,75. Тираж 1000 экз. Заказ

Издательство «Лаборатория знаний»

125167, Москва, проезд Аэропорта, д. 3

Телефон: (499) 157-5272, e-mail: info@pilotLZ.ru, <http://www.pilotLZ.ru>

- © 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, 2016

ISBN 978-5-906828-52-1

Краткое оглавление

Предисловие переводчика к 7-му изданию	6
Предисловие к русскому изданию	7
Благодарности	8
Об авторе	10
Введение	11
Вступительный тест	19
Ответы на тестовые вопросы	37
ГЛАВА 1. Что такое проект?	45
ГЛАВА 2. Создание устава проекта	97
ГЛАВА 3. Разработка описания содержания проекта	156
ГЛАВА 4. Создание расписания проекта	219
ГЛАВА 5. Разработка бюджета проекта и планирование коммуникаций	280
ГЛАВА 6. Планирование рисков	320
ГЛАВА 7. Планирование ресурсов проекта	382
ГЛАВА 8. Создание и развитие команды проекта	440
ГЛАВА 9. Проведение закупок и распространение информации	494
ГЛАВА 10. Измерение и контроль исполнения проекта	536
ГЛАВА 11. Контроль результатов работ	582
ГЛАВА 12. Закрытие проекта и профессиональная ответственность	635
Приложение. Входы и выходы процессов	689
Глоссарий	711
Алфавитный указатель	744

Оглавление

Краткое оглавление	5
Предисловие переводчика к 7-му изданию	6
Предисловие к русскому изданию	7
Благодарности	8
Об авторе	10
Введение	11
Что такое сертификация PMP?	12
Зачем сертифицироваться на степень PMP?	12
Как получить сертификат PMP?	14
Кто должен купить эту книгу?	16
Как пользоваться книгой?	16
Темы экзамена	17
Как связаться с автором	18
Вступительный тест	19
Ответы на тестовые вопросы	37
ГЛАВА 1. Что такое проект?	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
ГЛАВА 2. Создание устава проекта	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
ГЛАВА 3. Разработка описания содержания проекта	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
ГЛАВА 4. Создание расписания проекта	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
ГЛАВА 5. Разработка бюджета проекта и планирование коммуникаций	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
ГЛАВА 6. Планирование рисков	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
ГЛАВА 7. Планирование ресурсов проекта	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
ГЛАВА 8. Создание и развитие команды проекта	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
ГЛАВА 9. Проведение закупок и распространение информации	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
ГЛАВА 10. Измерение и контроль исполнения проекта	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
ГЛАВА 11. Контроль результатов работ	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
ГЛАВА 12. Заккрытие проекта и профессиональная ответственность	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
Приложение. Входы и выходы процессов	689
Процессы инициации	689
Процессы планирования	690
Процессы исполнения	701
Процессы мониторинга и контроля	704
Процессы закрытия	710
Глоссарий	711
Алфавитный указатель	744
Глоссарий	744

Предисловие переводчика к 7-му изданию

За три года, прошедшие с момента выхода перевода 5-го издания книги Ким Хелдман «Профессиональное управление проектами», я смог многократно убедиться в необходимости и своевременности выхода этой книги, переведенной на русский язык. Российские специалисты, работающие в области проектного управления, действительно нуждались в труде, в котором четко и ясно, с приведением множества практических примеров, раскрывалась бы суть профессионального управления проектами, его современных подходов, эффективных инструментов и методов. И хотя эта книга позиционируется автором в первую очередь как пособие по подготовке к сертификационному экзамену на степень РМР, она, в отличие от аналогичного труда Риты Малкахи, может замечательно выполнять роль справочника по практическому управлению проектами.

Знакомясь с книгой в оригинале, я не мог не отметить глубокое знание и понимание Ким предметной области, легкость изложения материала, насыщенность примерами из личной практики автора, ее желание помочь специалистам в освоении знаний по управлению проектами. Я надеюсь, что в переводе мне удалось передать не только букву, но и дух этой замечательной книги.

Конечно, наибольшую трудность вызывал подбор адекватной терминологии, понятной русскоязычному читателю. Если судить по отзывам, которые я получал и получаю в устной и письменной форме от читателей книги, то это вполне удалось. Необходимо заметить, что в переводе 7-го издания используется терминология, принятая в официальном русском переводе 5-го издания Руководства РМВОК, хотя некоторые моменты остаются спорными и неоднозначными.

Будучи членом проектного сообщества, я не могу не отметить решающую роль издательства «Лаборатория знаний», взявшего на себя труд по взаимодействию с Ким Хелдман, в появлении этой книги в России и странах СНГ, за что мы, специалисты-практики в области управления проектами издательству очень благодарны.

Работая над переводом 7-го издания книги, я учел множество ценных замечаний, высказанных читателями и специалистами относительно содержания перевода 5-го издания книги. Моя особая благодарность — Анатолию Николаевичу Бондаренко, чьи методические замечания и предложения были особенно полезными.

Я уверен, что перевод очередного издания бестселлера Ким Хелдман станет настольной книгой для многих специалистов проектного управления, а также будет обязательным элементом при подготовке к экзамену на степень РМР.

**Александр Шаврин, автор перевода на русский язык,
зав. кафедрой менеджмента Российского университета
кооперации, канд. техн. наук, доцент, РМР**

Предисловие к русскому изданию

Экзамен на получение международной степени «Профессионал в управлении проектами» (Project Management Professional — PMP®), который проводится Институтом по управлению проектами (Project Management Institute — PMI®, США), включающий 200 вопросов и продолжающийся четыре непрерывных астрономических часа, является серьезным испытанием даже для опытных руководителей проектов. Подготовка кандидатов к сдаче этого экзамена требует от абсолютного большинства соискателей напряженной и кропотливой работы в течение нескольких месяцев. В ходе такой подготовки необходимо внимательно изучить, понять и запомнить принципы применения 47 процессов управления проектами, представленных в десяти областях знаний и пяти группах процессов стандарта PMI PMBOK®.

Но даже блестящее знание стандарта PMBOK® не гарантирует успешной сдачи экзамена! Специфика данного экзамена требует от соискателя не только глубокого понимания принципов методологии PMI® и рекомендаций стандарта PMBOK®, но также анализа проблемных ситуаций, описанных в вопросах экзамена, быстрой ориентации в вариантах предложенных ответов (в среднем одна минута на каждый вопрос), определения среди вариантов ответов наиболее рационального с точки зрения успеха проекта.

Именно поэтому многие учебные центры и консалтинговые компании предлагают свои услуги по подготовке соискателей к успешной сдаче экзамена на получение степени PMP® и проводят подготовительные курсы, пробные тесты, размещают на своих сайтах примеры экзаменационных вопросов и публикуют брошюры и книги с рекомендациями по подготовке и сдаче экзамена.

Настоящая книга Ким Хелдман является признанным бестселлером в данной области.

Получив степень PMP® в 2001 г., уже в 2002 г. Ким выпустила первое издание данной книги, получившей блестящие отзывы профессиональной аудитории и ставшей настольной книгой многих тысяч соискателей степени PMP® во всем мире. Интерес к данному труду способствовал выходу в свет еще шести изданий книги, соответствующих обновленным версиям экзамена и стандарта PMI PMBOK®.

Основная трудность при переводе на русский язык и редактировании данной книги заключалась в поиске наиболее верно воспринимаемых российским читателем терминов и контекстных выражений языка автора. Но именно с такими трудностями сталкиваются на экзамене наши соотечественники! Поэтому мы надеемся, что главная ценность нашего труда по подготовке русскоязычного перевода книги заключается в том, чтобы помочь правильно воспринять и понять терминологию экзамена нашим отечественным соискателям.

**Александр Павлов,
PMP®, канд. техн. наук,
управляющий партнер компании *PM Expert***

Благодарности

Спасибо вам за приобретение книги «Профессиональное управление проектом» для подготовки к экзамену на степень РМР (Project Management Professional). Тысячи читателей по всему миру использовали предыдущее издание книги для подготовки и сдачи экзамена на степень РМР. Их успех на экзамене и рекомендации воспользоваться этой книгой своим друзьям и коллегам подвигли нас на ее переиздание с учетом последних изменений, сделанных в пятом издании Руководства РМВОК.

Я также хотела бы поблагодарить тренеров, использующих материалы моей книги на тренингах по подготовке к экзамену РМР. За последние месяцы от многих из вас я слышала один и тот же вопрос: когда же выйдет очередное издание книги? Спасибо вам за неиссякающий интерес к пособию. И большое спасибо всем отделениям PMI, использующим книгу на своих занятиях.

Огромное спасибо Нейлу Эдде, вице-президенту и издателю компании *Sybex*, предоставившему мне возможность выпустить новую редакцию книги. Нейл поверил в меня, когда вышло еще только первое издание. Уже в то время он разглядел потенциал этой книги.

В книге раскрывается понятие проекта, и команда компании *Sybex* — лучшая проектная команда, с которой я когда-либо сталкивалась. Я благодарна всем и каждому из этой команды за напряженную работу над книгой. Отдельная благодарность выпускающему редактору Джеффу Келлуму. Мы с Джеффом вместе работали над несколькими изданиями книги, и я благодарна ему за терпение и блестящие идеи по обновлению книги. Работать с Джеффом — одно удовольствие.

Хотела бы поблагодарить редактора Сару Бэрри за ее терпеливую работу по улучшению книги. Ее рекомендации и пояснения сделали текст книги более убедительным. Большое спасибо Ребекке Андерсон за ее проницательные предложения и комментарии, а также за сопровождение книги на последних стадиях опубликования. Также спасибо за помощь корректору Лиз Веяч.

В работу над книгой было вовлечено много людей, которым я хотела бы выразить свою благодарность. Это рецензент Сара Кайкини и составитель алфавитного указателя Роберт Свенсон.

Далее я хотела бы поблагодарить технического редактора Ванину Мангано за ее внимательность и ценные предложения по улучшению содержания книги. Ее предложения основаны на многолетней преподавательской деятельности, а также на замечаниях и вопросах студентов. Я с огромным удовольствием рекомендую ее занятия.

Особая сердечная благодарность Бретту Феддерсену, выпускающему техническому редактору книги. Я имела огромное удовольствие работать с Бреттом на протяжении последних нескольких лет, восхищаясь нашей дружбой и его стойкостью и профессиональным ростом, несмотря на трудности, встававшие на его пути. Если вам нужен лучший в мире менеджер проектов, то Бретт — это ваш выбор (но он вам не достанется, так как он работает на меня!).

И наконец, несколько слов о моем лучшем друге ББ. Я люблю тебя, и без твоей любви и поддержки я никогда бы не достигла того, что имею сейчас. Ты — лучший! И я не могу не поблагодарить за поддержку и понимание Джейсона и Лею, Ноэль, Аманду, Стива и, конечно же, моих самых лучших в мире внуков, Кейт и Джульетт.

Об авторе

Ким Хелдман, MBA, PMP, является менеджером по деловым связям компании RTD в Денвере, штат Колорадо. Ким отвечает за надзор над технологическими проектами и услугами в финансово-административной области. Она управляет ИТ-проектами от небольших по содержанию и бюджету до многомиллионных и многолетних. Она обладает более чем 23-летним опытом управления проектами в области информационных технологий. Свыше 15 лет Ким является ведущим специалистом, обладая способностями стратегического видения и природным умением сотрудничать с различными группами и организациями, внушая надежду, повышая мораль и ведя свои команды к целям, которые ранее считались недостижимыми.

В дополнение к своему опыту в области управления проектами Ким также руководила разработкой ERP-систем, программных и веб-приложений, развитием сетевых технологий, инфраструктуры, безопасности и сервисных служб.

Первое издание этой книги Ким выпустила в 2002 г. С тех пор тысячи специалистов со всего земного шара использовали книгу для подготовки к экзамену на степень PMP. Ким также является автором книг «Project Management JumpStart» (третье издание), «Project Manager's Spotlight on Risk Management» и соавтором книги «CompTIA Projects+» (второе издание). Ким опубликовала несколько статей и сейчас работает над книгой по лидерству.

Большинство «примеров из жизни», приведенных в книге, основаны на реальном опыте Ким. Естественно, что имена и обстоятельства в этих примерах изменены.

Ким продолжает свою деятельность по написанию книг и часто выступает на конференциях и различных мероприятиях. Вы можете связаться с Ким по адресу: Kim.Heldman@comcast.net. Она лично ответит на каждое письмо.

Введение

Эта книга предназначена для тех, кто планирует сдавать экзамен на степень «Профессионал в управлении проектами» (Project Management Professional — PMP), проводимый Институтом по управлению проектами (Project Management Institute — PMI). Популярность этой сертификации и ее востребованность в различных сферах деятельности неуклонно растут. Членами PMI становится все больше и больше людей, и многие организации признают важность программы сертификации в области управления проектами.

ПРИМЕЧАНИЕ. Несмотря на то что эта книга рассчитана в первую очередь на соискателей степени PMP, вы также можете использовать ее при подготовке к экзамену на степень CAPM (Certified Associate in Project Management). Эти экзамены похожи по содержанию и стилю, поэтому материалы этой книги будут полезны в обоих случаях.

В этой книге учтены последние изменения, сделанные в *5-й редакции Руководства к Своду знаний по управлению проектами (A Guide to the Project Management Body of Knowledge — PMBOK Guide)*. Предполагается, что вы знакомы с принципами общего менеджмента, которые, возможно, отличаются от концепций Руководства PMBOK. Книга написана таким образом, что вы можете просто просматривать знакомые вам темы, обращая внимание только на специфическую терминологию Руководства PMBOK, знание которой необходимо для сдачи экзамена.

PMI предлагает наиболее признаваемую сертификацию в области управления проектами, и данная книга описывает процедуры и методы исключительно этой сертификации. Управление проектами состоит из множества процессов, каждый из которых имеет свою терминологию, инструменты и процедуры. Если вы хорошо знакомы с какой-либо методологией управления проектами, это не значит, что вы знаете процессы, описанные в Руководстве PMBOK. Я настоячиво рекомендую вам изучить все эти процессы, их ключевые входы, выходы, инструменты и методы. Уделите время для запоминания всех основных терминов, приведенных в конце каждой главы. Иногда даже простое понимание смысла определения поможет вам

ответить на экзаменационный вопрос. Выучите название и основные цели каждого процесса.

ПРИМЕЧАНИЕ. Наименования процессов, входы, инструменты и методы, выходы, описания групп процессов управления проектом, а также соответствующие материалы и рисунки в этой главе основаны на содержании Руководства к Своду знаний по управлению проектами (PMBOK Guide), 5-е издание (Sybex, 2010).

Что такое сертификация PMP?

PMP является лидером и наиболее признаваемой организацией в отношении распространения лучших практик управления проектами. PMP разрабатывает и поддерживает стандарты и этические принципы в этой области и продвигает дисциплины управления проектами через публикации, тренинги, семинары, участие в работе отделений и групп по интересам, обучение в колледжах.

PMP был основан в 1969 г. Первый сертификационный экзамен на степень PMP проведен им в 1984 г. PMP аккредитован Американским национальным институтом стандартизации (American National Standards Institute — ANSI) как разработчик стандартов и является первой организацией, имеющей собственную программу сертификации, признанную Международной организацией по стандартизации (International Organization for Standardization — ISO).

PMP насчитывает более 650 000 членов из 185 стран мира. Местные отделения PMP регулярно устраивают встречи, на которых менеджеры проектов могут обмениваться информацией, узнать о новых инструментах и методах управления проектами или о новых подходах в использовании уже существующих методологий. Я рекомендую вам присоединиться к местному отделению PMP и познакомиться с профессионалами в управлении проектами.

Зачем сертифицироваться на степень PMP?

Сертификация PMP дает своему обладателю следующие преимущества:

- подтверждение ваших профессиональных достижений;
- повышение вашей конкурентоспособности;
- большие возможности для продвижения по службе;
- повышение уверенности заказчиков в качестве ваших услуг и услуг вашей компании.

Подтверждение ваших профессиональных достижений

Сертификация РМР — это серьезный процесс, который демонстрирует ваши достижения в области управления проектами. Экзамен проверяет ваше знание подходов, методологий и практик управления проектами в соответствии с Руководством РМВОК.

Чтобы быть допущенным к экзамену, вы должны обладать опытом управления проектами на протяжении нескольких лет и пройти обучение по управлению проектами в объеме не менее 35 часов. Ваша сертификация обеспечит уверенность работодателей и заказчиков в высоком уровне вашей подготовки в области управления проектами. Сертификация свидетельствует о том, что вы обладаете значительным опытом и являетесь специалистом по эффективному управлению проектами и мотивированию коллектива на достижение успешных результатов.

Повышение вашей конкурентоспособности

Во многих отраслях осознаются важность процесса управления проектами и его роль в организации. Также растет понимание того, что объявление ведущего технического специалиста «менеджером проекта» еще не делает его таковым. Управление проектами, как и инженерные специальности или информационные технологии, требует особых навыков, умений и квалификации. Сертификация показывает потенциальному работодателю, что вы обладаете умениями, опытом и знаниями для успешного ведения проектов и повышения уровня компании.

Сертификация всегда будет ставить вас выше конкурентов. Ваши шансы как сертифицированного специалиста при приеме на работу существенно выше шансов несертифицированного менеджера. При найме персонала я всегда рассматриваю сертификацию претендента как его преимущество перед остальными. Сертификация говорит потенциальному работодателю, что вы всегда на шаг впереди других. Вы потратили время на изучение современных методов и подходов в управлении проектами и внедрили их в свою практику. Сертификация свидетельствует о вашем стремлении к профессиональному росту и к соответствию профессиональным стандартам.

Большие возможности для продвижения по службе

Сертификация РМР отражает ваше стремление к профессиональному карьерному росту и показывает, что вы готовы затратить усилия для достижения своих целей. Потенциальные работодатели будут расценивать вашу сертификацию как свидетельство вашей энергичности и целеустремленности. Они поймут, что эти качества вы будете

те использовать в своей деятельности, что скажется на общем успехе компании. Сертификация подтвердит вашу ориентированность на успех, что откроет для вас возможность карьерного роста в нынешней или будущих сферах деятельности.

Повышение уверенности заказчиков в качестве ваших услуг и услуг вашей компании

Сертификация РМР не только убеждает работодателя в вашем опыте управления проектами, но и обеспечивает уверенность заказчиков в том, что они имеют дело с компетентным, опытным менеджером проектов. Сертификация поможет вашей компании убедить заказчиков в вашей способности управлять их проектами. Заказчики, как и потенциальные работодатели, хотят быть уверенными, что тот, кто работает с ними, обладает необходимыми знаниями и умениями для выполнения своих обязанностей, причем профессионализм и личная целостность играют здесь немаловажную роль. Носитель этих ценностей будет приносить их и в свою работу. В результате доверие к вам со стороны заказчиков вырастет, что обернется для вас возможностью влиять на них при решении различных вопросов, возникающих в ходе реализации проекта.

Как получить сертификат РМР?

Для получения допуска к экзамену вы должны выполнить определенные требования. РМІ подробно описывает процесс сертификации на своем сайте. Для получения последней информации о процедуре сертификации и требованиях для ее прохождения зайдите на сайт www.pmi.org и выберите вкладку «Certification».

Согласно правилам РМІ, для прохождения экзамена вы должны заполнить заявку. Заявка заполняется и подписывается в режиме онлайн на сайте РМІ. Также вы должны подтвердить прохождение обучения по управлению проектами в объеме 35 часов. Учитываются обучение в институте, посещение семинаров и тренингов. Будьте готовы указать наименование пройденного курса обучения, место, дату обучения и его содержание.

Кроме подачи заявки и обучения по управлению проектами вы должны относиться к одной из двух категорий:

- 1) соискатели с высшим образованием (диплом бакалавра, или специалиста, или магистра. — *Прим. пер.*). Вы должны указать в заявке сведения о вашем образовании. Кроме того, вы должны заполнить формы (также размещенные на сайте РМІ), подтверждающие ваш опыт управления проектами в объеме 4500 часов на протяжении от трех до шести лет;

- 2) соискатели без высшего образования, но имеющие образование не ниже среднего (аттестат о полном среднем образовании, диплом техникума или колледжа и т. п. — *Прим. пер.*). В этом случае вам необходимо подтвердить опыт управления проектами в объеме 7500 часов на протяжении от пяти до восьми лет.

Плата за экзамен составляет 405 долл. для действительных членов PMI и 555 долл. для всех остальных. Тестирование проводится в центрах компании *Thomson Prometric*, адреса которых вы можете найти на сайте PMI. С момента получения и одобрения вашей заявки со стороны PMI у вас есть год, чтобы сдать экзамен. В день экзамена вы должны прибыть в центр тестирования *Thomson Prometric* и предъявить документ, удостоверяющий вашу личность (паспорт, водительское удостоверение, военный билет и т. п. — *Прим. пер.*). На экзамен не разрешается приносить никаких подручных материалов и устройств. Вам выдадут калькулятор, карандаши и чистые листы бумаги. По завершении экзамена вы обязаны все это сдать обратно, включая использованную бумагу.

Результат экзамена объявляется сразу после его окончания. Для прохождения экзамена вам дается четыре астрономических часа, в течение которых вы должны ответить на 200 вопросов. В итоговой оценке учитываются ответы на 175 вопросов. Из 200 вопросов 25 являются «претестовыми». Эти вопросы используются PMI для получения статистической информации и принятия решения о дальнейшем их использовании на экзамене. Обратите внимание, что проходной балл PMI нигде не публикует. Экзаменационные вопросы охватывают следующие группы процессов и области:

- инициация;
- планирование;
- исполнение;
- мониторинг и контроль;
- закрытие;
- профессиональная ответственность.

Если на экзаменационный вопрос не дан ответ, то он учитывается как неверный, поэтому обязательно отметьте хотя бы один из ответов (вероятность, что вы угадаете правильный ответ, составляет 25%. — *Прим. пер.*).

После получения сертификации вы должны подтверждать ее каждые три года путем набора 60 единиц профессионального развития (professional development unit — PDU). Например, один час обучения управлению проектами равен 1 PDU. На сайте PMI вы можете найти информацию о том, за какую деятельность присваиваются PDU, сколько PDU начисляется в конкретных случаях, как эти

PDU регистрировать в PMI. Например, участие в собрании местного отделения PMI «стоит» 1 PDU.

Как получить сертификат CAPM

Если вы не удовлетворяете требованиям на соискание степени PMP, то вы можете попробовать свои силы в экзамене на степень CAPM (Certified Associate in Project Management). Этот экзамен похож на экзамен PMP, только требования к его участникам не так строги. Соискатели степени CAPM обычно работают в роли помощника менеджера проекта или как менеджер подпроекта. Соискатели степени CAPM должны относиться к одной из двух категорий (обе категории требуют наличия образования не ниже среднего):

- 1) соискатели, обладающие опытом управления проектами не менее 1500 часов;
- 2) соискатели с подтвержденным обучением управлению проектами в объеме не менее 23 часов.

Плата за экзамен CAPM составляет 225 долл. для действительных членов PMI и 300 долл. для остальных.

Кто должен купить эту книгу?

Если вы собрались сдавать экзамен на степень PMP (или CAPM), то вы должны купить эту книгу для самоподготовки. Эта книга уникальна тем, что проведет вас через все процессы управления проектом от начала до конца именно так, как происходит на практике. Изучая эту книгу, вы получаете ряд преимуществ: знакомство со специфическими процессами и методами, изложенными в Руководстве РМВОК; рассмотрение примеров из жизни, описывающих действия менеджера проекта в различных ситуациях; рассмотрение различных вопросов профессиональной деятельности менеджера проекта. В каждой главе этой книги содержится описание экзаменационных тем и всех важных концепций управления проектами.

Как пользоваться книгой?

В книгу включены различные тесты. Вступительный тест (для проверки вашей готовности к экзамену) вы найдете в конце введения. Пройдите его перед прочтением этой книги. Тест поможет вам определить области, по которым у вас недостаточно знаний. Ответы на

вопросы вступительного теста вы найдете сразу после последнего тестового вопроса. Каждый ответ содержит разъяснение и ссылку на материал соответствующей главы книги.

В конце каждой главы есть раздел «На экзамене», где выделяются темы, представленные на экзамене, и где обращается внимание на наиболее важный материал главы. Так как невозможно заранее определить, какие вопросы попадутся вам на экзамене, не пропускайте ничего в этой книге.

ПРИМЕЧАНИЕ. Так же как и экзаменационные вопросы, эта книга структурирована по группам процессов и отражает естественную последовательность действий в ходе жизненного цикла проекта. Для сравнения: в других подобных пособиях материал структурирован по областям знаний, что осложняет подготовку к экзамену.

Также в конце каждой главы представлены тестовые вопросы. Их можно использовать перед прочтением каждой главы, чтобы определить узкие места во владении материалом. По окончании изучения главы снова вернитесь к этим вопросам, чтобы оценить степень усвоения учебного материала. Ответы на тестовые вопросы расположены здесь же. Если вы сможете дать не менее 80% правильных ответов, то вы смело можете переходить к изучению следующей главы. Если же ваши результаты скромнее, то перечитайте главу или разделы, по которым вы испытываете наибольшие затруднения, и попробуйте ответить на тестовые вопросы еще раз.

ПРИМЕЧАНИЕ. Не рассматривайте анализ тестовых вопросов как единственный способ подготовки к экзамену. Вопросы реального экзамена будут отличаться от представленных в книге. На экзамене PMP рассматривается 200 произвольно выбранных вопросов, а на экзамене CAPM — 150, поэтому невозможно рассмотреть в конце каждой главы все потенциальные экзаменационные вопросы. Ваша задача — понять концепции, изложенные в каждой главе книги, и запомнить все формулы и формулировки.

В каждой главе рассмотрены различные «примеры из жизни». Они предназначены для более глубокого понимания процессов и тем управления проектами применительно к реальным ситуациям.

Темы экзамена

У каждого сертификационного экзамена есть свои темы, в которых вы должны подтвердить свои компетенции. Официальные темы,

рассматриваемые на экзамене PMP, перечислены в начале каждой главы.

ПРИМЕЧАНИЕ. Темы экзамена могут изменяться PMI без предварительного уведомления. Для просмотра актуальных тем экзамена посетите сайт PMI по адресу www.pmi.org.

Как связаться с автором

Я буду рада вашим отзывам об этой и других моих будущих книгах. Вы можете писать мне по адресу: Kim.Heldman@comcast.net. Для более подробного знакомства с моей работой предлагаю вам посетить мой сайт: KimHeldman.com.

Компания *Sybex* старается удовлетворять ваши потребности в современных средствах и информации, касающейся вашей деятельности. Посетите сайт www.sybex.com, где вы найдете дополнительную информацию по этой книге.

Вступительный тест

1. На ежегодном собрании акционеров генеральный директор объявил, что проект, которым вы руководите, будет завершен к концу года. Проблема заключается в том, что по расписанию проект должен завершиться на шесть месяцев позже. Уже поздно исправлять ошибку генерального директора, и акционеры ожидают завершения проекта в объявленный срок. Вы обязаны ускорить работы по проекту. Основным ограничением до этих событий был бюджет проекта. Какое действие из перечисленных ниже будет наилучшим для ускорения работ проекта?
 - А. Нанять дополнительные ресурсы.
 - Б. Запросить дополнительные денежные средства для контрактования одной из фаз, которую вы предполагали выполнить своими силами.
 - В. Использовать свои навыки ведения переговоров и оказания влияния, чтобы убедить спонсора указать генеральному директору на его ошибку и попросить об ее исправлении.
 - Г. Проанализировать план проекта на предмет возможности быстрого прохода некоторых фаз, а затем скорректировать план с учетом нового расписания.
2. Какие зависимости могут повлиять на размер временного резерва и ограничить возможности вашего расписания?
 - А. Нежесткие.
 - Б. Внешние.
 - В. Жесткие.
 - Г. Обязательные.
3. Какой процент своего времени менеджер проекта тратит на коммуникации?
 - А. 90.
 - Б. 85.
 - В. 75.
 - Г. 50.

4. Какое из приведенных ниже понятий не является другим названием инспекций?
- А. Анализ.
 - Б. Оценка.
 - В. Обзор.
 - Г. Аудит.
5. В чем заключается главное предназначение процессов закрытия проекта?
- А. Формулирование извлеченных уроков и рассылка этой информации участникам проекта.
 - Б. Проведение аудита для подтверждения соответствия результатов проекта заявленным требованиям.
 - В. Обеспечение того, что записи по проекту точно отражают окончательные спецификации продукта.
 - Г. Проведение поствнедренческого аудита для документирования успеха или провала проекта.
6. В ходе совещания по проекту была выявлена проблема и найдено ее решение. Еще на совещании участники начали недоумевать, почему они преувеличили значение этой проблемы. Спустя некоторое время после совещания вы получили электронное письмо от участника совещания, в котором он сообщил, что изменил свое мнение относительно решения проблемы, и требует вернуться к ее обсуждению. Результатом какого метода разрешения конфликтов явилось первоначальное решение по проблеме на совещании?
- А. Сотрудничества.
 - Б. Принуждения.
 - В. Сглаживания.
 - Г. Уклонения.
7. Что такое модели решений?
- А. Критерии выбора проекта.
 - Б. Методы выбора проекта.
 - В. Комитеты по выбору проекта.
 - Г. Методы выбора ресурсов и бюджета проекта.
8. Вы назначены менеджером проекта по исследованию и разработке новой стоматологической процедуры. Вы сейчас занимаетесь процессами из области знаний управления содержанием. Какова цель плана управления содержанием проекта?

- А. План управления содержанием описывает и документирует базовый план по содержанию для облегчения принятия решений по проекту.
 - Б. План управления содержанием проекта декомпозирует результаты проекта на более мелкие единицы работ.
 - В. План управления содержанием проекта описывает порядок разработки содержания и управления изменениями.
 - Г. План управления содержанием описывает порядок проведения оценок стоимости и сроков для осуществления изменений содержания проекта.
9. Какое из нижеприведенных высказываний относительно диаграммы Ишикавы (в процессе идентификации рисков) неверно?
- А. Диаграмма Ишикавы также называется причинно-следственной диаграммой.
 - Б. Диаграмма Ишикавы также называется диаграммой «рыбья кость».
 - В. Диаграмма Ишикавы является инструментом и методом процесса идентификации рисков.
 - Г. На диаграмме Ишикавы показаны шаги по идентификации риска.
10. Что из перечисленного ниже не является выходом процесса интегрированного контроля изменений?
- А. Журнал изменений.
 - Б. Обновления плана управления проектом.
 - В. Обновления активов процессов организации.
 - Г. Одобренные запросы на изменения.
11. Какое из умений для менеджера проекта является важнейшим?
- А. Умение вести переговоры.
 - Б. Умение оказывать влияние.
 - В. Умение общаться.
 - Г. Умение решать проблемы.
12. Что из перечисленного ниже не является признаком окончания проекта?
- А. Прекращение.
 - Б. Зависание.
 - В. Приостановка.
 - Г. Присоединение.

13. Вы — менеджер проекта строительной компании, которая возводит новое здание администрации города. Комитет по контролю за изменениями недавно одобрил изменения в содержании. Что из перечисленного ниже не приведет к изменениям в содержании?
- А. Пересмотр расписания.
 - Б. Изменение содержания продукта.
 - В. Изменения в согласованной ИСР.
 - Г. Изменения в требованиях проекта.
14. Вы — менеджер проекта в компании *Xylophone Phonics*. Компания производит программное обеспечение, способствующее развитию навыков чтения и счета у детей. Вам необходимо провести оценку стоимости для проекта, но у вас пока еще мало информации. Какой метод вы должны использовать?
- А. Оценку по аналогам, так как это форма экспертной оценки, которая использует историческую информацию из похожих проектов.
 - Б. Оценку «снизу вверх», так как это форма экспертной оценки, которая использует историческую информацию из похожих проектов.
 - В. Анализ Монте-Карло, так как это метод, который использует имитационное моделирование для определения оценок.
 - Г. Параметрическое моделирование, так как это метод имитационного моделирования для определения оценок.
15. В организации какого типа менеджер проекта имеет наибольшую власть и полномочия?
- А. В проектной.
 - Б. В сильной матрице.
 - В. В функциональной.
 - Г. В сбалансированной матрице.
16. Какой процесс связан с определением уровней вовлечения заинтересованных сторон?
- А. Планирование управления коммуникациями.
 - Б. Контроль коммуникаций.
 - В. Планирование управления заинтересованными сторонами.
 - Г. Управление вовлечением заинтересованных сторон.

17. Какое из перечисленных ниже утверждений относительно события рисков неверно?
- А. Риски проекта — это неопределенные события.
 - Б. Событие риска может оказать как позитивное, так и негативное воздействие на цели проекта.
 - В. Неизвестные риски являются угрозами для целей проекта, и планы для них нельзя разработать.
 - Г. Риски, чьи преимущества превышают последствия, должны быть приняты.
18. В процессе проведения закупок используются критерии оценки предложений и расценок потенциальных поставщиков и их выбор. В этом процессе также используются независимые оценки для сравнения цен поставщиков. Как еще называется этот метод?
- А. Независимое сравнение.
 - Б. Аналитические методы.
 - В. Оценки должной стоимости.
 - Г. Экспертная оценка.
19. Вы — менеджер проекта в компании *Xylophone Phonics*. Компания производит программное обеспечение, способствующее развитию навыков чтения и счета у детей. Вы уже распределили обязанности по проекту, определили ответственных и порядок подотчетности. Какой процесс планирования вы сейчас осуществляете?
- А. Оценку ресурсов операций.
 - Б. Планирование управления человеческими ресурсами.
 - В. Набор команды проекта.
 - Г. Планирование организационных ресурсов.
20. Известно, что $PV = 470$, $AC = 430$, $EV = 460$, $EAC = 500$, $VAC = 525$. Чему равно VAC ?
- А. 65.
 - Б. 20.
 - В. 25.
 - Г. 30.
21. Вы — менеджер проекта, и недавно вы провели стартовое совещание, на котором прошло официальное знакомство членов команды проекта. Некоторые члены команды знают друг друга по другим проектам и уже работают с вами на протяжении последних трех недель. Какое из утверждений является верным?

- А. Тимбилдинг способствует повышению уровня знаний и умений членов команды проекта.
 - Б. Тимбилдинг способствует установлению доверительных отношений между членами команды проекта, улучшая моральный климат в коллективе.
 - В. Тимбилдинг способствует созданию динамичной обстановки и культуры тесного общения для повышения производительности команды и проекта.
 - Г. Тимбилдинг осуществляется в ходе жизненного цикла проекта и способствует установлению ясных ожиданий и правил поведения членов команды, что приводит к повышению производительности.
22. Вы — менеджер проектов в продовольственном департаменте компании *Swirling Seas Cruises*. Вы анализируете два различных проекта, касающихся продовольственного обеспечения круизных линий. Начальная стоимость проекта «Fish’n for Chips» составляет 800 000 долл., ожидаемая выручка — 300 000 долл. в квартал. Для проекта «Picnic» период окупаемости составляет шесть месяцев. Какой проект вы должны рекомендовать к исполнению?
- А. Проект «Fish’n for Chips», так как его период окупаемости на два месяца короче, чем у проекта «Picnic».
 - Б. Проект «Fish’n for Chips», так как стоимость проекта «Picnic» неизвестна.
 - В. Проект «Picnic», так как период окупаемости проекта «Fish’n for Chips» на четыре месяца длиннее.
 - Г. Проект «Picnic», так как период окупаемости проекта «Fish’n for Chips» на два месяца длиннее.
23. Какой из методов сокращения расписания увеличивает риск?
- А. Сжатие.
 - Б. Выравнивание ресурсов.
 - В. Быстрый проход.
 - Г. Применение опережений и задержек.
24. Какому этическому кодексу вы будете следовать как РМР?
- А. Политика управления проектами и этический кодекс.
 - Б. Стандарты PMI и этический кодекс поведения.
 - В. Кодекс профессиональной этики в управлении проектами.
 - Г. Кодекс PMI по этике и профессиональному поведению.

25. Вы задействованы в проекте по созданию онлайн-сервиса, позволяющего соискателям работы заполнять и подписывать заявление на вакансию прямо на сайте компании. Вы отчитываетесь перед вице-президентом по кадрам. Вы отвечаете за просмотр заявлений на вакансии в ИТ-отдел и проведение собеседований. Координатор проекта запросил у вас последнюю версию изменений в заявлении на вакансии на предмет их анализа. В организации какого типа вы работаете?
- А. В функциональной.
 - Б. В слабой матрице.
 - В. В проектной.
 - Г. В сбалансированной матрице.
26. Вы — менеджер проектов в компании *Lucky Stars Candies*. Вы определили требования к проекту. Где вы их зафиксируете?
- А. В документации по требованиям, которая является входом для процесса создания иерархической структуры работ (ИСР).
 - Б. В описании содержания проекта, которое является входом для процесса создания ИСР.
 - В. В документации по требованиям к продукту проекта, которая является выходом процесса определения содержания.
 - Г. В спецификациях проекта, которые являются выходом процесса определения содержания.
27. Что является целью устава проекта?
- А. Выбор и признание спонсора проекта.
 - Б. Выбор и признание существования проекта, а также назначение организационных ресурсов в проект.
 - В. Признание существования команды, менеджера и спонсора проекта.
 - Г. Описание методов выбора проекта.
28. Что является инструментами и методами процесса идентификации рисков?
- А. Анализ заинтересованных сторон, экспертная оценка и совещания.
 - Б. Анализ заинтересованных сторон, экспертная оценка и реестр заинтересованных сторон.
 - В. Анализ заинтересованных сторон и экспертная оценка.
 - Г. Анализ заинтересованных сторон, стратегия управления заинтересованными сторонами и экспертная оценка.

29. Вы — менеджер проекта по разработке программного обеспечения. Вы разработали план управления рисками, выявили риски и разработали планы реагирования на них. Один из рисков реализуется, и вы вводите в действие план по реагированию, результатом чего является появление другого риска. Как называется такой риск?
- А. Триггерный.
 - Б. Остаточный.
 - В. Вторичный.
 - Г. Сниженный.
30. Вы задействованы в проекте по обновлению телефонной системы вашего сервисного центра. Для определения стоимости операций вы используете оценку по аналогам, параметрическую оценку, оценку «снизу вверх» и оценку по трем точкам. В каком процессе вы заняты?
- А. Оценка ресурсов операций.
 - Б. Оценка стоимости.
 - В. Определение бюджета.
 - Г. Оценка стоимости операций.
31. Как еще называется стоимость ошибок?
- А. Стоимость внутренних ошибок.
 - Б. Стоимость низкого качества.
 - В. Стоимость исправления дефектов до передачи продукта в руки заказчика.
 - Г. Стоимость предотвращения.
32. Элементами какого инструмента и метода процесса разработки расписания являются питающий и проектный буферы?
- А. Метода критического пути.
 - Б. Анализа сети расписания.
 - В. Применения опережений и задержек.
 - Г. Метода критической цепи.
33. Вы задействованы в проекте по обновлению телефонной системы вашего сервисного центра. Для определения стоимости операций вы воспользовались оценкой «снизу вверх» и разработали базовый план по стоимости. Какое из утверждений является верным?

- А. Вы завершили процесс оценки стоимости, и теперь необходимо провести процесс определения бюджета для разработки базового плана по стоимости.
 - Б. Вы завершили процесс оценки стоимости и разработали базовый план по стоимости для будущей оценки исполнения проекта.
 - В. Вы завершили процесс определения бюджета, и теперь необходимо выполнить процесс разработки расписания для создания базового плана проекта.
 - Г. Вы завершили процесс определения бюджета; базовый план по стоимости будет использован для будущей оценки исполнения проекта.
34. Что не является частью процесса разработки плана управления проектом?
- А. Устав проекта.
 - Б. Выходы процессов планирования.
 - В. Система управления конфигурацией.
 - Г. Активы процессов организации.
35. В матричной организации, скорее всего, будут сложности с лояльностью команды проекта. Что из перечисленного ниже применительно к процессу управления командой проекта не соответствует данной ситуации?
- А. Для управления взаимоотношениями в команде проекта пригодны два инструмента и метода: управление конфликтами и методы коммуникаций.
 - Б. В такой структуре члены команды подотчетны как функциональному руководителю, так и менеджеру проекта. Оба руководителя должны оценивать работу сотрудников в проекте.
 - В. Обычно менеджер проекта отвечает за взаимоотношения в команде проекта.
 - Г. Эффективное управление отношениями подчиненности часто бывает критическим фактором успеха проекта.
36. Анализ Монте-Карло позволяет предсказать влияние рисков на результаты проекта. В инструменты и методы какого процесса входит этот анализ?
- А. Планирование реагирования на риски.
 - Б. Качественный анализ рисков.
 - В. Идентификация рисков.
 - Г. Количественный анализ рисков.

37. Какое из приведенных ниже утверждений относительно управления конфигурацией неверно?
- А. Управление конфигурацией включает управление изменениями в базовых планах проекта.
 - Б. Система контроля за изменениями является элементом системы управления конфигурацией.
 - В. Управление конфигурацией фокусируется на особенностях результатов проекта.
 - Г. Управление конфигурацией улучшает проект путем оценки влияния каждого изменения.
38. Какой показатель характеризует общие затраты по завершении проекта?
- А. ЕТС.
 - Б. EV.
 - В. АС.
 - Г. ЕАС.
39. Какой тип контракта вы должны использовать для проектов с высоким уровнем неопределенности и требующих значительных инвестиций в начале своего жизненного цикла?
- А. С фиксированной ценой.
 - Б. С возмещением затрат.
 - В. С твердой ценой.
 - Г. С оплатой стоимости затраченного рабочего времени и материалов.
40. Когда, согласно Руководству РМВОК, выбирается и назначается менеджер проекта?
- А. В ходе процесса разработки устава проекта.
 - Б. В конце процесса разработки устава проекта.
 - В. До начала процессов планирования.
 - Г. До начала процесса определения содержания.
41. Что из перечисленного ниже не является инструментами и методами процесса закрытия закупок?
- А. Экспертная оценка.
 - Б. Аудит закупок.
 - В. Переговоры по закупкам.
 - Г. Система управления записями.

42. Что не является входом процесса контроля коммуникаций?
- А. Данные об исполнении работ.
 - Б. Журнал проблем.
 - В. Коммуникации проекта.
 - Г. Информация об исполнении работ.
43. Какое из утверждений относительно рисков неверно?
- А. Риски могут нести угрозы целям проекта.
 - Б. Риски — это определенные события, которые могут нести как угрозы, так и возможности для целей проекта.
 - В. Риски могут предоставлять возможности для целей проекта.
 - Г. У рисков есть причины и последствия.
44. Какой показатель характеризует утвержденную и запланированную стоимость всех компонентов ИСП?
- А. PV.
 - Б. EV.
 - В. AC.
 - Г. BCWP.
45. Какое из утверждений верно относительно областей знаний управления проектами?
- А. Они включают инициацию, планирование, исполнение, мониторинг и контроль, закрытие.
 - Б. Насчитывается десять областей знаний, в каждой из которых представлены процессы с общими характеристиками.
 - В. Они состоят из пяти процессов, объединяющих фазы проекта с общими характеристиками.
 - Г. Они включают процессы планирования, исполнения, мониторинга и контроля, так как эти три процесса взаимосвязаны.
46. Вы только что подготовили запрос на предложения. Ваш проект включает существенный объем работ по контракту, описанный в запросе на предложения. Ваш основной поставщик сбрасывает цену и предлагает вам и вашей супруге воспользоваться служебными апартаментами в ходе вашего будущего отпуска. Апартаменты расположены на замечательном курорте, где вы любите отдыхать. Какими должны быть ваши действия в данной ситуации?
- А. Поблагодарить поставщика и отклонить его предложение, так как его принятие приведет к конфликту интересов.

- Б. Поблагодарить поставщика и принять его предложение. Этот поставщик всегда так делает, поэтому его действия не связаны с данным запросом на предложения.
- В. Поблагодарить поставщика, принять его предложение и проинформировать о нем спонсора проекта, чтобы он был в курсе ваших действий.
- Г. Поблагодарить поставщика, но его предложение отклонить, так как вы уже спланировали свой отпуск. Предложить поставщику подобрать другое время для использования его апартаментов.
47. Что является инструментом и методом процесса определения содержания?
- А. Анализ прибыльности, базовый план по содержанию, экспертная оценка и семинары с участием модератора.
- Б. Анализ продукта, поиск альтернатив и экспертная оценка.
- В. Анализ продукта, поиск альтернатив, экспертная оценка и семинары с участием модератора.
- Г. Поиск альтернатив, анализ заинтересованных сторон и экспертная оценка.
48. Вы — менеджер проектов компании *Heartthrobs*. Вы занимаетесь обновлением сайта компании. У вас уже есть список операций и требований к ресурсам, и вы планируете использовать для определения длительности операций параметрическую оценку и анализ резервов. Какое из утверждений является верным?
- А. Вы используете входы из процесса оценки длительности операций.
- Б. Вы используете инструменты и методы процесса оценки стоимости.
- В. Вы используете инструменты и методы процесса оценки длительности операций.
- Г. Вы используете входы из процесса оценки стоимости.
49. Ваша команда разрабатывает план управления рисками. Какой инструмент и метод этого процесса используются для оценки расходов на покрытие рисков и определения сроков реагирования на риски?
- А. Совещания.
- Б. Совместные стратегии реагирования на возможности и угрозы.
- В. Методы сбора информации.
- Г. Оценка качества данных по риску.

[...]

Что такое проект?

Поздравляю вас с решением подготовиться и сдать сертификационный экзамен Института по управлению проектами (Project Management Institute — PMI) на степень профессионала в управлении проектами (Project Management Professional — PMP). Эта книга написана с расчетом именно на вас. Содержание книги основывается на сведениях из 5-го издания *Руководства к Своду знаний по управлению проектами (Project Management Body of Knowledge Guide — PMBOK Guide)*, опубликованного PMI. Я буду постоянно ссылаться на Руководство по ходу изложения материала и делать акцент на тех областях, которые встречаются на экзамене. Имейте в виду, что экзамен содержит вопросы по всем процессам управления проектом, поэтому ничего не пропусайте при изучении книги.

По возможности я буду давать вам советы, на что обратить особое внимание при подготовке к экзамену. Мой первый совет — ознакомьтесь с терминологией, используемой в Руководстве PMBOK. Над разработкой стандартов и терминов для Руководства работал большой интернациональный коллектив, в который входили представители различных сфер экономики. Эти люди разработали и определили термины проектного управления, применяемые в настоящее время в различных отраслях. Например, *планирование ресурсов* имеет одинаковый смысл и в строительстве, и в телекоммуникациях, и в ИТ-индустрии. В книге содержатся объяснения многих терминов, взятых из Руководства PMBOK. Даже если вы уже являетесь опытным менеджером, то вы можете столкнуться с тем, что термины, которые используются в Руководстве PMBOK, отличаются от используемых вами.

Далее ознакомьтесь с названиями процессов, описанных в Руководстве PMBOK. Названия процессов являются уникальной разработкой PMI, однако основные принципы, лежащие в основе процессов, используются в большинстве реализуемых проектов.

Эта глава закладывает основы для построения и управления вашим проектом. В ней мы рассмотрим понятия проекта и управления проектом, а также познакомимся с типами организационных структур. Желаю удачи!

Разве это проект?

Давайте начнем с примера. Представьте, что вы работаете в компании оператора мобильной связи. Вице-президент рассказывает вам о потрясающей идее — «потрясающей» потому, что он большой начальник и придумал ее именно он. Он предлагает установить киоски в местных продуктовых магазинах в качестве мини-офисов. В этих мини-офисах клиенты смогут заключать контракты, осуществлять платежи, покупать оборудование и аксессуары. Он уверен, что установка мини-офисов именно в продуктовых магазинах позволит расширить клиентскую базу компании. Ведь люди всегда будут хотеть есть! Он говорит вам, что совет директоров уже одобрил его идею, поэтому он готов выделить необходимое количество ресурсов. К концу года планируется установить киоски в 12 магазинах. Но самую лучшую новость он приберет на конец — он уже назначил вас руководителем этого проекта.

Вашим первым вопросом должно быть: «А это действительно проект?». Как ни странно, но очень часто проект путают с операционной деятельностью. Проект — это временная деятельность, имеющая четкие даты начала и окончания. Он создает уникальный продукт, услугу или результат и считается выполненным, когда поставленные цели и задачи достигнуты и утверждены заинтересованными сторонами проекта.

Для того чтобы определить, действительно ли вы участвуете в проекте, задайте себе несколько вопросов.

1. Это проект или операционная деятельность?
2. Если это проект, то кто является заинтересованными сторонами?
3. Какие характеристики присущи этой деятельности как проекту?

Мы рассмотрим эти вопросы далее.

Проекты и операционная деятельность

Проекты имеют временную природу, обусловленную четкими датами начала и окончания. Проект завершен, если цели и задачи достигнуты и удовлетворяют заинтересованные стороны. В ряде случаев проект прекращается, если установлено, что цели и задачи достичь невозможно или если в продукте, услуге или результате проекта нет больше нужды. Проекты реализуются ради создания ранее не существовавших продуктов, услуг или результатов. Это могут быть и материальные продукты, и услуги консалтинга или управления

проектом. Результатом проекта может быть отчет об исследовательской работе. В этом смысле проект является уникальным. Пусть вас не смущает этот термин. К примеру, *Ford Motor Company* занимается проектированием и сборкой автомобилей. Проектирование и производство каждой модели автомобиля *Ford* могут рассматриваться как проект. Модели различаются по своим характеристикам и рассчитаны на людей с разными потребностями. Модель SUV по целевому назначению и клиентоориентированности отличается от моделей премиум-класса или гибридов. Проектирование и исследование рынка для этих трех моделей автомобилей являются уникальными проектами. Однако массовая сборка автомобилей — это уже операционная деятельность, состоящая из повторяющихся процессов для большинства моделей.

Процесс определения характеристик и особенностей различных моделей автомобилей описывается таким термином Руководства РМВОК, как **последовательная разработка**. Это означает, что характеристики продукта, услуги или результата проекта (например, гибридного автомобиля) определяются постепенно, постоянно обновляются и детализируются по ходу проекта. По мере продвижения проекта появляется больше информации и улучшается точность оценок. Последовательная разработка позволяет проектной команде проводить детализацию до необходимого уровня и вносить поправки в проект в случае реализации изменений. Концепция последовательной разработки неразрывно связана с временностью и уникальностью проекта, так как в начале проекта детальные подробности его окончания вам, как правило, неизвестны. В начале проекта мы обычно имеем дело с весьма общими характеристиками продукта, которые последовательно детализируются в ходе проекта и принимают законченный вид при его завершении.

ВНИМАНИЕ!

Последовательная разработка наиболее часто применяется при создании описания содержания проекта или продукта, разработке требований, определении потребности в человеческих ресурсах, составлении расписания, определении рисков и составлении планов по их снижению.

ПРИМЕР ИЗ ЖИЗНИ

Проект создания нового сайта

Вам только что поручили заняться созданием нового интранет-сайта для вашей компании. В самом начале проекта вы никаких деталей, кроме основной цели, еще не знаете. Вам необходимо выяснить, что именно должно быть представлено на сайте. Например, на сайте могло бы быть размещено описание процедур по управлению персоналом, формы запросов на командировки, формы авансовых отчетов и т. д. Таким образом, вы последовательно разрабатываете содержание проекта. Каждый элемент сайта тоже требует последовательной разработки для определения конкретных требований и проведения необходимых оценок. Например, при опросе заинтересованных лиц вы выясняете, что на командировочном запросе должны быть две электронные визы: руководителя командированного и заведующего сектором. Последовательная разработка проводится в течение всего жизненного цикла проекта, включая этапы определения требований, создания конечного продукта или результата и получения одобрения заинтересованных сторон.

Операционная деятельность является непрерывной и повторяющейся. Она состоит из работ без конкретной даты окончания, и вы часто повторяете одни и те же процессы и получаете одни и те же результаты. Задача операционной деятельности — обеспечивать функционирование организации, задача проекта — достижение его целей и завершение. По завершении проекта его конечный продукт (или результат) может быть передан в операционную деятельность для последующей эксплуатации. Например, в вашей компании внедряется программный комплекс по управлению персоналом, позволяющий вести учет рабочего времени, анализировать авансовые отчеты и пр. Определение требований к программному обеспечению (ПО) и его внедрение — это проект. Текущая эксплуатация комплекса, обновление содержания и пр. — это операционная деятельность.

Будет неплохо, если вы включите в команду проекта некоторых сотрудников операционных подразделений, которые будут пользоваться продуктом проекта в своей текущей деятельности. Это поможет команде проекта при определении требований, разработке содержания, проведении оценок и т. д., что в конечном счете позволит достичь цели проекта. Стратегия привлечения в команду проекта конечных пользователей продукта или услуги может помочь вам в дальнейшей их реализации. Очень часто подразделения компании с трудом воспринимают все новое, поэтому вовлечение их в проект на ранних стадиях (в отличие от простой передачи продукта по окончании проекта) обеспечит вам лояльность и одобрение с их стороны.

Управление проектами и управление операционной деятельностью требует различного набора навыков. Операционный менеджмент включает управление бизнес-операциями, обеспечивающими выпуск компанией продукции или услуг. Операционными менеджерами могут быть линейные менеджеры на производстве, менеджеры по продажам, менеджеры колл-центров обслуживания клиентов и пр. Для управления проектами требуются навыки общего менеджмента, личностные навыки, навыки планирования, организационные навыки и многое другое. По ходу книги мы обсудим навыки управления проектами более подробно.

Согласно Руководству РМВОК, в ряде случаев проекты могут пересекаться с операционной деятельностью в различных точках в течение жизненного цикла продукта:

- в конце каждой фазы проекта;
- при разработке новых продуктов или услуг;
- при обновлении и/или расширении продуктов или услуг;
- при совершенствовании процессов.

Данный список не является исчерпывающим. Поэтому если вы считаете, что ваш проект окажет влияние на текущие бизнес-процессы компании, рекомендую вам задействовать в проекте и сотрудников бизнес-подразделений.

Заинтересованные стороны проекта

Проект является успешным, если он достигает своих целей и соответствует ожиданиям (или превосходит их) заинтересованных сторон проекта. **Заинтересованные стороны (лица)** — это лица (или организации), заинтересованные в результатах вашего проекта. Это люди, активно вовлеченные в работы проекта либо имеющие выгоду или потери в результате осуществления проекта. Не следует думать, что выявление заинтересованных сторон — это разовая процедура. Вам необходимо постоянно советоваться с опытными членами команды проекта и с другими участниками на предмет выявления заинтересованных сторон.

ПРИМЕЧАНИЕ. Ключевые заинтересованные стороны могут существенным образом повлиять на успех или неудачу проекта. Даже если все результаты получены и цели достигнуты, а ключевые заинтересованные стороны все равно недовольны, ничего хорошего вашему проекту это не сулит.

Заинтересованной стороной является спонсор проекта. Обычно это топ-менеджер компании с полномочиями выделения ресурсов на проект и принятия ключевых решений по проекту. Спонсор проекта играет роль арбитра в случае разногласий и является лицом, которому вы можете направить свои предложения для принятия окончательного решения. Заинтересованными сторонами являются заказчик, подрядчики и поставщики. Также к ним относятся менеджер проекта, члены команды проекта, руководители других подразделений компании. Крайне важно определить все заинтересованные стороны как можно раньше. Если вы упустите из вида ключевое заинтересованное лицо или организацию и вовремя не обнаружите свою ошибку, то можете загубить весь проект.

На рис. 1.1 представлен примерный перечень заинтересованных сторон типового проекта.

Очень часто интересы различных заинтересованных сторон не только не совпадают, но и противоречат друг другу. В этом случае менеджер проекта обязан разобраться в ситуации и постараться урегулировать ее. Менеджер также должен управлять ожидания-

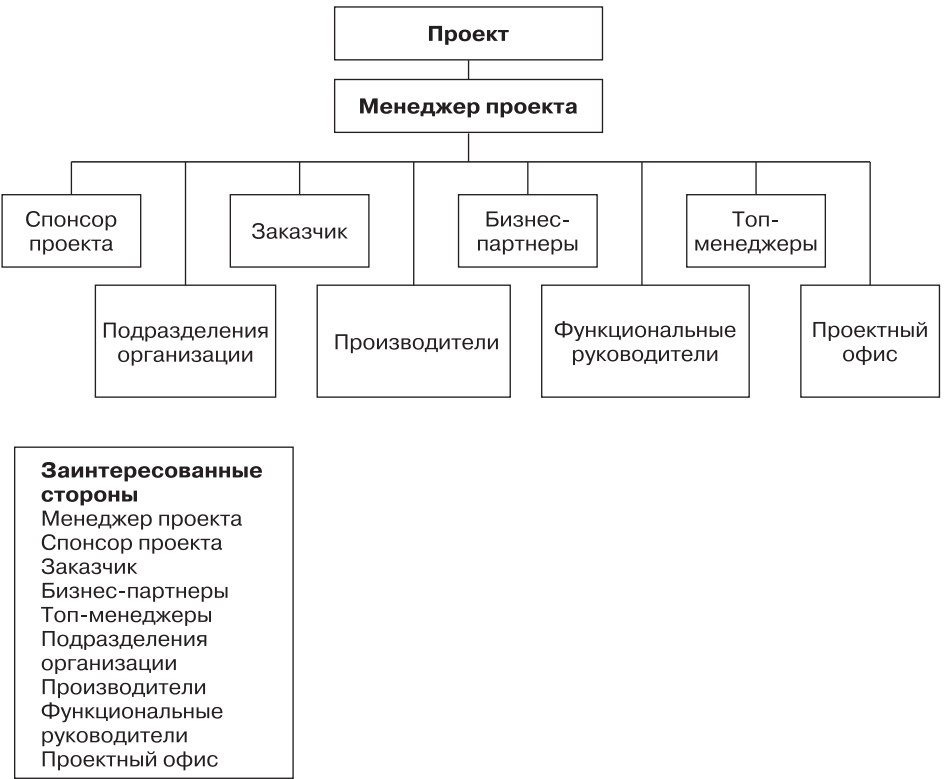


Рис. 1.1. Заинтересованные стороны проекта

ми заинтересованных сторон. Как можно раньше определите все ключевые заинтересованные стороны и встретьтесь с ними для обсуждения и понимания их требований и ограничений. В случае же сохранения разногласий среди заинтересованных сторон вы всегда должны действовать в интересах заказчика.

Характеристики проекта

Вы уже изучили, что проекту присущи следующие характеристики:

- уникальность;
- временность, которая выражается в четких датах начала и окончания;
- завершенность — в том случае, если достигнуты цели или принято решение о прекращении проекта;
- успешность — в том случае, если результаты проекта соответствуют ожиданиям заинтересованных сторон.

Используя эти критерии, давайте теперь проверим, является ли проектом то задание, которое предложил вам вице-президент по маркетингу.

Задание уникально? Да, так как на данный момент киосков в магазинах нет. Их установка — это новый способ предложения услуг компании, хотя сами услуги не являются новыми.

Имеет ли задание временные рамки? Да, имеет: дата начала — сегодняшний день, дата завершения — конец года. Следовательно, деятельность временная.

Существуют ли критерии завершенности проекта? Да, это завершение установки киосков и начало их работы. Как только киоски заработают, проект будет закрыт.

Существуют ли критерии удовлетворенности заинтересованных сторон? Да, так как ожидания заинтересованных сторон будут зафиксированы в ходе планирования проекта в виде конкретных результатов и требований. Некоторые требования вице-президент уже озвучил: это возможность для клиентов заключать контракты, осуществлять платежи, покупать оборудование и аксессуары. Чтобы определить степень соответствия ожиданиям заинтересованных сторон, зафиксированные результаты и требования необходимо будет сравнить с конечным продуктом.

Таким образом, мы имеем дело с проектом.

Что такое управление проектом?

Мы убедились, что имеем дело с проектом. Что дальше? Конечно, для начала проекта можно воспользоваться записями, которые вы сделали на обороте салфетки во время кофе-паузы, но это уж точно не самая лучшая идея.

Все мы были свидетелями следующей картины: назначения в проект сделаны, и проектная команда сразу бросается в бой, создавая требуемые продукт, услугу или результат. Очень часто процессам планирования не уделяется должного внимания. Я уверена, что вы не раз слышали высказывания типа «Это пустая трата времени» или «Зачем нам план, когда мы сразу можем приступить к работе?». В таких случаях проект редко соответствует требованиям заказчика. И, как итог, полученные продукт, услуга или результат не соответствуют ожиданиям заказчика! К сожалению, это характерная черта многих проектов.

Управление проектом сочетает набор инструментов и методов для описания, организации и мониторинга работ проекта. Менеджеры проектов отвечают за управление процессами проекта и за применение инструментов и методов, необходимых для осуществления проектной деятельности. Все проекты состоят из процессов, даже те, которые выполняются бессистемно. Процессный подход к организации проектов и проектных команд, сторонником которого является PMI, имеет много преимуществ. Мы подробно рассмотрим эти процессы и их преимущества на страницах этой книги.

Согласно Руководству PMBOK, **управление проектами** включает применение знаний, умений и методов в ходе выполнения проекта для достижения его целей. И именно менеджер проекта отвечает за правильное применение методов проектного управления и следование им.

ВНИМАНИЕ!

Запомните, что, согласно Руководству PMBOK, управление проектами заключается в применении инструментов, методов, знаний и умений к проектной деятельности с целью достижения успешного результата и соответствия установленным требованиям.

Управление проектом — это набор процессов, включающих инициацию нового проекта, планирование, приведение плана проекта в действие и отслеживание прогресса и исполнения. Оно также включает идентификацию требований к проекту, определение целей про-

екта, балансировку ограничений и учет потребностей и ожиданий ключевых заинтересованных сторон проекта. Планирование — одно из наиболее важных действий, которое предстоит вам выполнять в ходе проекта. Оно закладывает основу для осуществления проекта и используется для отслеживания будущего исполнения. Прежде чем мы приступим к процессу планирования, давайте обсудим некоторые аспекты организации проектного управления.

Программы

Программы — это группы связанных проектов, скоординированно управляемых с использованием одинаковых методов. При совместном управлении проектами как программами достигаются преимущества, недоступные при их раздельном управлении. Пример программы с большим количеством подпроектов — строительство крупного торгового центра. В эту программу входит множество подпроектов: обустройство котлована, возведение здания, внутренняя отделка, оборудование торговых площадей, маркетинг, управление инфраструктурой и т. д. Каждый подпроект представляет собой полноценный проект. У каждого подпроекта есть свой менеджер, подотчетный менеджеру направления, который в свою очередь отчитывается перед менеджером всей программы. Все проекты взаимосвязаны и управляются на совместной и скоординированной основе, что позволяет реализовать все преимущества и обеспечить эффективный контроль. Иногда в программы включаются и элементы операционной деятельности. По завершении строительства торгового центра из нашего примера управление его функционированием переходит в разряд операционной деятельности. Управление таким набором проектов — определение их взаимосвязей, управление с учетом их ограничений и разрешение возникающих противоречий между ними — и называется **управлением программой**. Управление программой также включает централизованное управление и координацию группы связанных проектов с целью достижения целей программы.

Портфели

Портфель — это набор программ, подпортфелей, операционной деятельности и проектов, обеспечивающий достижение особой бизнес-цели или задачи. Представим, что мы работаем в строительной компании. Наша компания осуществляет три направления деятельности: строительство торговых комплексов, односемейных и многосемейных домов. Совокупность проектов по всем трем направлениям образует портфель. Программа, о которой мы говорили в предыдущем разделе (совокупность проектов по строительству нового тор-

гового центра), является элементом портфеля. В портфель могут входить также другие программы и проекты. Входящие в портфель программы и проекты не обязательно напрямую связаны друг с другом. Однако главной целью любой программы и проекта в портфеле является соответствие стратегическим целям этого портфеля, которые в свою очередь должны соответствовать целям бизнес-направления и в конечном счете целям всей компании.

Управление портфелем направлено на управление набором программ, проектов, отдельных работ и иногда других портфелей. Сюда входят определение ценности каждого проекта (или потенциального проекта) по отношению к стратегическим бизнес-целям, мониторинг текущих проектов на соответствие поставленным целям, балансировка портфеля с учетом других инвестиций компании и обеспечение эффективного использования ресурсов. Управление портфелем обычно осуществляется топ-менеджером, имеющим значительный опыт управления как проектами, так и программами.

В табл. 1.1 отражены различия между проектами, программами и портфелями (согласно Руководству РМВОК).

Таблица 1.1

Проекты, программы и портфели

	Назначение	Особенности
Проект	Приложение и использование процессов, знаний и навыков управления проектом	Создание продукта, услуги или результата
Программа	Набор взаимосвязанных проектов, подпроектов или работ, управляемых скоординированным образом	Взаимозависимости между проектами
Портфель	Соответствие проектов/программ/портфелей/подпортфелей/операций стратегическим бизнес-целям организации	Оптимизация эффективности, целей, затрат, ресурсов, рисков и расписаний

ВНИМАНИЕ!

Проекты и программы внутри портфеля необязательно связаны между собой или зависят друг от друга.

Офис управления проектами (проектный офис)

Офис управления проектами (project management office – РМО) — это централизованное подразделение, осуществляющее контроль за управлением всех проектов и программ в компании. Наиболее типовой причиной развертывания офиса управления проектами в компании являются разработка и поддержка процедур, стандартов и методологий управления проектами, а также управление назначенными в проекты ресурсами. Часто задачей РМО является создание структуры управления проектами организации (Organizational Project Management — OPM). OPM помогает обеспечить управление проектами, программами и портфелями и их соответствие целям организации. OPM используется в связке с другими практиками организации (человеческие ресурсы, технологии и корпоративная культура) для повышения эффективности и поддержания соревновательного духа.

Согласно Руководству РМВОК, ключевой целью РМО является предоставление поддержки менеджерам проектов, включающей:

- предоставление установленной методологии управления проектами, в том числе шаблонов, форм документации, стандартов и пр.;
- наставничество, инструктаж и обучение менеджеров проектов;
- содействие коммуникациям в проекте;
- управление ресурсами.

Не все РМО одинаковы. Некоторые РМО обладают значительными властными полномочиями и контролирующими функциями, другие же могут выполнять только поддерживающую роль. Согласно Руководству РМВОК, существуют три типа РМО: поддерживающий, контролирующий и руководящий. В табл. 1.2 описаны все типы РМО, их роли и уровни контролирующих функций.

Таблица 1.2

Типы РМО

Тип РМО	Роль	Уровень контролирующих функций
Поддерживающий	Консультирование: • применение шаблонов • архивирование проектов	Низкий
Контролирующий	Соблюдение: • структуры управления проектами • соответствия методологиям	Средний
Руководящий	Контроль: • РМО управляет проектами	Высокий

ПРИМЕЧАНИЕ. РМО может существовать в любой организационной структуре: функциональной, проектной, матричной. (Типы организационных структур мы рассмотрим в этой главе чуть позже.) Он может иметь всю полноту власти по контролю за проектами, включая и полномочия по отмене или прекращению проектов, но может играть только роль советника. РМО может называться проектным офисом, офисом управления программами или мастер-центром.

РМО обычно отвечает за поддержку и архивирование проектной документации. Проектный офис занимается сравнением целей проекта с достигнутыми результатами и выдает рекомендации командам проектов. Он также контролирует исполнение проектов и рекомендует корректирующие действия. РМО дает оценку завершенным проектам с точки зрения соответствия плану и задает вопросы наподобие «Проект уложился в расписание?», или «Проект выполнен в рамках утвержденного бюджета?», или «Приемлем ли уровень качества?».

ПРИМЕЧАНИЕ. Менеджеры проектов обычно отвечают за достижение целей проекта, за контроль ресурсов, выделенных на проект, и за управление ограничениями проекта. РМО отвечает за управление целями совокупности проектов, за управление выделением ресурсов на проекты и за управление взаимозависимостями всех проектов.

Офисы управления проектами стали обычным явлением в современных компаниях, даже если их функции ограничиваются сбором и хранением документации. Некоторые РМО занимаются разработкой стандартов и методик, используемых на всех фазах проектной деятельности предприятия. Некоторые, помимо перечисленных выше функций, еще оказывают консультационную помощь в сфере управления проектами. Однако для того, чтобы применить свой опыт в управлении будущими проектами, создавать РМО совсем не обязательно.

Это должно стать законом

На протяжении последних лет существенно выросла необходимость в применении качественных методов управления проектами. В штате Колорадо недавно принят законопроект, требующий обязательной профессиональной сертификации для менеджеров крупных проектов, финансируемых из бюджета штата. Это требование направлено на повышение вероятности успешного завершения проектов и снижение

[...]



РМР

Имеет более чем 20-летний опыт управления проектами в области информационных технологий. Ким управляет как небольшими по масштабу и недорогими проектами, так и многомиллионными проектами.

Она является менеджером по деловым связям компании RTD в Денвере, штат Колорадо. Ким отвечает за надзор над технологическими проектами и услугами в финансово-административной сфере.

Ее книга «Профессиональное управление проектом» стала мировым бестселлером и выдержала несколько переизданий.

В последнем, седьмом издании книги отражены все изменения, сделанные в 5-й редакции Руководства к Своду знаний по управлению проектами (PMBOK Guide). Если вы собрались сдавать экзамен на степень РМР (или САРМ), то без этой книги вам не обойтись. Она уникальна тем, что проведет вас через все процессы управления проектом от начала и до конца – именно так, как происходит на практике.