

ОГЛАВЛЕНИЕ

ЧАСТЬ 1

РУКОВОДСТВО К СВОДУ ЗНАНИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТОМ (РУКОВОДСТВО РМВОК®)

1. ВВЕДЕНИЕ	1
1.1 Обзор и назначение настоящего Руководства	1
1.1.1 Стандарт управления проектом	2
1.1.2 Общий словарь	3
1.1.3 Кодекс профессиональной этики и поведения.....	3
1.2 основополагающие элементы	4
1.2.1 Проекты.....	4
1.2.2 Важность управления проектом	10
1.2.3 Взаимосвязи между управлением проектом, программой, портфелем и управлением операционной деятельностью	11
1.2.4 Компоненты Руководства	17
1.2.5 Адаптация.....	28
1.2.6 Бизнес-документы управления проектом	29
2. СРЕДА, В КОТОРОЙ ОСУЩЕСТВЛЯЕТСЯ ПРОЕКТ	37
2.1 Общие сведения	37
2.2 Факторы среды предприятия	38
2.2.1 ФСП, внутренние для организации.....	38
2.2.2 ФСП, внутренние для организации.....	39

2.3 Активы процессов организации.....	39
2.3.1 Процессы, политики и процедуры.....	40
2.3.2 Репозитории знаний организации.....	41
2.4 Организационные системы.....	42
2.4.1 Общие сведения.....	42
2.4.2 Модели руководства организации	43
2.4.3 Элементы управления	44
2.4.4 Типы организационных структур	45
3. РОЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ ПРОЕКТА	51
3.1 Общие сведения	51
3.2 Определение руководителя проекта.....	52
3.3 Сфера влияния руководителя проекта	52
3.3.1 Общие сведения.....	52
3.3.2 Проект.....	53
3.3.3 Организация	54
3.3.4 Отрасль	55
3.3.5 Профессиональная дисциплина	56
3.3.6 В других дисциплинах	56
3.4 Компетенции руководителя проекта	56
3.4.1 Общие сведения.....	56
3.4.2 Навыки технического управления проектами.....	58
3.4.3 Навыки стратегического управления и управления бизнесом	58
3.4.4 Навыки лидерства	60
3.4.5 Сравнение лидерства и управления.....	64
3.5 Осуществление интеграции	66
3.5.1 Осуществление интеграции на уровне процессов	67
3.5.2 Интеграция на когнитивном уровне.....	67
3.5.3 Интеграция на контекстном уровне	67
3.5.4 Интеграция и сложность	68

4. УПРАВЛЕНИЕ ИНТЕГРАЦИЕЙ ПРОЕКТА	69
4.1 Разработка устава проекта	75
4.1.1 Разработка устава проекта: входы.....	77
4.1.2 Разработка устава проекта: инструменты и методы	79
4.1.3 Разработка устава проекта: выходы	81
4.2 Разработка плана управления проектом	82
4.2.1 Разработка плана управления проектом: входы	83
4.2.2 Разработка плана управления проектом: инструменты и методы.....	85
4.3.2 Разработка плана управления проектом: выходы.....	86
4.3 Руководство и управление работами проекта	90
4.3.1 Руководство и управление работами проекта: входы.....	92
4.2.3 Руководство и управление работами проекта: инструменты и методы	94
4.3.3 Руководство и управление работами проекта: выходы	95
4.4 Управление знаниями проекта	98
4.4.1 Управление знаниями проекта: входы.....	100
4.4.2 Управление знаниями проекта: инструменты и методы.....	102
4.4.3 Управление знаниями проекта: выходы	104
4.5 Мониторинг и контроль работ проекта	105
4.5.1 Мониторинг и контроль работ проекта: входы.....	107
4.5.2 Мониторинг и контроль работ проекта: инструменты и методы	110
4.5.3 Мониторинг и контроль работ проекта: выходы	112
4.6 Интегрированный контроль изменений	113
4.6.1 Интегрированный контроль изменений: входы	116
4.6.2 Интегрированный контроль изменений: инструменты и методы.....	118
4.6.3 Интегрированный контроль изменений: выходы.....	120
4.7 Закрытие проекта или фазы	121
4.7.1 Закрытие проекта или фазы: входы.....	124
4.7.2 Закрытие проекта или фазы: инструменты и методы	126
4.7.3 Закрытие проекта или фазы: выходы	127

5. УПРАВЛЕНИЕ СОДЕРЖАНИЕМ ПРОЕКТА	129
5.1 Планирование управления содержанием	134
5.1.1 Планирование управления содержанием: входы	135
5.1.2 Планирование управления содержанием: инструменты и методы	136
5.1.3 Планирование управления содержанием: выходы	137
5.2 Сбор требований	138
5.2.1 Сбор требований: входы	140
5.2.2 Сбор требований: инструменты и методы.....	142
5.2.3 Сбор требований: выходы	147
5.3 Определение содержания	150
5.3.1 Определение содержания: входы	152
5.3.2 Определение содержания: инструменты и методы	153
5.3.3 Определение содержания: выходы	154
5.4 Создание ИСР	156
5.4.1 Создание ИСР: входы.....	157
5.4.2 Создание ИСР: инструменты и методы	158
5.4.3 Создание ИСР: выходы	161
5.5 Подтверждение содержания	163
5.5.1 Подтверждение содержания: входы.....	165
5.5.2 Подтверждение содержания: инструменты и методы	166
5.5.3 Подтверждение содержания: выходы	166
5.6 Контроль содержания	167
5.6.1 Контроль содержания: входы	169
5.6.2 Контроль содержания: инструменты и методы.....	170
5.6.3 Контроль содержания: выходы	170
6. УПРАВЛЕНИЕ РАСПИСАНИЕМ ПРОЕКТА	173
6.1 Планирование управления расписанием	179
6.1.1 Планирование управления расписанием: входы	180
6.1.2 Планирование управления расписанием: инструменты и методы.....	181
6.1.3 Планирование управления расписанием: выходы	181
6.2 Определение операций	183
6.2.1 Определение операций: входы	184

6.2.2	Определение операций: инструменты и методы	184
6.2.3	Определение операций: выходы	185
6.3	Определение последовательности операций	187
6.3.1	Определение последовательности операций: входы	188
6.3.2	Определение последовательности операций: инструменты и методы	189
6.3.3	Определение последовательности операций: выходы	194
6.4	Оценка длительности операций	195
6.4.1	Оценка длительности операций: входы	198
6.4.2	Оценка длительности операций: инструменты и методы	200
6.4.3	Оценка длительности операций: выходы	203
6.5	Разработка расписания.....	205
6.5.1	Разработка расписания: входы	207
6.5.2	Разработка расписания: инструменты и методы	209
6.5.3	Разработка расписания: выходы	217
6.6	Контроль расписания.....	222
6.6.1	Контроль расписания: входы	224
6.6.2	Контроль расписания: инструменты и методы.....	226
6.6.3	Контроль расписания: выходы.....	228
7.	УПРАВЛЕНИЕ СТОИМОСТЬЮ ПРОЕКТА	231
7.1	Планирование управления стоимостью	235
7.1.1	Планирование управления стоимостью: входы	236
7.1.2	Планирование управления стоимостью: инструменты и методы	237
7.1.3	Планирование управления стоимостью: выходы	238
7.2	Оценка стоимости	240
7.2.1	Оценка стоимости: входы.....	241
7.2.2	Оценка стоимости: инструменты и методы.....	243
7.2.3	Оценка стоимости: выходы.....	246
7.3	Определение бюджета.....	248
7.3.1	Определение бюджета: входы	250
7.3.2	Определение бюджета: инструменты и методы	252
7.3.3	Определение бюджета: выходы	254

7.4 Контроль стоимости.....	257
7.4.1 Контроль стоимости: входы	259
7.4.2 Контроль стоимости: инструменты и методы	260
7.4.3 Контроль стоимости: выходы	268
8. УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ПРОЕКТА	271
8.1 Планирование управления качеством.....	277
8.1.1 Планирование управления качеством: входы	279
8.1.2 Планирование управления качеством: инструменты и методы	281
8.1.3 Планирование управления качеством: выходы	286
8.2 Управление качеством	288
8.2.1 Управление качеством: входы	290
8.2.2 Управление качеством: инструменты и методы	292
8.2.3 Управление качеством: выходы	296
8.3 Контроль качества.....	298
8.3.1 Контроль качества: входы	300
8.3.2 Контроль качества: инструменты и методы	302
8.3.3 Контроль качества: выходы	305
9. УПРАВЛЕНИЕ РЕСУРСАМИ ПРОЕКТА.....	307
9.1 Планирование управления ресурсами.....	312
9.1.1 Планирование управления ресурсами: входы	314
9.1.2 Планирование управления ресурсами: инструменты и методы	315
9.1.3 Планирование управления ресурсами: выходы	318
9.2 Оценка ресурсов операций	320
9.2.1 Оценка ресурсов операций: входы	322
9.2.2 Оценка ресурсов операций: инструменты и методы	324
9.2.3 Оценка ресурсов операций: выходы	325
9.3 Приобретение ресурсов	328
9.3.1 Приобретение ресурсов: входы.....	330
9.3.2 Приобретение ресурсов: инструменты и методы	332
9.3.3 Приобретение ресурсов: выходы	333

9.4 Развитие команды проекта	336
9.4.1 Развитие команды проекта: входы.....	339
9.4.2 Развитие команды проекта: инструменты и методы	340
9.4.3 Развитие команды проекта: выходы	343
9.5 Управление командой	345
9.5.1 Управление командой: входы.....	347
9.5.2 Управление командой: инструменты и методы	348
9.5.3 Управление командой: выходы	350
9.6 Контроль ресурсов.....	352
9.6.1 Контроль ресурсов: входы	354
9.6.2 Контроль ресурсов: инструменты и методы.....	356
9.6.3 Контроль ресурсов: выходы.....	357
10. УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ ПРОЕКТА	359
10.1 Планирование управления коммуникациями	366
10.1.1 Планирование управления коммуникациями: входы.....	368
10.1.2 Планирование управления коммуникациями: инструменты и методы	369
10.1.3 Планирование управления коммуникациями: выходы	377
10.2 Управление коммуникациями	379
10.2.1 Управление коммуникациями: входы.....	381
10.2.2 Управление коммуникациями: инструменты и методы	383
10.2.3 Управление коммуникациями: выходы	387
10.3 Мониторинг коммуникаций	388
10.3.1 Мониторинг коммуникаций: входы.....	390
10.3.2 Мониторинг коммуникаций: инструменты и методы	391
10.3.3 Мониторинг коммуникаций: выходы	392
11. УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ПРОЕКТА	395
11.1 Планирование управления рисками	401
11.1.1 Планирование управления рисками: входы.....	402
11.1.2 Планирование управления рисками: инструменты и методы	404
11.1.3 Планирование управления рисками: выходы	405

11.2 Идентификация рисков	409
11.2.1 Идентификация рисков: входы	411
11.2.2 Идентификация рисков: инструменты и методы	414
11.2.3 Идентификация рисков: выходы	417
11.3 Качественный анализ рисков	419
11.3.1 Качественный анализ рисков: входы	421
11.3.2 Качественный анализ рисков: инструменты и методы	422
11.3.3 Качественный анализ рисков: выходы	427
11.4 Количественный анализ рисков	428
11.4.1 Количественный анализ рисков: входы	430
11.4.2 Количественный анализ рисков: инструменты и методы	431
11.4.3 Количественный анализ рисков: выходы	436
11.5 Планирование реагирования на риски	437
11.5.1 Планирование реагирования на риски: входы	439
11.5.2 Планирование реагирования на риски: инструменты и методы	441
11.5.3 Планирование реагирования на риски: выходы	447
11.6 Осуществление реагирования на риски	449
11.6.1 Осуществление реагирования на риски: входы	450
11.6.2 Осуществление реагирования на риски: инструменты и методы	451
11.6.3 Осуществление реагирования на риски: выходы	451
11.7 Мониторинг рисков	453
11.7.1 Мониторинг рисков: входы	455
11.7.2 Мониторинг рисков: инструменты и методы	456
11.7.3 Мониторинг рисков: выходы	457
12. УПРАВЛЕНИЕ ЗАКУПКАМИ ПРОЕКТА	459
12.1 Планирование управления закупками	466
12.1.1 Планирование управления закупками: входы	468
12.1.2 Планирование управления закупками: инструменты и методы	472
12.1.3 Планирование управления закупками: выходы	475

12.2 Проведение закупок	482
12.2.1 Проведение закупок: входы.....	484
12.2.2 Проведение закупок: инструменты и методы	487
12.2.3 Проведение закупок: выходы	488
12.3 Контроль закупок	492
12.3.1 Контроль закупок: входы	495
12.3.2 Контроль закупок: инструменты и методы	497
12.3.3 Контроль закупок: выходы	499
13. УПРАВЛЕНИЕ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ ПРОЕКТА.....	503
13.1 Идентификация заинтересованных сторон.....	507
13.1.1 Идентификация заинтересованных сторон: входы	509
13.1.2 Идентификация заинтересованных сторон: инструменты и методы	511
13.1.3 Идентификация заинтересованных сторон: выходы	514
13.2 Планирование вовлечения заинтересованных сторон	516
13.2.1 Планирование вовлечения заинтересованных сторон: входы.....	518
13.2.2 Планирование вовлечения заинтересованных сторон: инструменты и методы	520
13.2.3 Планирование вовлечения заинтересованных сторон: выходы	522
13.3 Управление вовлечением заинтересованных сторон	523
13.3.1 Управление вовлечением заинтересованных сторон: входы.....	525
13.3.2 Управление вовлечением заинтересованных сторон: инструменты и методы	526
13.3.3 Управление вовлечением заинтересованных сторон: выходы	528
13.4 Мониторинг вовлечения заинтересованных сторон	530
13.4.1 Мониторинг вовлечения заинтересованных сторон: входы.....	532
13.4.2 Мониторинг вовлечения заинтересованных сторон: инструменты и методы	533
13.4.3 Мониторинг вовлечения заинтересованных сторон: выходы	535
ССЫЛКИ	537

**ЧАСТЬ 3
ПРИЛОЖЕНИЯ, ГЛОССАРИЙ И УКАЗАТЕЛЬ**

1. ВВЕДЕНИЕ	541
1.1 Проекты и управление проектом.....	542
1.2 Связи между портфелями, программами и проектами	543
1.3 Связь между руководством организацией и руководством проектом.....	545
1.4 Управление успехом и выгодами проекта	546
1.5 Жизненный цикл проекта.....	547
1.6 Заинтересованные стороны проекта	550
1.7 Роль руководителя проекта.....	552
1.8 Области знаний управления проектом	553
1.9 Группы процессов управления проектом.....	554
1.10 Факторы среды предприятия и активы процессов организации.....	557
1.11 Адаптация артефактов проекта	558
2. ГРУППА ПРОЦЕССОВ ИНИЦИАЦИИ.....	561
2.1 Разработка устава проекта	563
2.2 Идентификация заинтересованных сторон	563
2.2.1 Компоненты плана управления проектом	564
2.2.2 Примеры документов проекта.....	564
2.2.3 Обновления плана управления проектом	564
2.2.4 Обновления документов проекта	564
3. ГРУППА ПРОЦЕССОВ ПЛАНИРОВАНИЯ	565
3.1 Разработка плана управления проектом.....	567
3.2 Планирование управления содержанием.....	567
3.2.1 Компоненты плана управления проектом	568
3.3 Сбор требований.....	568
3.3.1 Компоненты плана управления проектом	568
3.3.2 Примеры документов проекта.....	569

3.4	Определение содержания.....	569
3.4.1	Компоненты плана управления проектом	569
3.4.2	Примеры документов проекта.....	569
3.4.3	Обновления документов проекта	570
3.5	Создание ИСР	570
3.5.1	Компоненты плана управления проектом	570
3.5.2	Примеры документов проекта.....	571
3.5.3	Обновления документов проекта	571
3.6	Планирование управления расписанием.....	571
3.6.1	Компоненты плана управления проектом	572
3.7	Определение операций.....	572
3.7.1	Компоненты плана управления проектом	572
3.7.2	Обновления плана управления проектом	572
3.8	Определение последовательности операций	573
3.8.1	Компоненты плана управления проектом	573
3.8.2	Примеры документов проекта.....	573
3.8.3	Обновления документов проекта	573
3.9	Оценка длительности операций	574
3.9.1	Компоненты плана управления проектом	574
3.9.2	Примеры документов проекта.....	574
3.9.3	Обновления документов проекта	575
3.10	Разработка расписания	575
3.10.1	Компоненты плана управления проектом	575
3.10.2	Примеры документов проекта.....	576
3.10.3	Обновления плана управления проектом	576
3.10.4	Обновления документов проекта.....	576
3.11	Планирование управления стоимостью.....	577
3.11.1	Компоненты плана управления проектом	577

3.12	Оценка стоимости	577
3.12.1	Компоненты плана управления проектом	578
3.12.2	Примеры документов проекта	578
3.12.3	Обновления документов проекта.....	578
3.13	Определение бюджета	578
3.13.1	Компоненты плана управления проектом	579
3.13.2	Примеры документов проекта	579
3.13.3	Обновления документов проекта.....	579
3.14	Планирование управления качеством.....	580
3.14.1	Компоненты плана управления проектом	580
3.14.2	Примеры документов проекта	580
3.14.3	Обновления плана управления проектом	581
3.14.4	Обновления документов проекта.....	581
3.15	Планирование управления ресурсами	581
3.15.1	Компоненты плана управления проектом	582
3.15.2	Документы проекта	582
3.15.3	Обновления документов проекта.....	582
3.16	Оценка ресурсов операций.....	582
3.16.1	Компоненты плана управления проектом	583
3.16.2	Примеры документов проекта	583
3.16.3	Обновления документов проекта.....	583
3.17	Планирование управления коммуникациями	584
3.17.1	Компоненты плана управления проектом	584
3.17.2	Примеры документов проекта	584
3.17.3	Обновления плана управления проектом	584
3.17.4	Обновления документов проекта.....	585
3.18	Планирование управления рисками	585
3.18.1	Компоненты плана управления проектом	585
3.18.2	Примеры документов проекта	585

3.19	Идентификация рисков	586
3.19.1	Компоненты плана управления проектом	586
3.19.2	Примеры документов проекта	587
3.19.3	Обновления документов проекта.....	587
3.20	Качественный анализ рисков	588
3.20.1	Компоненты плана управления проектом	588
3.20.2	Примеры документов проекта	588
3.20.3	Обновления документов проекта.....	589
3.21	Количественный анализ рисков	589
3.21.1	Компоненты плана управления проектом	589
3.21.2	Примеры документов проекта	590
3.21.3	Обновления документов проекта.....	590
3.22	Планирование реагирования на риски	590
3.22.1	Компоненты плана управления проектом	591
3.22.2	Примеры документов проекта	591
3.22.3	Обновления плана управления проектом	591
3.22.4	Обновления документов проекта.....	592
3.23	Планирование управления закупками	592
3.23.1	Компоненты плана управления проектом	593
3.23.2	Примеры документов проекта	593
3.23.3	Обновления документов проекта.....	593
3.24	Планирование вовлечения заинтересованных сторон	594
3.24.1	Компоненты плана управления проектом	594
3.24.2	Примеры документов проекта	594
4.	ГРУППА ПРОЦЕССОВ ИСПОЛНЕНИЯ	595
4.1	Руководство и управление работами проекта	597
4.1.1	Компоненты плана управления проектом	597
4.1.2	Примеры документов проекта.....	597
4.1.3	Обновления плана управления проектом	598
4.1.4	Обновления документов проекта	598

4.2 Управление знаниями проекта	598
4.2.1 Компоненты плана управления проектом	599
4.2.2 Документы проекта	599
4.2.3 Обновления плана управления проектом	599
4.3 Управление качеством	599
4.3.1 Компоненты плана управления проектом	600
4.3.2 Примеры документов проекта	600
4.3.3 Обновления плана управления проектом	600
4.3.4 Обновления документов проекта	600
4.4 Приобретение ресурсов	601
4.4.1 Компоненты плана управления проектом	601
4.4.2 Примеры документов проекта	601
4.4.3 Обновления плана управления проектом	602
4.4.4 Обновления документов проекта	602
4.5 Развитие команды проекта	602
4.5.1 Компоненты плана управления проектом	603
4.5.2 Примеры документов проекта	603
4.5.3 Обновления плана управления проектом	603
4.5.4 Обновления документов проекта	603
4.6 Управление командой проекта	604
4.6.1 Компоненты плана управления проектом	604
4.6.2 Примеры документов проекта	604
4.6.3 Обновления плана управления проектом	605
4.6.4 Обновления документов проекта	605
4.7 Управление коммуникациями	605
4.7.1 Компоненты плана управления проектом	606
4.7.2 Примеры документов проекта	606
4.7.3 Обновления плана управления проектом	606
4.7.4 Обновления документов проекта	606

4.8	Осуществление реагирования на риски	607
4.8.1	Компоненты плана управления проектом	607
4.8.2	Примеры документов проекта	607
4.8.3	Обновления документов проекта	607
4.9	Проведение закупок	608
4.9.1	Компоненты плана управления проектом	608
4.9.2	Примеры документов проекта	609
4.9.3	Обновления плана управления проектом	609
4.9.4	Обновления документов проекта	609
4.10	Управление вовлечением заинтересованных сторон	610
4.10.1	Компоненты плана управления проектом	610
4.10.2	Примеры документов проекта	610
4.10.3	Обновления плана управления проектом	611
4.10.4	Обновления документов проекта	611
5.	ГРУППА ПРОЦЕССОВ МОНИТОРИНГА И КОНТРОЛЯ	613
5.1	Мониторинг и контроль работ проекта	615
5.1.1	Компоненты плана управления проектом	615
5.1.2	Примеры документов проекта	615
5.1.3	Обновления плана управления проектом	616
5.1.4	Обновления документов проекта	616
5.2	Интегрированный контроль изменений	616
5.2.1	Компоненты плана управления проектом	617
5.2.2	Примеры документов проекта	617
5.2.3	Обновления плана управления проектом	617
5.2.4	Обновления документов проекта	617
5.3	Подтверждение содержания	618
5.3.1	Компоненты плана управления проектом	618
5.3.2	Примеры документов проекта	618
5.3.3	Обновления документов проекта	619

5.4 Контроль содержания.....	619
5.4.1 Компоненты плана управления проектом	619
5.4.2 Примеры документов проекта.....	620
5.4.3 Обновления плана управления проектом	620
5.4.4 Обновления документов проекта	620
5.5 Контроль расписания.....	621
5.5.1 Компоненты плана управления проектом	621
5.5.2 Примеры документов проекта.....	621
5.5.3 Обновления плана управления проектом	622
5.5.4 Обновления документов проекта	622
5.6 Контроль стоимости.....	622
5.6.1 Компоненты плана управления проектом	623
5.6.2 Примеры документов проекта.....	623
5.6.3 Обновления плана управления проектом	623
5.6.4 Обновления документов проекта	623
5.7 Контроль качества.....	624
5.7.1 Компоненты плана управления проектом	624
5.7.2 Примеры документов проекта.....	624
5.7.3 Обновления плана управления проектом	625
5.7.4 Обновления документов проекта	625
5.8 Контроль ресурсов.....	625
5.8.1 Компоненты плана управления проектом	626
5.8.2 Примеры документов проекта.....	626
5.8.3 Обновления плана управления проектом	626
5.8.4 Обновления документов проекта	626
5.9 Мониторинг коммуникаций.....	627
5.9.1 Компоненты плана управления проектом	627
5.9.2 Примеры документов проекта.....	627
5.9.3 Обновления плана управления проектом	628
5.9.4 Обновления документов проекта	628

5.10 Мониторинг рисков	628
5.10.1 Компоненты плана управления проектом	629
5.10.2 Примеры документов проекта	629
5.10.3 Обновления плана управления проектом	629
5.10.4 Обновления документов проекта.....	629
5.11 Контроль закупок	629
5.11.1 Компоненты плана управления проектом	630
5.11.2 Примеры документов проекта	630
5.11.3 Обновления плана управления проектом	631
5.11.4 Обновления документов проекта.....	631
5.12 Мониторинг вовлечения заинтересованных сторон	631
5.12.1 Компоненты плана управления проектом	632
5.12.2 Примеры документов проекта	632
5.12.3 Обновления плана управления проектом	632
5.12.4 Обновления документов проекта.....	632
6. ГРУППА ПРОЦЕССОВ ЗАКРЫТИЯ	633
6.1 Закрытие проекта или фазы	634
6.1.1 Компоненты плана управления проектом	634
6.1.2 Примеры документов проекта	635
6.1.3 Обновления документов проекта	635

**ЧАСТЬ 3
ПРИЛОЖЕНИЯ, ГЛОССАРИЙ И УКАЗАТЕЛЬ**

ПРИЛОЖЕНИЕ X1 ИЗМЕНЕНИЯ В ШЕСТОМ ИЗДАНИИ	639
ПРИЛОЖЕНИЕ X2 СОАВТОРЫ И РЕЦЕНЗЕНТЫ <i>РУКОВОДСТВА РМВОК®</i> — ШЕСТОЕ ИЗДАНИЕ	651
ПРИЛОЖЕНИЕ X3 ГИБКИЕ, ИТЕРАТИВНЫЕ, АДАПТИВНЫЕ И ГИБРИДНЫЕ СРЕДЫ ПРОЕКТА	665
ПРИЛОЖЕНИЕ X4 ОБЗОР КЛЮЧЕВЫХ КОНЦЕПЦИЙ В ОТНОШЕНИИ ОБЛАСТЕЙ ЗНАНИЙ.....	673
ПРИЛОЖЕНИЕ X5 ОБЗОР СООБРАЖЕНИЙ ПО АДАПТАЦИИ ДЛЯ ОБЛАСТЕЙ ЗНАНИЙ.....	679
ПРИЛОЖЕНИЕ X6 ИНСТРУМЕНТЫ И МЕТОДЫ	685
ГЛОССАРИЙ	695

ОГЛАВЛЕНИЕ

1. ВВЕДЕНИЕ	1
2. ВВЕДЕНИЕ В AGILE	7
2.1 Поддающиеся определению работы в сравнении с работами с высокой неопределенностью.....	7
2.2 Agile-манифест и образ мышления agile	8
2.3 Бережливый подход и метод «канбан».....	12
2.4 Неопределенность, риск и выбор жизненного цикла	13
3. ВЫБОР ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА	17
3.1 Характеристики жизненных циклов проектов	18
3.1.1 Характеристики предиктивных жизненных циклов	20
3.1.2 Характеристики итеративных жизненных циклов	21
3.1.3 Характеристики инкрементных жизненных циклов	22
3.1.4 Характеристики жизненных циклов agile	24
3.1.5 Фильтры приемлемости agile	25
3.1.6 Характеристики гибридных жизненных циклов	26
3.1.7 Комбинация подхода agile и предиктивного подхода.....	27
3.1.8 Преимущественно предиктивный подход с компонентами agile.....	28
3.1.9 Преимущественно подход agile с предиктивным компонентом	28
3.1.10 Гибридные жизненные циклы как способ обеспечения целевой пригодности	29
3.1.11 Гибридные жизненные циклы как переходная стратегия	30
3.2 Сочетание подходов agile	31
3.3 Факторы проекта, влияющие на адаптацию.....	32

4. РЕАЛИЗАЦИЯ AGILE. СОЗДАНИЕ СРЕДЫ AGILE	33
4.1 Начните с образа мышления agile	33
4.2 Обслуживающее лидерство усиливает команду	33
4.2.1 Обязанности обслуживающего лидера	34
4.2.2 Роль руководителя проекта в среде agile	37
4.2.3 Применение руководителями проекта методов обслуживающего лидерства	38
4.3 Состав команды	38
4.3.1 Agile-команды	39
4.3.2 Роли agile	40
4.3.3 Специалисты широкого профиля	42
4.3.4 Структуры команды	43
4.3.5 Выделенные члены команды	44
4.3.6 Рабочее пространство команды	46
4.3.7 Преодоление внутриорганизационной изоляции	47
5. РЕАЛИЗАЦИЯ AGILE. ПОСТАВКА В СРЕДЕ AGILE	49
5.1 Устав проекта и устав команды	49
5.2 Общепринятые практики agile	50
5.2.1 Ретроспективы	50
5.2.2 Подготовка бэклога	52
5.2.3 Уточнение бэклога	52
5.2.4 Ежедневные летучки	53
5.2.5 Демонстрации / обзоры	55
5.2.6 Планирование для итерационного agile	55
5.2.7 Практики исполнения, помогающие командам поставлять ценность	56
5.2.8 Как итерации и инкременты помогают в поставке рабочего продукта	57
5.3 Поиск и решение проблем проекта agile	57
5.4 Измерения в проектах agile	60
5.4.1 Результаты измерений работы agile-команд	61

6. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СООБРАЖЕНИЯ ДЛЯ ГИБКОСТИ ПРОЕКТА	71
6.1 Управление организационными изменениями	71
6.1.1 Источники управления изменениями	73
6.1.2 Готовность к изменениям	73
6.2 Культура организации	75
6.2.1 Создание безопасной среды.....	75
6.2.2 Оценка культуры.....	75
6.3 Закупки и договоры	77
6.4 Бизнес-практики.....	79
6.5 Координация работы и зависимостей нескольких команд (масштабирование)	80
6.5.1 Фреймворки.....	80
6.5.2 Соображения.....	80
6.6 Agile и офис управления проектами (ОУП).....	81
6.6.1 ОУП в agile является ценностно-ориентированным	81
6.6.2 ОУП в agile является ориентированным на вовлечение	81
6.6.3 ОУП в agile является многопрофильным.....	82
6.7 Организационная структура	83
6.8 Поступательное развитие организации	84
7. ПРИЗЫВ К ДЕЙСТВИЮ	87
ПРИЛОЖЕНИЕ А1	
КАРТИРОВАНИЕ РУКОВОДСТВА РМВОК®	89
ПРИЛОЖЕНИЕ А2	
КАРТИРОВАНИЕ AGILE-МАНИФЕСТА	97
ПРИЛОЖЕНИЕ А3	
ОБЗОР ФРЕЙМВОРКА AGILE И БЕРЕЖЛИВОГО ФРЕЙМВОРКА	99
ПРИЛОЖЕНИЕ Х1	
АВТОРЫ И РЕЦЕНЗЕНТЫ	115

ПРИЛОЖЕНИЕ Х2	
СВОЙСТВА, ВЛИЯЮЩИЕ НА АДАПТАЦИЮ	119
ПРИЛОЖЕНИЕ Х3	
ИНСТРУМЕНТЫ ФИЛЬТРОВ ПРИМЕНИМОСТИ AGILE	125
ССЫЛКИ	139
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	141
ГЛОССАРИЙ	149