



# Оглавление

## **СТАНДАРТ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ**

<b>1. ВВЕДЕНИЕ.....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 Назначение Стандарта управления проектом .....</b>	<b>3</b>
<b>1.2 Основные термины и понятия .....</b>	<b>4</b>
<b>1.3 Аудитория, для которой предназначен данный стандарт .....</b>	<b>5</b>
<b>2. СИСТЕМА ПОСТАВКИ ЦЕННОСТИ .....</b>	<b>7</b>
<b>2.1 Создание ценности .....</b>	<b>7</b>
<b>2.1.1 Компоненты поставки ценности.....</b>	<b>8</b>
<b>2.1.2 Поток информации .....</b>	<b>11</b>
<b>2.2 Системы руководства организаций.....</b>	<b>12</b>
<b>2.3 Функции, связанные с проектами .....</b>	<b>12</b>
<b>2.3.1 Обеспечение надзора и координации .....</b>	<b>13</b>
<b>2.3.2 Представление целей и обратной связи.....</b>	<b>13</b>
<b>2.3.3 Фасилитация и поддержка .....</b>	<b>14</b>
<b>2.3.4 Выполнение работы и предоставление инсайтов.....</b>	<b>14</b>
<b>2.3.5 Применение профессиональных знаний.....</b>	<b>15</b>
<b>2.3.6 Обеспечение бизнес-направления и инсайта .....</b>	<b>15</b>
<b>2.3.7 Обеспечение ресурсов и направления .....</b>	<b>15</b>
<b>2.3.8 Обеспечение руководства .....</b>	<b>16</b>
<b>2.4 Среда проекта.....</b>	<b>16</b>
<b>2.4.1 Внутренняя среда .....</b>	<b>16</b>
<b>2.4.2 Внешняя среда.....</b>	<b>18</b>
<b>2.5 Соображения по управлению продуктом .....</b>	<b>18</b>

<b>3. ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ.....</b>	<b>21</b>
<b>3.1 Быть исполнительным, уважительным         и заботливым управляющим .....</b>	<b>24</b>
<b>3.2 Создавать среду, способствующую сотрудничеству         между членами команды .....</b>	<b>28</b>
<b>3.3 Результативно вовлекать заинтересованные стороны.....</b>	<b>31</b>
<b>3.4 Фокусироваться на ценности.....</b>	<b>34</b>
<b>3.5 Распознавать, оценивать взаимодействия в системе         и реагировать на них .....</b>	<b>37</b>
<b>3.6 Демонстрировать лидерские модели поведения.....</b>	<b>40</b>
<b>3.7 Адаптировать с учетом контекста .....</b>	<b>44</b>
<b>3.8 Обеспечивать качество в процессах и поставляемых         результатах.....</b>	<b>47</b>
<b>3.9 Уметь работать в сложных условиях .....</b>	<b>50</b>
<b>3.10 Оптимизировать реакции на риски .....</b>	<b>53</b>
<b>3.11 Принимать концепции адаптируемости и устойчивости .....</b>	<b>55</b>
<b>3.12 Способствовать изменениям для достижения         предполагаемого будущего состояния.....</b>	<b>58</b>
<b>Список литературы .....</b>	<b>60</b>
<b>УКАЗАТЕЛЬ .....</b>	<b>61</b>

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

<b>1. ВВЕДЕНИЕ.....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 Структура Руководства РМВОК® .....</b>	<b>3</b>
<b>1.2 Взаимосвязь между Руководством РМВОК®         и Стандартом управления проектом.....</b>	<b>4</b>
<b>1.3 Изменения в Руководстве РМВОК® .....</b>	<b>6</b>
<b>1.4 Связь с платформой PMIstandards+ .....</b>	<b>6</b>
<b>2. ДОМЕНЫ ИСПОЛНЕНИЯ ПРОЕКТА .....</b>	<b>7</b>
<b>2.1 Домен исполнения «Заинтересованные стороны» .....</b>	<b>8</b>
<b>2.1.1 Вовлечение заинтересованных сторон .....</b>	<b>10</b>
<b>2.1.2 Взаимодействия с другими доменами исполнения .....</b>	<b>14</b>
<b>2.1.3 Проверка результатов .....</b>	<b>15</b>
<b>2.2 Домен исполнения «Команда».....</b>	<b>16</b>
<b>2.2.1 Управление и лидерство команды проекта .....</b>	<b>17</b>
<b>2.2.2 Культура команды проекта .....</b>	<b>20</b>
<b>2.2.3 Высокоэффективные и высокорезультативные                 команды проекта .....</b>	<b>22</b>
<b>2.2.4 Навыки лидерства .....</b>	<b>23</b>
<b>2.2.5 Адаптация стилей лидерства.....</b>	<b>30</b>
<b>2.2.6 Взаимодействия с другими доменами исполнения .....</b>	<b>31</b>
<b>2.2.7 Проверка результатов .....</b>	<b>31</b>
<b>2.3 Домен исполнения «Подход к разработке и жизненный цикл»... </b>	<b>32</b>
<b>2.3.1 Взаимосвязь между разработкой, каденцией                 и жизненным циклом .....</b>	<b>33</b>
<b>2.3.2 Каденция поставок .....</b>	<b>33</b>
<b>2.3.3 Подходы к разработке.....</b>	<b>35</b>
<b>2.3.4 Соображения при выборе подхода к разработке .....</b>	<b>39</b>
<b>2.3.5 Определения жизненного цикла и фазы .....</b>	<b>42</b>
<b>2.3.6 Согласование каденции поставок, подхода                 к разработке и жизненного цикла .....</b>	<b>46</b>
<b>2.3.7 Взаимодействия с другими доменами исполнения .....</b>	<b>49</b>
<b>2.3.8 Измерение конечных результатов .....</b>	<b>50</b>

<b>2.4</b>	<b>Домен исполнения «Планирование»</b> .....	<b>51</b>
2.4.1	Обзор планирования .....	52
2.4.2	Переменные планирования .....	53
2.4.3	Состав и структура команды проекта.....	63
2.4.4	Коммуникации.....	64
2.4.5	Материальные ресурсы.....	65
2.4.6	Закупки .....	65
2.4.7	Изменения .....	66
2.4.8	Метрики .....	66
2.4.9	Согласование .....	67
2.4.10	Взаимодействия с другими доменами исполнения .....	67
2.4.11	Проверка результатов .....	68
<b>2.5</b>	<b>Домен исполнения «Работа проекта»</b> .....	<b>69</b>
2.5.1	Процессы проекта.....	71
2.5.2	Балансировка конкурирующих ограничений .....	72
2.5.3	Поддержание сфокусированности команды проекта .....	73
2.5.4	Коммуникации и вовлечение в проекте.....	73
2.5.5	Управление материальными ресурсами .....	73
2.5.6	Работа с закупками.....	74
2.5.7	Мониторинг новой работы и изменений.....	76
2.5.8	Обучение на протяжении проекта .....	77
2.5.9	Взаимодействия с другими доменами исполнения .....	78
2.5.10	Проверка результатов .....	79
<b>2.6</b>	<b>Домен исполнения «Поставка»</b> .....	<b>80</b>
2.6.1	Поставка ценности.....	81
2.6.2	Поставляемые результаты .....	82
2.6.3	Качество .....	87
2.6.4	Неоптимальные конечные результаты.....	91
2.6.5	Взаимодействия с другими доменами исполнения .....	91
2.6.6	Проверка результатов .....	92
<b>2.7</b>	<b>Домен исполнения «Измерение»</b> .....	<b>93</b>
2.7.1	Внедрение результативных измерений .....	95
2.7.2	Предмет измерений .....	98
2.7.3	Представление информации .....	106
2.7.4	Недостатки измерений .....	111
2.7.5	Поиск и решение проблем с исполнением.....	113

2.7.6	Рост и улучшение .....	114
2.7.7	Взаимодействия с другими доменами исполнения .....	114
2.7.8	Проверка результатов .....	115
2.8	Домен исполнения «Неопределенность».....	116
2.8.1	Общая неопределенность .....	119
2.8.2	Неоднозначность.....	120
2.8.3	Сложность.....	120
2.8.4	Изменчивость .....	122
2.8.5	Риск.....	122
2.8.6	Взаимодействия с другими доменами исполнения .....	128
2.8.7	Проверка результатов .....	129
3.	АДАПТАЦИЯ.....	131
3.1	Общие сведения .....	131
3.2	Зачем нужна адаптация? .....	133
3.3	Что нужно адаптировать .....	134
3.3.1	Выбор жизненного цикла и подхода к разработке .....	134
3.3.2	Процессы .....	135
3.3.3	Вовлечение.....	136
3.3.4	Инструменты .....	136
3.3.5	Методы и артефакты .....	136
3.4	Процесс адаптации .....	137
3.4.1	Выбор начального подхода к разработке .....	138
3.4.2	Адаптация для организации .....	139
3.4.3	Адаптация для проекта .....	141
3.5	Адаптация доменов исполнения .....	145
3.5.1	Заинтересованные стороны .....	147
3.5.2	Команда проекта .....	147
3.5.3	Подход к разработке и жизненный цикл.....	148
3.5.4	Планирование .....	148
3.5.5	Работа проекта .....	149
3.5.6	Поставка .....	149
3.5.7	Неопределенность.....	150
3.5.8	Измерение .....	150
3.6	Диагностика.....	151
3.7	Выводы.....	152

<b>4. МОДЕЛИ, МЕТОДЫ И АРТЕФАКТЫ .....</b>	<b>153</b>
<b>4.1 Общие сведения .....</b>	<b>153</b>
<b>4.2 Общепринятые модели .....</b>	<b>155</b>
<b>4.2.1 Модели ситуационного лидерства .....</b>	<b>155</b>
<b>4.2.2 Коммуникационные модели .....</b>	<b>157</b>
<b>4.2.3 Мотивационные модели.....</b>	<b>158</b>
<b>4.2.4 Модели изменений .....</b>	<b>160</b>
<b>4.2.5 Модели сложности .....</b>	<b>164</b>
<b>4.2.6 Модели развития команды проекта.....</b>	<b>166</b>
<b>4.2.7 Прочие модели .....</b>	<b>168</b>
<b>4.3 Модели, применимые к доменам исполнения .....</b>	<b>172</b>
<b>4.4 Общепринятые методы .....</b>	<b>174</b>
<b>4.4.1 Сбор и анализ данных .....</b>	<b>174</b>
<b>4.4.2 Оценка .....</b>	<b>178</b>
<b>4.4.3 Совещания и мероприятия.....</b>	<b>179</b>
<b>4.4.4 Прочие методы .....</b>	<b>181</b>
<b>4.5 Методы, применимые в доменах исполнения .....</b>	<b>181</b>
<b>4.6 Общепринятые артефакты.....</b>	<b>184</b>
<b>4.6.1 Артефакты стратегии .....</b>	<b>184</b>
<b>4.6.2 Журналы и реестры .....</b>	<b>185</b>
<b>4.6.3 Планы .....</b>	<b>186</b>
<b>4.6.4 Иерархические диаграммы.....</b>	<b>187</b>
<b>4.6.5 Базовые планы .....</b>	<b>188</b>
<b>4.6.6 Визуальные данные и информация.....</b>	<b>188</b>
<b>4.6.7 Отчеты .....</b>	<b>190</b>
<b>4.6.8 Соглашения и договоры .....</b>	<b>191</b>
<b>4.6.9 Прочие артефакты.....</b>	<b>192</b>
<b>4.7 Артефакты, применимые в доменах исполнения .....</b>	<b>192</b>
<b>Список литературы .....</b>	<b>196</b>

<b>ПРИЛОЖЕНИЕ X1</b>	
<b>СОАВТОРЫ И РЕЦЕНЗЕНТЫ СТАНДАРТА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ И РУКОВОДСТВА К СВОДУ ЗНАНИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТОМ – СЕДЬМОЕ ИЗДАНИЕ .....</b>	
	<b>197</b>
<b>X1.1 Соавторы .....</b>	<b>197</b>
<b>X1.2 Персонал PMI .....</b>	<b>206</b>
<b>X1.3 Члены комитета по проверке перевода на русский язык.....</b>	<b>206</b>
<b>X1.4 Комитет по проверке правильности перевода.....</b>	<b>206</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ X2</b>	
<b>СПОНСОР .....</b>	<b>207</b>
<b>X2.1 Введение.....</b>	<b>207</b>
<b>X2.2 Роль спонсора .....</b>	<b>207</b>
<b>X2.3 Недостаточное вовлечение .....</b>	<b>208</b>
<b>X2.4 Модели поведения спонсора .....</b>	<b>209</b>
<b>X2.5 Заключение.....</b>	<b>210</b>
<b>X2.6 Предлагаемые ресурсы .....</b>	<b>210</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ X3</b>	
<b>ОФИС УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ .....</b>	<b>211</b>
<b>X3.1 Введение.....</b>	<b>211</b>
<b>X3.2 Предложение ценности ОУП — для чего он нужен?.....</b>	<b>211</b>
<b>X3.3 Ключевые возможности ОУП .....</b>	<b>213</b>
<b>X3.4 Развитие для более эффективной реализации выгод .....</b>	<b>214</b>
<b>X3.5 Подробнее об ОУП.....</b>	<b>215</b>
<b>X3.6 Предлагаемые ресурсы .....</b>	<b>215</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ X4</b>	
<b>ПРОДУКТ .....</b>	<b>217</b>
<b>X4.1 Введение.....</b>	<b>217</b>
<b>X4.2 Изменения глобального рынка .....</b>	<b>219</b>
<b>X4.3 Влияние на практики поставки проектов .....</b>	<b>221</b>
<b>X4.4 Организационные соображения по управлению продуктом .....</b>	<b>221</b>
<b>X4.5 Выводы.....</b>	<b>225</b>
<b>X4.6 Предлагаемые ресурсы .....</b>	<b>225</b>

<b>ПРИЛОЖЕНИЕ X5</b>	
<b>ИССЛЕДОВАНИЯ И РАЗРАБОТКИ ДЛЯ</b>	
<b>СТАНДАРТА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ .....</b>	<b>227</b>
<b>X5.1 Введение.....</b>	<b>227</b>
<b>X5.2 Переход к стандарту на основе принципов .....</b>	<b>227</b>
<b>X5.3 Исследования для <i>Стандарта управления проектом</i> .....</b>	<b>228</b>
<b>X5.4 Процесс разработки стандарта .....</b>	<b>229</b>
<b>X5.5 Подтверждение стандарта .....</b>	<b>230</b>
<b>X5.6 Выводы.....</b>	<b>232</b>
<b>ГЛОССАРИЙ .....</b>	<b>233</b>
<b>1. Что включено в глоссарий .....</b>	<b>233</b>
<b>2. Принятые сокращения .....</b>	<b>234</b>
<b>3. Определения .....</b>	<b>235</b>
<b>УКАЗАТЕЛЬ .....</b>	<b>257</b>



# Список рисунков и таблиц

## **СТАНДАРТ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ**

<b>Рис. 2-1.</b>	<b>Пример системы поставки ценности.....</b>	<b>9</b>
<b>Рис. 2-2.</b>	<b>Компоненты в примере системы поставки ценности .....</b>	<b>10</b>
<b>Рис. 2-3.</b>	<b>Пример потока информации.....</b>	<b>11</b>
<b>Рис. 2-4.</b>	<b>Пример жизненного цикла продукта .....</b>	<b>19</b>
<b>Рис. 3-1.</b>	<b>Наложение принципов управления проектом и общих принципов управления .....</b>	<b>22</b>
<b>Рис. 3-2.</b>	<b>Быть исполнительным, уважительным и заботливым управляющим .....</b>	<b>24</b>
<b>Рис. 3-3.</b>	<b>Создавать среду, способствующую сотрудничеству между членами команды.....</b>	<b>28</b>
<b>Рис. 3-4.</b>	<b>Результативно вовлекать заинтересованные стороны .....</b>	<b>31</b>
<b>Рис. 3-5.</b>	<b>Фокусироваться на ценности .....</b>	<b>34</b>
<b>Рис. 3-6.</b>	<b>Распознавать, оценивать взаимодействия в системе и реагировать на них.....</b>	<b>37</b>
<b>Рис. 3-7.</b>	<b>Демонстрировать лидерские модели поведения .....</b>	<b>40</b>
<b>Рис. 3-8.</b>	<b>Адаптировать с учетом контекста.....</b>	<b>44</b>
<b>Рис. 3-9.</b>	<b>Обеспечивать качество в процессах и поставляемых результатах .....</b>	<b>47</b>
<b>Рис. 3-10.</b>	<b>Уметь работать в сложных условиях .....</b>	<b>50</b>
<b>Рис. 3-11.</b>	<b>Оптимизировать реакции на риски .....</b>	<b>53</b>
<b>Рис. 3-12.</b>	<b>Принимать концепции адаптируемости и устойчивости.....</b>	<b>55</b>
<b>Рис. 3-13.</b>	<b>Способствовать изменениям для достижения предполагаемого будущего состояния .....</b>	<b>58</b>

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

<b>Рис. 1-1.</b>	<b>Взаимосвязь между Принципами управления проектом и Доменами исполнения проекта.....</b>	<b>5</b>
<b>Рис. 2-1.</b>	<b>Домен исполнения «Заинтересованные стороны» .....</b>	<b>8</b>
<b>Рис. 2-2.</b>	<b>Примеры заинтересованных сторон проекта .....</b>	<b>9</b>
<b>Рис. 2-3.</b>	<b>Осуществление результативного вовлечения заинтересованных сторон.....</b>	<b>10</b>
<b>Рис. 2-4.</b>	<b>Домен исполнения «Команда» .....</b>	<b>16</b>
<b>Рис. 2-5.</b>	<b>Составляющие эмоционального интеллекта .....</b>	<b>27</b>
<b>Рис. 2-6.</b>	<b>Домен исполнения «Подход к разработке и жизненный цикл» .....</b>	<b>32</b>
<b>Рис. 2-7.</b>	<b>Подходы к разработке .....</b>	<b>35</b>
<b>Рис. 2-8.</b>	<b>Итеративная и инкрементная разработка .....</b>	<b>37</b>
<b>Рис. 2-9.</b>	<b>Пример предиктивного жизненного цикла .....</b>	<b>43</b>
<b>Рис. 2-10.</b>	<b>Жизненный цикл с инкрементным подходом к разработке.....</b>	<b>44</b>
<b>Рис. 2-11.</b>	<b>Жизненный цикл с адаптивным подходом к разработке.....</b>	<b>45</b>
<b>Рис. 2-12.</b>	<b>Жизненный цикл общественного центра .....</b>	<b>48</b>
<b>Рис. 2-13.</b>	<b>Домен исполнения «Планирование».....</b>	<b>51</b>
<b>Рис. 2-14.</b>	<b>Диапазон оценок со временем снижается .....</b>	<b>56</b>
<b>Рис. 2-15.</b>	<b>Низкая точность, высокая прецизионность .....</b>	<b>56</b>
<b>Рис. 2-16.</b>	<b>Примеры быстрого прохода .....</b>	<b>60</b>
<b>Рис. 2-17.</b>	<b>Планы релиза и итераций .....</b>	<b>61</b>
<b>Рис. 2-18.</b>	<b>Формирование бюджета .....</b>	<b>63</b>
<b>Рис. 2-19.</b>	<b>Домен исполнения «Работа проекта».....</b>	<b>69</b>
<b>Рис. 2-20.</b>	<b>Домен исполнения «Поставка».....</b>	<b>80</b>
<b>Рис. 2-21.</b>	<b>Сценарий разработки смарт-часов .....</b>	<b>86</b>
<b>Рис. 2-22.</b>	<b>Кривая стоимости изменений .....</b>	<b>90</b>

<b>Рис. 2-23.</b>	<b>Домен исполнения «Измерение» .....</b>	<b>93</b>
<b>Рис. 2-24.</b>	<b>Анализ освоенного объема с отклонениями по расписанию и стоимости.....</b>	<b>101</b>
<b>Рис. 2-25.</b>	<b>Доска настроек.....</b>	<b>103</b>
<b>Рис. 2-26.</b>	<b>Прогноз оценки по завершении и прогноза до завершения .....</b>	<b>105</b>
<b>Рис. 2-27.</b>	<b>Пример информационной панели .....</b>	<b>107</b>
<b>Рис. 2-28.</b>	<b>Информационная доска .....</b>	<b>108</b>
<b>Рис. 2-29.</b>	<b>Доска задач или доска «канбан» .....</b>	<b>110</b>
<b>Рис. 2-30.</b>	<b>Диаграмма выгорания.....</b>	<b>111</b>
<b>Рис. 2-31.</b>	<b>Запланированная и фактическая величины расходов .....</b>	<b>113</b>
<b>Рис. 2-32.</b>	<b>Домен исполнения «Неопределенность» .....</b>	<b>116</b>
<b>Рис. 2-33.</b>	<b>Снижение риска со временем .....</b>	<b>124</b>
<b>Рис. 2-34.</b>	<b>Кривая ROI с поправками на риск .....</b>	<b>126</b>
<b>Рис. 3-1.</b>	<b>Детализация шагов процесса адаптации .....</b>	<b>137</b>
<b>Рис. 3-2.</b>	<b>Выбор начального подхода к разработке.....</b>	<b>138</b>
<b>Рис. 3-3.</b>	<b>Адаптация подхода к организации .....</b>	<b>139</b>
<b>Рис. 3-4.</b>	<b>Оценка факторов организации и проекта в ходе адаптации.....</b>	<b>140</b>
<b>Рис. 3-5.</b>	<b>Адаптация подхода к проекту.....</b>	<b>143</b>
<b>Рис. 3-6.</b>	<b>Осуществление постоянного совершенствования.....</b>	<b>144</b>
<b>Рис. 3-7.</b>	<b>Процесс адаптации.....</b>	<b>145</b>
<b>Рис. 3-8.</b>	<b>Адаптация с учетом контекста проекта.....</b>	<b>146</b>
<b>Рис. 4-1.</b>	<b>Адаптация под контекст и среду проекта.....</b>	<b>154</b>
<b>Рис. X4-1.</b>	<b>Глобальные бизнес-тенденции, влияющие на управление продуктами .....</b>	<b>219</b>
<b>Рис. X4-2.</b>	<b>Меняющееся отношение между организацией и ее заказчиками .....</b>	<b>220</b>
<b>Рис. X4-3.</b>	<b>Поддержка стратегий для непрерывной поставки ценности .....</b>	<b>222</b>

<b>Таблица 2-1.</b>	<b>Типы коммуникаций .....</b>	<b>13</b>
<b>Таблица 2-2.</b>	<b>Проверка результатов в домене исполнения «Заинтересованные стороны» .....</b>	<b>15</b>
<b>Таблица 2-3.</b>	<b>Проверка конечных результатов в домене исполнения «Команда» .....</b>	<b>31</b>
<b>Таблица 2-4.</b>	<b>Каденция поставок и подход к разработке .....</b>	<b>46</b>
<b>Таблица 2-5.</b>	<b>Проверка результатов в домене исполнения «Подход к разработке и жизненный цикл» .....</b>	<b>50</b>
<b>Таблица 2-6.</b>	<b>Проверка конечных результатов в домене исполнения «Планирование» .....</b>	<b>68</b>
<b>Таблица 2-7.</b>	<b>Проверка конечных результатов в домене исполнения «Работа проекта» .....</b>	<b>79</b>
<b>Таблица 2-8.</b>	<b>Проверка конечных результатов в домене исполнения «Поставка» .....</b>	<b>92</b>
<b>Таблица 2-9.</b>	<b>Проверка конечных результатов в домене исполнения «Измерение» .....</b>	<b>115</b>
<b>Таблица 2-10.</b>	<b>Проверка конечных результатов в домене исполнения «Неопределенность» .....</b>	<b>129</b>
<b>Таблица 3-1.</b>	<b>Распространенные ситуации и предложения по адаптации .....</b>	<b>151</b>
<b>Таблица 4-1.</b>	<b>Оптимальные сочетания доменов исполнения и моделей .....</b>	<b>173</b>
<b>Таблица 4-2.</b>	<b>Оптимальные сочетания доменов исполнения и методов .....</b>	<b>182</b>
<b>Таблица 4-3.</b>	<b>Оптимальные сочетания доменов исполнения и артефактов .....</b>	<b>193</b>
<b>Таблица X4-1.</b>	<b>Взгляды на управление проектом и продуктом .....</b>	<b>217</b>
<b>Таблица X4-2.</b>	<b>Уникальные характеристики проектов, программ и продуктов .....</b>	<b>224</b>

The image features a complex geometric composition. At the top right, there is a large light blue circle with a gradient. Below it, several overlapping triangles in various shades of blue (medium, dark, and light) create a layered effect. On the left side, a solid dark blue vertical bar extends downwards. The text 'СТАНДАРТ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ' is centered horizontally across the middle of the image, overlapping the dark blue bar and the blue triangles. At the bottom right, there is a square containing a white diamond shape, with the corners of the square being blue.

# СТАНДАРТ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ



# Введение

*Стандарт управления проектом (The Standard for Project Management)* идентифицирует принципы управления проектом, направляющие поведение и действия специалистов по проектам и прочих заинтересованных сторон, работающих над проектами или вовлеченных в них.

Данный вводный раздел описывает назначение стандарта, определяет ключевые термины и понятия, а также идентифицирует аудиторию для стандарта.

*Стандарт управления проектом* состоит из следующих разделов:

- ▶ **Раздел 1 Введение**
- ▶ **Раздел 2 Система поставки ценности**
- ▶ **Раздел 3 Принципы управления проектом**

## 1.1 НАЗНАЧЕНИЕ СТАНДАРТА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ

*Стандарт управления проектом* предлагает основу для понимания управления проектом и как это обеспечивает намеченные конечные результаты. Данный стандарт применяется независимо от отрасли, местоположения, размера или подхода к поставке (например, предиктивного, гибридного или адаптивного). Он описывает систему, внутри которой функционируют проекты, в том числе руководство, возможные функции, среду проекта и соображения относительно взаимосвязи между управлением проектом и управлением продуктом.

## 1.2 ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ

*Стандарт управления проектом* отражает текущий этап развития профессии.

Организации ожидают от проектов поставки конечных результатов в дополнение к выходам и артефактам. От руководителей проектов ожидается поставка проектов, создающих ценность для организации и заинтересованных сторон внутри системы организации для поставки ценности. Для понимания контекста содержания данного стандарта предлагаются определения следующих терминов.

- ▶ **Конечный результат.** Окончательный результат или следствие процесса или проекта. Конечные результаты могут включать выходы и артефакты, но имеют более широкое назначение, фокусируясь на выгодах и ценности, ради поставки которых проект был предпринят.
- ▶ **Портфель.** Проекты, программы, вспомогательные портфели и операционная деятельность, управляемые как группа для достижения стратегических целей.
- ▶ **Продукт.** Произведённый артефакт, который можно выразить количественно и который может являться как конечным объектом, так и компонентом.
- ▶ **Программа.** Связанные друг с другом проекты, вспомогательные программы и мероприятия программы, управление которыми координируется для достижения выгод, которые были бы недоступны при управлении ими по отдельности.
- ▶ **Проект.** Временное предприятие, направленное на создание уникального продукта, услуги или результата. Временный характер проектов определяет существование начала и конца работы проекта или ее фазы. Проекты могут существовать самостоятельно или в составе программы или портфеля.
- ▶ **Управление проектом.** Приложение знаний, навыков, инструментов и методов к операциям проекта для удовлетворения требований, предъявляемых к проекту. Управление проектом означает направление работы проекта с целью поставки намеченных конечных результатов. Команды проектов могут достигать конечных результатов с помощью широкого ряда подходов (например, предиктивных, гибридных и адаптивных).
- ▶ **Руководитель проекта.** Лицо, назначенное исполняющей организацией руководить командой проекта и отвечающее за достижение целей проекта. Руководители проектов выполняют разнообразные функции, такие как фасилитация работы команды, которая поможет ей достичь конечных результатов, и управление процессами для поставки намеченных конечных результатов. Прочие их функции перечислены в разделе 2.3.

- ▶ **Команда проекта.** Группа лиц, которая выполняет работы проекта для достижения его целей.
- ▶ **Система поставки ценности.** Совокупность стратегических бизнес-операций, направленных на создание, обеспечение устойчивости и/или развитие организации. Портфели, программы, проекты, продукты и операции могут входить в состав системы организации для поставки ценности.
- ▶ **Ценность.** Значимость, важность или полезность чего-либо. Различные заинтересованные стороны воспринимают ценность по-своему. Заказчики могут определять ее как способность использовать конкретные свойства или функции продукта. Организации могут фокусироваться на бизнес-ценности, определяемой посредством финансовых метрик, например выгоды за вычетом затрат на их достижение. Общественная ценность может включать вклад в деятельность групп людей, сообществ или в окружающую среду.

Прочие термины, используемые в данном стандарте, см. в глоссарии и *Лексиконе терминов управления проектами PMI (PMI Lexicon of Project Management Terms)* [1]<sup>1</sup>.

### 1.3 АУДИТОРИЯ, ДЛЯ КОТОРОЙ ПРЕДНАЗНАЧЕН ДАННЫЙ СТАНДАРТ

Данный стандарт представляет собой фундаментальный справочный документ для заинтересованных сторон, участвующих в каком-либо проекте. К ним относятся, помимо прочего, специалисты-практики в области проектов, консультанты, инструкторы, студенты, спонсоры, заинтересованные стороны, поставщики, которые:

- ▶ ответственны или подотчетны за поставку конечных результатов проекта;
- ▶ заняты в проектах все время или часть времени;
- ▶ работают в офисах управления портфелем, программой или проектами (ОУП);
- ▶ участвуют в спонсорстве проекта, владении продуктом, управлении продуктом, исполнительном лидерстве или руководстве проектом;
- ▶ заняты в управлении портфелем или программой;
- ▶ предоставляют ресурсы для работы проекта;
- ▶ фокусируются на поставке ценности для портфелей, программ и проектов;
- ▶ преподают или изучают управление проектом;
- ▶ участвуют в цепочке поставки ценности проекта в каком-либо качестве.

---

<sup>1</sup> Цифры в скобках относятся к списку литературы в конце настоящего стандарта.



# Система поставки ценности

Информация в данном разделе представляет собой контекст для поставки ценности, руководства, функций проекта, среды проекта и управления продуктом.

- ▶ **Раздел 2.1 Создание ценности.** Данный раздел описывает, как проекты функционируют внутри системы производства ценности для организаций и их заинтересованных сторон.
- ▶ **Раздел 2.2 Системы руководства организаций.** Данный раздел описывает, как руководство поддерживает систему поставки ценности.
- ▶ **Раздел 2.3 Функции, связанные с проектами.** Данный раздел идентифицирует функции, поддерживающие проекты.
- ▶ **Раздел 2.4 Среда проекта.** Данный раздел идентифицирует внутренние и внешние факторы, оказывающие влияние на проекты и поставку ценности.
- ▶ **Раздел 2.5 Соображения по управлению продуктом.** Данный раздел идентифицирует взаимосвязи между портфелями, программами, проектами и продуктами.

## 2.1 СОЗДАНИЕ ЦЕННОСТИ

Проекты существуют внутри более широкой системы, такой как орган власти, организация или договорное соглашение. Для краткости в данном стандарте используется термин *организация* для обозначения органов власти, предприятий, договорных соглашений, совместных предприятий и т. д. Организации создают ценность для заинтересованных сторон. В качестве примеров способов производства ценности проектами можно привести, среди прочего, следующие:

- ▶ создание нового продукта, услуги или результата, удовлетворяющих потребности заказчиков или конечных пользователей;
- ▶ создание положительного вклада в общество или окружающую среду;
- ▶ повышение эффективности, продуктивности, результативности или оперативности;
- ▶ обеспечение изменений, необходимых для содействия переходу организации в желаемое будущее состояние;
- ▶ поддержание выгод, реализованных предыдущими программами, проектами или бизнес-операциями.

### 2.1.1 КОМПОНЕНТЫ ПОСТАВКИ ЦЕННОСТИ

Существуют различные компоненты, например портфели, программы, проекты, продукты и операции, которые могут по отдельности или вместе использоваться для создания ценности. Вместе такие компоненты образуют систему поставки ценности, согласованную со стратегией организации. На рисунке 2-1 показан пример системы поставки ценности, имеющей два портфеля, состоящих из программ и проектов. На нем также показана отдельная программа с проектами и отдельные проекты, не связанные с портфелями и программами. Любые проекты и программы могут включать в себя продукты. Операции могут напрямую поддерживать и оказывать влияние на портфели, программы и проекты, а также другие бизнес-функции, такие как заработная плата, управление цепочкой поставок и т. д. Портфели, программы и проекты оказывают влияние друг на друга, также как и операции.