

Все процессы PMBOK сгруппированы в 5 групп процессов и в 10 областей знаний.

## 47 процессов *PMBOK*®



Рис. 1 Все группы процессов и все области знаний

### ГРУППЫ

#### 1 группа. Группа процессов инициации.

Это этап, на котором происходит принятие решения о запуске проекта и формировании условий его выполнения, пишется устав проекта, определяются заинтересованные стороны, предполагаются риски.

Не смотря на стратегическую важность этого этапа для бизнеса, для руководителя этого проекта, зона ответственности которого ниже и уже, фаза инициации большой сложности не представляет.

## **2 группа. Группа процессов планирования.**

Самая большая группа. Начинается с формирования предварительного плана в целом, определяя области знаний и процессы. Затем формируются первоначальные планы содержания, закупок, сроков и стоимости, управления качеством, коммуникациями, людьми, заинтересованными сторонами, рисками. Процессы планирования по необходимости могут уточняться, обновляться и изменяться на любом этапе проекта.

## **3 группа. Группа процессов исполнения.**

Повседневное выполнение запланированных работ.

## **4 группа. Группа процессов мониторинга и контроля.**

В этой группе процессов выполняется отслеживание работ по ранее созданным планам, выявляются отклонения или предпосылки отклонений, необходимость в корректирующих действиях, инициирование корректировок, по необходимости.

## **5 группа. Группа процессов закрытия.**

Предполагает закрытие всех фаз проекта, всех закупок и проекта в целом.

## **ОБЛАСТИ ЗНАНИЙ**

### **1 область знаний. Управление интеграцией проекта.**

Эта область знаний объединяет все процессы управления проектом в единое целое и состоит из 6 процессов, представляющих каждую группу управления проектом:

#### **1. Разработка устава проекта**

Этот процесс входит в 1 группу процессов инициации. В рамках этого процесса разрабатывается устав проекта, в котором фиксируются цели и ограничения проекта

#### **2. Разработка плана управления проектом**

Этот процесс входит в 2 группу процессов планирования. В рамках этого процесса выполняется планирование управления проектом. План - не обязательно бумажный или электронный документ, это некоторая

«договоренность», которая каким-то образом зафиксирована, например, устно. Планировать необходимо все части проекта: содержание, сроки, стоимость, людей, риски, коммуникации, общение с заинтересованными лицами и т. д. Затем, все планы частей проекта необходимо сбалансировать между собой так, чтобы сформировался единый план управления проектом.

### 3. Мониторинг и контроль работ проекта

Этот процесс входит в 4 группу мониторинга и контроля. В рамках этого процесса выполняется проверка хода проекта относительно всех планов, т.е. сверяются плановые и фактические показатели работ проекта.

- учет (систематическое и планомерное наблюдение за всеми процессами реализации проекта)
- выявление отклонений от целей реализации проекта с помощью ряда критериев и ограничений, которые фиксируются в календарных планах, бюджетах, расчетных потребностях в трудовых и материальных затратах, финансовых, нормативных и др.
- прогнозирование последствий сложившейся ситуации
- обоснование необходимости принятия корректирующего воздействия

### 4. Интегрированный контроль измерений

Этот процесс входит в 4 группу мониторинга и контроля. В рамках этого процесса принимаются решения по запросам на изменения.

### 5. Руководство и управление работами проекта

Этот процесс входит в 3 группу процессов исполнения. В рамках этого процесса выполняется повседневная менеджерская работа.

### 6. Закрытие фазы или проекта

Этот процесс входит в 5 группу процессов закрытия. В рамках этого процесса выполняется закрытие фаз или проекта в целом.

## **2 область знаний. Управление содержанием проекта.**

Эта область знаний определяет необходимые для проекта работы и контролирует, чтобы выполнялись только эти работы. В эту область знаний входит 6 процессов из 2 групп:

1. Планирование управления содержанием  
Этот процесс входит в 2 группу процессов планирования. В рамках этого процесса продумываются все аспекты планирования управления содержанием. Этот процесс напрямую связан с процессом «Разработка плана управления проектом».
2. Сбор требований  
Этот процесс входит в 2 группу процессов планирования. В рамках этого процесса собираются требования с заинтересованных лиц: пользователи продукта или услуги, которые должны появиться в ходе нашего проекта; другие лица, не использующие этот продукт, но заинтересованные или не заинтересованные в его появлении.
3. Определение содержания  
Этот процесс входит в 2 группу процессов планирования. В рамках этого процесса строится детальное описание продукта и проекта.
4. Создание иерархической структуры работ (ИСР)  
Этот процесс входит в 2 группу процессов планирования. В рамках этого процесса создается перечень задач/блоков проекта.
5. Контроль содержания  
Этот процесс входит в 4 группу мониторинга и контроля. В рамках этого процесса измеряется выполнение проекта и продукта.
6. Подтверждение содержания  
Этот процесс входит в 4 группу мониторинга и контроля. В рамках этого процесса подтверждаются поставки, путем совокупности общения с заинтересованными лицами проекта.

### **3 область знаний. Управление временем (сроками) проекта.**

Эта область знаний оценивает сроки реализации проекта и проактивно управляет расписанием. В эту область знаний входит 7 процессов из 2-х групп:

1. Планирование управления расписанием  
Этот процесс входит в 2 группу процессов планирования. В рамках этого процесса продумываются все аспекты управления расписанием: что нужно сделать, как создать, как оценить продолжительность работ, как расписание отслеживать, как вносить изменения и т.п.
2. Определение операций.

Этот процесс входит в 2 группу процессов планирования. В рамках этого процесса выделяются операции из иерархической структуры блоков проекта.

3. Определение последовательности операций.

Этот процесс входит в 2 группу процессов планирования. В рамках этого процесса определяется последовательность действий операций.

4. Оценка ресурсов операций.

Этот процесс входит в 2 группу процессов планирования. В рамках этого процесса определяется количество и виды необходимых ресурсов для выполнения операций (людей, оборудования, материалов и т.п.).

5. Оценка длительности операций

Этот процесс входит в 2 группу процессов планирования. В рамках этого процесса определяются способы оценки длительности операций:

- по аналогу
- по «трем точкам»
- по резервам
- по известным параметрам
- «экспертно»
- групповые методики

6. Разработка расписания.

Этот процесс входит в 2 группу процессов планирования. В рамках этого процесса разрабатывается расписание путем привязки полученных в предыдущем процессе оценок продолжительности операций к календарю и оптимизации полученного расписания проекта, применяя различные методики.

7. Контроль расписания.

Этот процесс входит в 4 группу мониторинга и контроля. В рамках этого процесса распознаются наметившиеся отклонения и выполняется управление расписанием настолько проактивно, на сколько это возможно.

#### **4 область знаний. Управление стоимостью проекта.**

Эта область знаний оценивает стоимость проекта и проактивно управляет финансами. В эту область знаний входит 4 процесса из 2-х групп:

1. Планирование управления стоимостью.

Этот процесс входит в 2 группу процессов планирования. В рамках этого процесса продумываются все аспекты управления стоимостью проекта.

2. Оценка стоимости.

Этот процесс входит в 2 группу процессов планирования. В рамках этого процесса определяются необходимые затраты на проект в целом и на отдельные его элементы, используя различные способы оценки:

- по аналогу
- по «трем точкам»
- по резервам
- по известным параметрам
- «экспертно»
- групповые методики
- «цена качества»
- Анализ цен поставщиков

3. Определение бюджета.

Этот процесс входит в 2 группу процессов планирования. В рамках этого процесса формируется бюджет путем привязки полученных в предыдущем процессе оценок стоимости операций к календарю и оптимизации полученного расписания проекта, применяя различные методики.

4. Контроль стоимости.

Этот процесс входит в 4 группу мониторинга и контроля. В рамках этого процесса интерпретируется информация, делаются прогнозы, выполняется управление (по возможности, проактивно).

**5 область знаний. Управление качеством проекта.**

Эта область знаний обеспечивает соответствие проекта предъявленным требованиям. В эту область знаний входит 3 процесса из 3-х групп:

1. Планирование управления качеством.

Этот процесс входит в 2 группу процессов планирования. В рамках этого процесса продумываются все аспекты управления качеством проекта:

- понятие качества для нашего проекта,

- как будет выполняться проект и как будет контролироваться качество,
  - как повысить эффективность работ проекта.
2. Контроль качества.  
Этот процесс входит в 4 группу мониторинга и контроля. В рамках этого процесса определяются стандарты и соответствие процесса или продукта стандартам.
  3. Обеспечение качества.  
Этот процесс входит в 3 группу процессов исполнения. В рамках этого процесса формируется более отстраненный взгляд на вопрос качества в целом.

## **6 область знаний. Управление человеческими ресурсами проекта.**

Эта область знаний формирует команду проекта из нужных сотрудников, распределив роли и ответственность, выполняет контроль и мотивирует на результат. В эту область знаний входит 4 процесса из 2-х групп:

1. Планирование управления человеческими ресурсами.  
Этот процесс входит в 2 группу процессов планирования. В рамках этого процесса продумываются потребности в людях на проекте и способы их мотивации: кто, когда, в каком качестве, на какой период понадобится на проекте.
2. Набор команды проекта.  
Этот процесс входит в 3 группу процессов исполнения. В рамках этого процесса в определенное время проекта вовлекаются необходимые специалисты, предварительно найденные и «забронированные» для работы в проекте.
3. Развитие команды проекта.  
Этот процесс входит в 3 группу процессов исполнения. В рамках этого процесса проводятся мероприятия способствующие развитию команды в целом.
4. Управление командой проекта.  
Этот процесс входит в 3 группу процессов исполнения. В рамках этого процесса отслеживается производительность команды, решаются конфликты, по необходимости, перестраивается команда.

## **7 область знаний. Управление коммуникациями проекта.**

Эта область знаний управляет обеспечением всех заинтересованных лиц проекта своевременным получением всей необходимой информацией. В эту область знаний входит 3 процесса из 3-х групп:

1. Планирование управления человеческими ресурсами.

Этот процесс входит в 2 группу процессов планирования. В рамках этого процесса продумываются все аспекты будущих коммуникаций: с кем, как, когда и о чем общаться.

2. Управление коммуникациями.

Этот процесс входит в 3 группу процессов исполнения. В рамках этого процесса выполняется распространение и обмен информацией со всеми заинтересованными лицами проекта, с обязательным контролем ее получения и понимания.

3. Контроль коммуникаций.

Этот процесс входит в 4 группу мониторинга и контроля. В рамках этого процесса проверяется, все ли придерживаются плана коммуникаций и приносит ли это результат, по необходимости, вносятся корректировки.

## **8 область знаний. Управление рисками проекта.**

Эта область знаний увеличивает вероятность и влияние позитивных рисков и уменьшает их для негативных. В эту область знаний входит 6 процессов из 2-х групп:

1. Планирование управления рисками.

Этот процесс входит в 2 группу процессов планирования. В рамках этого процесса продумываются все аспекты управления рисками на проекте.

2. Идентификация рисков.

Этот процесс входит в 2 группу процессов планирования. В рамках этого процесса коллективно выявляются риски.

3. Качественный анализ рисков.

Этот процесс входит в 2 группу процессов планирования. В рамках этого процесса коллективно проводится качественная оценка и отбираются самые значимые риски.

4. Количественный анализ рисков.



Этот процесс входит в 2 группу процессов планирования. В рамках этого процесса коллективно проводится количественная оценка: уточняется влияние рисков и определяется размер резервов.

5. Планирование реагирования на риски.

Этот процесс входит в 2 группу процессов планирования. В рамках этого процесса решаются вопросы предотвращения или усиления рисков, планирования действий в случае наступления или не наступления риска.

6. Контроль рисков.

Этот процесс входит в 4 группу мониторинга и контроля. В рамках этого процесса предполагается использование фактической информации о выполняемых работах в производственном процессе. При выявлении риска, информируется вся команда и принимаются меры в соответствии с планами реагирования на риски.

## **9 область знаний. Управление закупками проекта.**

Эта область знаний обеспечивает исполнения поставщиками всех своих обязательств по закупкам, необходимым по проекту. В эту область знаний входит 4 процесса из 4-х групп:

1. Планирование управления закупками.

Этот процесс входит в 2 группу процессов планирования. В рамках этого процесса принимаются решения: что, где, как и когда будет закупаться.

2. Проведение закупок.

Этот процесс входит в 3 группу процессов исполнения. В рамках этого процесса выполняется весь процесс работ с поставщиками до подписания контракта.

3. Контроль закупок.

Этот процесс входит в 4 группу мониторинга и контроля. В рамках этого процесса выполняется весь процесс работ с поставщиками от подписания контракта до его закрытия.

4. Закрытие закупок.

Этот процесс входит в 5 группу закрытия. В рамках этого процесса закупка завершается закрытием.

## **10 область знаний. Управление заинтересованными сторонами проекта.**

Эта область знаний выявляет заинтересованные стороны и адекватно вовлекает в проект. В эту область знаний входит 4 процесса из 4-х групп:

1. Определение заинтересованных лиц.

Этот процесс входит в 1 группу процессов инициации. В рамках этого процесса выявляются заинтересованные стороны проекта и их роли, ожидания, отношения к проекту.

2. Планирование управления заинтересованными лицами.

Этот процесс входит в 2 группу процессов планирования. В рамках этого процесса продумываются действия управления заинтересованными сторонами, чтобы направить проект в нужное русло.

3. Управление вовлечением заинтересованных сторон.

Этот процесс входит в 3 группу процессов исполнения. В рамках этого процесса происходит общение с заинтересованными сторонами для выявления их отношения, потребности, обсуждения насущных вопросов в ходе всего проекта.

4. Контроль вовлечения заинтересованных сторон.

Этот процесс входит в 4 группу мониторинга и контроля. В рамках этого процесса выполняется контроль по взаимодействию с заинтересованными сторонами и выявлению необходимости корректировки чего-нибудь.