

Содержание

Предисловие научного редактора к русскому изданию	14
Глава 1. Проекты в современных организациях	16
Силы, способствующие развитию управления проектами	18
Три цели проектов: тройное ограничение	20
Руководитель проекта и организации, управляющие проектами	22
Тенденции в управлении проектами	26
Недавние изменения в управлении организациями	28
1.1. Определение проекта	30
Важность	31
Содержание	32
Жизненный цикл с фиксированным сроком	32
Взаимозависимости	32
Уникальность	33
Ресурсы	34
Конфликт	34
Непроекты и квазипроекты	34
1.2. Для чего нужно управление проектами?	37
1.3. Жизненный цикл проекта	40
Риск на протяжении жизненного цикла проекта	45
1.4. Структура книги	47
Основные выводы	50
Глоссарий	51
Вопросы	52
Список литературы	54

ЧАСТЬ I. ИНИЦИИРОВАНИЕ ПРОЕКТА

Глава 2. Стратегическое управление и отбор проектов	58
2.1. Зрелость управления проектами	61
2.2. Критерии и модели отбора проектов	63

2.3. Типы моделей отбора проектов.....	68
Нечисловые модели	68
Числовые модели: прибыль/прибыльность	72
Числовые модели: реальные возможности в будущем.....	76
Числовые модели: количественные оценки.....	79
Числовые модели: анализ окон возможностей	87
Числовые модели: планирование, ориентированное на открытие.....	87
Выбор модели отбора проекта.....	88
2.4. Учет риска при отборе проекта.....	90
2.5. Процесс составления портфеля проектов (Project Portfolio Process, PPP).....	92
Этап 1: создание проектного комитета	94
Этап 2: выявление категорий проектов и критериев оценки	95
Этап 3: сбор необходимых данных для проекта.....	98
Этап 4: оценка наличия ресурсов	99
Этап 5: сокращение количества проектов и критериев	99
Этап 6: определение приоритетности проектов внутри категорий	100
Этап 7: отбор проектов для финансирования и для резерва	101
Этап 8: осуществление процесса.....	102
2.6. Предложения о выполнении проектов и объявления о принятии предложений о выполнении проектов	104
Технический подход	106
План реализации.....	106
План логистической поддержки и администрирование.....	107
Прошлый опыт	107
Основные выводы.....	108
Глоссарий	109
Вопросы	110
Задачи	112
Список литературы	115
Глава 3. Руководитель проекта	118
3.1. Управление проектами и руководитель проекта	121
Отличия функционального менеджера от руководителя проекта	121
Ответственность руководителя проекта	124
Пути карьерного роста РП	125

3.2. Специальные требования к руководителю проекта	129
Получение адекватных ресурсов.....	129
Комплектование и мотивация команды.....	131
Преодоление препятствий.....	133
Достижение компромиссов по целям проекта	135
Поддержание сбалансированного взгляда на ситуацию	137
Широта коммуникаций	138
Переговоры	141
3.3. Качества эффективных руководителей проектов.....	141
Доверие	142
Чутье.....	143
Лидерство, этика и стиль менеджмента	143
Способность справляться со стрессами	146
3.4. Проблемы, обусловленные культурными различиями	148
Культура и проект.....	149
Основные выводы.....	155
Глоссарий.....	156
Вопросы.....	157
Список литературы.....	160

Глава 4. Управление конфликтами и искусство ведения переговоров	164
4.1. Конфликты и жизненный цикл проекта.....	168
Еще раз о жизненном цикле проекта.....	168
Категории конфликтов.....	168
Формирование проекта	172
Этап роста.....	173
Основная программа.....	174
Завершение проекта	175
4.2. Природа переговорного процесса.....	177
4.3. Партнерство, устав проекта и изменение содержания	179
Партнерство	180
Устав проекта.....	182
Изменение содержания	183
4.4. Некоторые правила и принципы ведения переговоров	186
Основные выводы.....	192
Глоссарий.....	193

Вопросы	194
Список литературы	196
Глава 5. Организационная структура проекта	198
5.1. Проекты в функциональной организации	202
5.2. Организация, структурированная по проектам	206
5.3. Проекты в матричных организациях	209
Виртуальные проекты	215
5.4. Проекты в комбинированных организационных структурах	216
5.5. Выбор формы проекта	219
5.6. Офис управления проектами (ОУП)	222
Назначение офиса управления проектами	223
Формы офиса управления проектами	226
Задачи офиса управления проектами	227
Создание офиса управления проектами	229
5.7. Команда проекта	229
5.8. Человеческий фактор и команда проекта	233
Основные выводы	240
Глоссарий	242
Вопросы	243
Список литературы	246

ЧАСТЬ II. ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЕКТА

Глава 6. Планирование работ и управления рисками проекта	250
6.1. Начальная координация и устав проекта	254
Внешние заказчики	257
Элементы устава проекта	259
Планирование проекта на практике	262
6.2. Начало составления плана проекта: ИСР	263
Иерархическая структура работ	267
6.3. Человеческие ресурсы: матрица RACI и динамичные проекты	274
Матрица ответственности (матрица RACI)	274
Динамичное планирование проекта и динамичное управление	275

6.4. Координация интерфейсов посредством управления интеграцией	280
Управление проектами с использованием этапов и контрольных ворот этапов	283
6.5. Управление рисками проекта	285
1. Планирование управления рисками	286
2. Выявление рисков	287
3. Качественный анализ рисков	289
4. Количественный анализ риска	290
5. Планирование реакции на риск	296
6. Мониторинг и контроль риска	298
7. Ведение журнала управления риском	298
Основные выводы	299
Глоссарий	301
Вопросы	303
Задачи	306
Список литературы	309
ГЛАВА 7. Составление бюджета: оценка затрат и рисков	312
Краткое содержание главы:	312
7.1. Оценка бюджетов проектов	314
Составление бюджета сверху вниз	318
Составление бюджета снизу вверх	320
Калькуляция затрат элементов работы	321
Итерационный процесс составления бюджета — переговоры в действии	323
Комментарии по поводу процесса подачи бюджетных заявок	326
Составление бюджета по категориям затрат и по проектам/видам деятельности	327
7.2. Улучшение процесса оценки затрат	330
Кривые научения	333
Частный случай научения — технологический шок	336
Другие факторы	336
Как научиться делать более точные оценки	341
7.3. Оценка риска	343
Общий анализ посредством моделирования	344
Основные выводы	345

Глоссарий	346
Вопросы	348
Задачи	350
Список литературы	352
ГЛАВА 8. Календарное планирование	354
8.1. Общие сведения	355
8.2. Метод построения диаграмм PERT и CPM	357
Терминология	359
Построение сетевого графика «работы — вершины»	362
Построение сетевого графика «вершина — событие»	362
Диаграммы Ганта и Microsoft Project	364
Важные замечания по поводу оценки времени выполнения работ	367
Решение сетевого графика	369
Расчет времени выполнения работ	370
Критический путь и критическое время	373
Резерв	375
Построение диаграммы предшествования	377
И еще раз Microsoft Project	379
Дополнительные возможности Microsoft Project	379
Продвижение к реалистичным оценкам времени	389
8.3. Анализ риска с использованием программы Crystal Ball	393
Традиционная статистика или моделирование?	397
8.4. Как пользоваться этими инструментами	399
Основные выводы	401
Глоссарий	401
Вопросы	402
Задачи	404
Список литературы	416
ГЛАВА 9. Распределение ресурсов	418
9.1. Метод критического пути — ускорение выполнения проекта	420
Быстрый проход	429
9.2. Задача распределения ресурсов	431
9.3. Нагрузка на ресурсы	434
9.4. Выравнивание ресурсов	437

Нагрузка на ресурсы, выравнивание ресурсов и неопределенность	441
9.5. Календарное планирование ограниченных ресурсов	444
Эвристические методы	444
Методы оптимизации	449
9.6. Мультипроектное календарное планирование и распределение ресурсов	450
Эвристические методы	453
Эвристический метод мультипроектного календарного планирования	454
9.7. Критическая цепочка Голдратта	457
Действительно ли ранние и поздние времена окончания нейтрализуются?	462
Критическая цепочка	463
Основные выводы	465
Глоссарий	466
Вопросы	467
Задачи	469
Список литературы	476

ЧАСТЬ III. ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ ПРОЕКТА

Глава 10. Мониторинговые и информационные системы	480
10.1. Цикл планирования — мониторинга — контроля	482
Разработка системы мониторинга	484
Как собирать данные	488
10.2. Информационные потребности и отчетность	492
Процесс подготовки отчетности	494
Типы отчетов	495
Собрания	496
Общие проблемы отчетности	498
10.3. Анализ с помощью методологии освоенного объема	499
Вычисления и построение графиков освоенного объема	500
Пример: актуализация освоенного объема проекта	507
Отчеты об отклонениях и освоенном объеме, получаемые с помощью Microsoft Project	510
Отчетность о ключевых вехах проекта	512

10.4. Компьютеризованные ИСУП (информационные системы управления проектами).....	514
Выбор ПО.....	517
Основные выводы.....	519
Глоссарий.....	520
Вопросы.....	521
Задачи.....	523
Список литературы.....	526
ГЛАВА 11. Контроль проекта.....	528
11.1. Фундаментальные цели контроля.....	533
Контроль физических активов.....	534
Контроль человеческих ресурсов.....	534
Контроль финансовых ресурсов.....	535
11.2. Три типа процессов контроля.....	536
Кибернетический контроль.....	538
Контроль «да/нет».....	540
Контроль постфактум.....	545
11.3. Разработка систем контроля.....	547
Диаграммы контроля критического коэффициента.....	552
Бенчмаркинг.....	554
11.4. Контроль изменения и текучести содержания.....	556
11.5. Контроль: главная функция менеджмента.....	561
Контроль креативных видов деятельности.....	566
Основные выводы.....	568
Глоссарий.....	568
Вопросы.....	569
Задачи.....	571
Список литературы.....	574
ГЛАВА 12. Аудит проекта.....	576
12.1. Назначение оценки — цели системы.....	578
12.2. Аудит проекта.....	583
Глубина аудита.....	585
Выбор времени проведения аудита.....	586
Формат и использование отчета об аудите.....	587
Ответственность аудитора/оценщика проекта.....	590

12.3. Аудит жизненного цикла проекта.....	592
12.4. Основные элементы аудита/оценки.....	596
Команда аудиторов/оценщиков	596
Доступ к документации.....	597
Доступ к персоналу проекта и другим членам организации.....	597
12.5. Измерение	598
Рекомендации аудитору/оценщику.....	600
Основные выводы.....	601
Глоссарий.....	602
Вопросы.....	603
Список литературы.....	604
Глава 13. Завершение проекта	605
13.1. Способы прекращения проекта	607
Завершение посредством ликвидации.....	607
Прекращение посредством присоединения	608
Прекращение посредством интеграции	609
Прекращение посредством «голодной смерти»	612
13.2. Когда прекращать проект.....	613
13.3. Процесс прекращения.....	620
Процесс принятия решения	620
Процесс осуществления.....	621
13.4. Итоговый отчет — история проекта.....	631
13.5. Послесловие.....	633
Основные выводы.....	635
Глоссарий.....	636
Вопросы.....	636
Список литературы.....	638