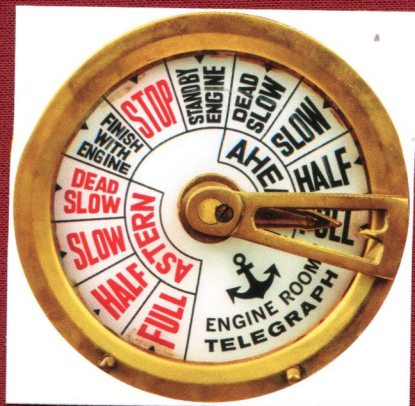


# МВА

## УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

8-е издание



Дж. Мередит, С. Мантел, мл.



*Дж. Мередит, С. Мантел, мл.*

## Управление проектами

8-е издание

Серия «Классика MBA»

Перевел с английского В. Кузин

Заведующий редакцией	<i>А. Толстиков</i>
Руководитель проекта	<i>Е. Базанов</i>
Ведущий редактор	<i>М. Моисеева</i>
Научный редактор	<i>В. Фунтов</i>
Художник	<i>С. Заматевская</i>
Корректоры	<i>О. Андриевич, Е. Каляева</i>

ББК 65.290-23я7      УДК 658.014.1(075)

**Мередит Дж., Мантел С., мл.**

M52 Управление проектами. 8-е изд. — СПб.: Питер, 2014. — 640 с.: ил. — (Серия «Классика MBA»).

ISBN 978-5-496-00029-1

В последнем издании учебника известных американских ученых отражены все этапы проектирования, в том числе: интеграция проектной стратегии организации; определение цели проекта; разработка проектного плана; управление риском; сокращение времени исполнения проекта; календарное планирование ресурсов; лидерство и управление проектными командами; партнерство при проектировании; измерение, оценка и аудит состояния проектирования.

8-е издание отличается более последовательным стилем изложения материала, обновлениями некоторых глав и дополнительными примерами некоторых концепций, делающими их проще для понимания.

Адресовано слушателям программ MBA, аспирантам, студентам и преподавателям, а также менеджерам всех уровней.

Рекомендовано Советом Минобрнауки РФ по образовательной программе дополнительного профессионального образования «Мастер делового администрирования — Master of Business Administration (MBA)» в качестве учебника для слушателей, обучающихся по программам «Мастер делового администрирования».

ISBN 9780470533024 англ.  
ISBN 978-5-496-00029-1

© 2011 John Wiley and Sons  
© Перевод на русский язык ООО Издательство «Питер», 2014  
© Издание на русском языке, оформления ООО Издательство «Питер», 2014

Права на издание получены по соглашению с John Wiley and Sons Ltd. — USA. Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ООО «Питер Пресс», 192102, Санкт-Петербург, ул. Андреевская (д. Волкова), 3, литер А, пом. 7Н.

Налоговая льгота — общероссийский классификатор продукции ОК 005-93, том 2; 95 3005 — литература учебная.

Подписано в печать 11.03.14. Формат 70×100/16. Усл. п. л. 51,600. Тираж 1500. Заказ 8271/14.

Отпечатано в соответствии с предоставленными материалами в ООО «ИПК Парето-Принт», 170546, Тверская область, Промышленная зона Боровлево-1, комплекс № 3А, www.pareto-print.

ISBN 978-5-496-00029-1



9 785496 000291

# Содержание

Предисловие научного редактора к русскому изданию .....	14
<b>ГЛАВА 1. Проекты в современных организациях .....</b>	<b>16</b>
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

---

<b>ГЛАВА 2. Стратегическое управление и отбор проектов .....</b>	<b>58</b>
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
<b>Глава 3. Руководитель проекта .....</b>	<b>118</b>
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
<b>Глава 4. Управление конфликтами и искусство     ведения переговоров .....</b>	<b>164</b>
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
<b>Глава 5. Организационная структура проекта .....</b>	<b>198</b>
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

<b>Глава 6. Планирование работ и управления рисками проекта .....</b>	<b>250</b>
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
<b>Глава 7. Составление бюджета: оценка затрат и рисков .....</b>	<b>312</b>
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
<b>Глава 8. Календарное планирование .....</b>	<b>354</b>
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 Гантта 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
<b>Глава 9. Распределение ресурсов .....</b>	<b>418</b>
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

<b>ГЛАВА 10. Мониторинговые и информационные системы .....</b>	<b>480</b>
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
<b>Глава 11. Контроль проекта.....</b>	<b>528</b>
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
<b>Глава 12. Аудит проекта.....</b>	<b>576</b>
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
<b>Глава 13. Завершение проекта .....</b>	<b>605</b>
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