

Валерий Николаевич Фунтов



Основы управления проектами в компании

**4-е издание,
дополненное
и переработанное**

- Эффективное планирование проекта
- Оптимальная организационная структура
- Успешное выполнение проекта
- Управление коммуникациями, качеством, рисками, закупками и заинтересованными сторонами проекта
- Agile-проекты

**ДОПУЩЕНО СОВЕТОМ УМО ВУЗОВ РОССИИ
В КАЧЕСТВЕ УЧЕБНОГО ПОСОБИЯ ПО СПЕЦИАЛЬНОСТИ
«МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ»**

Оглавление

Отзывы о книге	10
Предисловие автора к первому изданию	11
Предисловие автора ко второму изданию	14
Предисловие автора к третьему изданию	15
Предисловие автора к четвертому изданию	16
Введение	17
Глава 1. Проектный менеджмент. Основные понятия	23
1.1. Что такое проект. Его признаки	23
1.1.1. Функциональная реализация проекта.....	25
1.1.2. Системное понимание проекта.....	27
1.1.3. Признаки проекта	28
1.2. Отличие управления проектами от других видов управления.....	31
1.3. Управление проектами как система	34
1.4. Критические факторы успеха проекта.....	35
1.5. Ограничения проекта.....	40
1.6. Жизненный цикл проекта. Процессы управления.....	42
1.6.1. Жизненный цикл.....	42
1.6.2. Управление предметной областью проекта	47
1.6.3. Управление проектно-ориентированной деятельностью	48
1.6.4. Процессы проекта	49
1.7. Области управления	51
1.8. Параметры проекта.....	57
1.9. Какие бывают проекты.....	58
1.10. Иерархия «проект – программа – портфель – стратегия».....	61
1.11. Стандарты управления проектом	66
Контрольные вопросы для самопроверки	67
Упражнения для закрепления материала	68
Глава 2. Организационный дизайн проекта	70
2.1. Участники проекта.....	70
2.2. Руководитель проекта	77
2.2.1. Требования к руководителю проекта.....	80
2.2.2. Степени финансовой ответственности руководителя проекта.....	84

2.2.3. Руководитель проекта и функциональный менеджер	85
2.3. Команда управления, или рабочая группа	86
2.3.1. Эффективная команда.....	87
2.3.2. Функциональные роли.....	91
2.3.3. Общие требования к команде и формализация ее деятельности	92
2.3.4. Формирование эффективной команды	92
2.3.5. Удаленная команда.....	95
2.4. Мотивация в проекте	96
2.5. Взаимодействие участников проекта и материнской компании.....	105
2.6. Проекты в функциональной, матричной и проектной структурах	106
2.6.1. Проект в функционально организованной структуре.....	106
2.6.2. Проект в матрично организованной структуре	110
2.6.3. Проект в проектно организованной структуре.....	114
2.6.4. Проект в структурах, организованных по смешанному принципу	116
2.6.5. Взаимосвязь различных организационных структур.....	116
2.6.6. Внутренняя инфраструктура управления проектами.....	117
2.6.7. Выбор организационной формы проекта	117
Контрольные вопросы для самопроверки.....	119
Упражнения для закрепления материала	120
Глава 3. Инициирование проекта	123
3.1. Появление идеи	123
3.1.1. Причины появления проектов.....	123
3.1.2. Формализация идеи	124
3.2. Формирование замысла проекта	130
3.2.1. Главная цель проекта	130
3.2.2. SMART-цели.....	131
3.2.3. Дерево целей	132
3.2.4. Содержание проекта.....	134
3.2.5. Продукты и результаты	135
3.2.6. Границы проекта.....	135
3.2.7. Стратегия проекта.....	136
3.2.8. Оценка стратегий	137
3.3. Отбор проекта. Приоритеты портфеля.....	144
3.4. Устав проекта.....	147
Контрольные вопросы для самопроверки.....	150
Упражнения для закрепления материала	151

Глава 4.	Планирование проекта.....	153
4.1.	Основные шаги планирования	153
4.2.	Приемы, инструментарий планирования и виды планов	155
4.2.1.	Приемы и инструментарий планирования	155
4.2.2.	Виды планов проекта	158
4.3.	Планирование объема работ. Декомпозиция проекта	159
4.3.1.	Основные принципы	159
4.3.2.	Основные правила построения ИСП	163
4.3.3.	Основные ошибки	164
4.3.4.	Требования к конечному элементу ИСП	166
4.3.5.	Спецификации работ проекта.....	167
4.4.	Матрица ответственности.....	168
4.5.	Планирование сроков	170
4.5.1.	Календарное планирование	171
4.5.2.	Контрольные точки, или вехи.....	172
4.5.3.	Сетевые графики	173
4.5.4.	Оценка длительности работ. PERT-оценка	182
4.6.	Ресурс. Назначение ресурсов.....	186
4.7.	Затраты проекта.....	193
4.8.	Составление сметы. План затрат	194
4.9.	Базовый план проекта	198
	Контрольные вопросы для самопроверки.....	199
	Упражнения для закрепления материала	200
Глава 5.	Реализация, мониторинг и контроль проекта	204
5.1.	Реализация проекта.....	204
5.2.	Мониторинг проекта.....	205
5.2.1.	Инспекция	206
5.2.2.	Промежуточная оценка статуса проекта.....	207
5.2.3.	Экспертиза.....	208
5.2.4.	Аудит	208
5.2.5.	Тестирование	209
5.2.6.	Работа с документацией проекта	210
5.3.	Контроль проекта. Освоенный объем	210
5.3.1.	Система и инструментарий контроля.....	211
5.3.2.	Использование контрольных точек	216
5.3.3.	Контроль финансовых затрат. Освоенный объем	216
5.3.4.	Использование методологии освоенного объема	218
5.3.5.	Дополнительные формулы расчета освоенного объема.....	223
5.3.6.	Методы оценки освоения работ	224

5.4. Отчетность.....	225
5.5. Управление ошибками, проблемами и изменениями	230
5.5.1. Управление ошибками	230
5.5.2. Управление проблемами	231
5.5.3. Управление изменениями.....	232
5.5.4. Осуществление корректирующих действий.....	233
Контрольные вопросы для самопроверки.....	234
Упражнения для закрепления материала	235
Глава 6. Завершение проекта.....	238
6.1. Варианты завершения проекта.....	238
6.2. Причины неудачных проектов	240
6.3. Шаги завершения проекта	241
6.4. Как быть с «незавершенкой»?	242
6.5. Управление знаниями при завершении проекта	243
Контрольные вопросы для самопроверки.....	244
Упражнения для закрепления материала	245
Глава 7. Управление коммуникациями проекта	247
7.1. Понятие коммуникаций проекта.....	247
7.2. План коммуникаций	248
7.3. Проектные совещания.....	252
7.4. Информационный офис проекта	254
7.5. Документация проекта.....	255
Контрольные вопросы для самопроверки.....	258
Упражнения для закрепления материала	260
Глава 8. Управление закупками проекта.....	261
8.1. Закупки и поставщики.....	261
8.2. Планирование закупок и договоров	263
8.3. Поиск и составление списков поставщиков	267
8.4. Тендеры, или подрядные торги	268
8.5. Проведение и закрытие закупок	270
8.6. Контроль закупок.....	271
Контрольные вопросы для самопроверки.....	271
Упражнения для закрепления материала	272
Глава 9. Управление рисками проекта.....	274
9.1. Риски и возможности проекта.....	274
9.2. Планирование управления рисками	277
9.3. Идентификация рисков	279
9.4. Анализ и приоритизация рисков	281

9.5. Методы реагирования.....	286
9.6. План управления рисками.....	287
Контрольные вопросы для самопроверки.....	292
Упражнения для закрепления материала.....	293
Глава 10. Управление качеством проекта.....	294
10.1. Важность вопросов качества.....	294
10.2. Используемые принципы и подходы.....	295
10.3. План по качеству.....	304
10.4. Управление качеством.....	308
10.5. Контроль качества.....	308
10.6. Основные инструменты.....	308
10.6.1. Диаграмма Парето.....	308
10.6.2. Диаграмма Исикавы (Ишикавы).....	310
10.6.3. Метод «Пять почему».....	310
10.6.4. Паспортная система.....	311
10.6.5. Блок-схема или карты процессов.....	312
10.6.6. Аудит и экспертиза качества управления проектом.....	312
10.7. Документальное и организационное обеспечение.....	313
Контрольные вопросы для самопроверки.....	313
Упражнения для закрепления материала.....	315
Глава 11. Управление заинтересованными сторонами проекта.....	316
11.1. Заинтересованные стороны.....	316
11.2. Процессы и инструменты управления заинтересованными сторонами.....	318
Контрольные вопросы для самопроверки.....	323
Упражнения для закрепления материала.....	324
Глава 12. Agile, или гибкое управление проектами.....	326
12.1. Что такое гибкость в проекте.....	326
12.2. К истории Agile.....	327
12.3. Кратко о Scrum.....	329
12.4. Еще более кратко о канбане.....	330
12.5. Гибкие подходы за пределами ИТ-применения.....	331
12.6. Гибридные варианты.....	335
12.7. Практическое руководство по Agile (Agile Practice Guide).....	336
12.8. Условия использования Agile.....	337
12.9. Agile-трансформация.....	338

Контрольные вопросы для самопроверки	339
Упражнения для закрепления материала	340
Глава 13. Управление программой и портфелем проектов.....	343
13.1. Понятие программы проектов.....	343
13.2. Категории программ	346
13.3. Управление программой.....	348
13.4. Участники программы	350
13.5. Стандарты управления программой	351
13.6. Понятие портфеля проектов	352
13.7. Категории портфелей	355
13.8. Процессы управления портфелем.....	355
13.9. Выгоды управления портфелем.....	357
13.10. Стандарты управления портфелем	358
13.11. Проектно-ориентированная компания	359
13.12. Проектный офис	360
Контрольные вопросы для самопроверки.....	363
Упражнения для закрепления материала	364
Глава 14. Внедрение проектного управления в деятельность компании	366
14.1. Общие подходы к корпоративной системе управления проектами.....	366
14.2. Понятие и виды корпоративных систем	369
14.3. Движение к изменению.....	370
14.4. Обучение проектному менеджменту.....	371
14.5. Сертификация	374
14.6. Разработка политики, процедур, инструкций.....	377
14.7. Разработка документооборота и использование информационной системы.....	377
14.7.1. Краткая информация о программном обеспечении управления проектами.....	378
14.7.2. Внедрение программного продукта	379
14.8. Надо ли внедрять?	380
14.9. Разработка стандарта.....	381
14.10. Стратегия внедрения	383
14.11. Краткий план внедрения.....	386
14.12. Проблемы внедрения.....	387
14.13. Модели зрелости управления проектами	390
14.14. Влияние кризиса, или Бережливое управление проектами	393

Контрольные вопросы для самопроверки.....	398
Упражнения для закрепления материала	399
Глава 15. Отдельные подходы к управлению проектами	402
15.1. Инструменты теории ограничений.....	402
15.2. Проектирование и управление проектом с учетом опыта пользователей (user experience design).....	409
15.3. Управление сложными проектами	414
15.4. Стартапы	416
Приложение 1. Ролевое описание для руководителя проекта (пример)	420
Приложение 2. Показатели KPI и шкала оценки руководителя и участника проекта для мотивации	423
Приложение 3. Положение о Проектном комитете (пример).....	424
Приложение 4. Регламент работы команды проекта.....	428
Приложение 5. Документ об инициации проекта	433
Приложение 6. Устав проекта (примеры).....	435
Приложение 7. Вариант структуры базового плана проекта (на примере добывающего предприятия)	438
Приложение 8. Вариант недетализированного отчета по проекту	440
Приложение 9. Итоговый отчет по проекту	442
Приложение 10. Вариант запроса на изменение.....	443
Приложение 11. Журнал учета ошибок	444
Приложение 12. Акт приемки-сдачи продукта.....	445
Приложение 13. План совещаний проекта.....	446
Приложение 14. Карточка риска (пример заполнения).....	447
Приложение 15. Итоговый тест «Ваш мини-РМР».....	449
Литература.....	458
Интернет-ссылки.....	463
Авторские программы по направлениям «Проектный менеджмент», «Agile» и «Риск-менеджмент»	464