



# Содержание

От редакции .....	20
Предисловие к русскому изданию .....	22
<b>ЧАСТЬ I АДМИНИСТРАТИВНОЕ РУКОВОДСТВО ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОГРАММАМИ И ПРОЕКТАМИ .....</b>	<b>31</b>
<b>1 Обзор управления проектами .....</b>	<b>33</b>
1.1 Важность эффективного управления проектом .....	33
Проекты существуют во всех организациях .....	34
Быстрое распространение управления проектами .....	34
Разнообразие и классификация проектов .....	34
Важность эффективного управления проектами для всех организаций .....	36
Проектно-ориентированные и проектно-зависимые организации .....	37
1.2 Проекты – средства стратегического развития организаций .....	38
Источники развития .....	40
Разнообразие проектов развития .....	40
Программы и проекты – средства развития .....	40
1.3 Стратегическое управление портфелями проектов .....	41
Интегрированное управление портфелями проектов .....	41
Управление мультипроектами в сравнении с управлением портфелями проектов .....	42
Процесс управления портфелями проектов .....	44

	Управление портфелями проектов связывает стратегическое управление и управление проектами .....	45
	Управление проектами в масштабах предприятия .....	46
1.4	<b>Инвентаризация: реестр проектов</b> .....	47
	Перегрузка проектами .....	48
1.5	<b>Процесс управления проектами в организации</b> .....	48
	Управление жизненным циклом проекта плюс управление рисками .....	49
	Документирование процесса управления проектами в организации .....	49
1.6	<b>Триада концепций управления проектами</b> .....	51
	Определение центров ответственности за проект в целом .....	51
	Комплексные и прогнозирующие планирование и контроль .....	51
	Команда проекта .....	52
1.7	<b>Проблемы и возможности, связанные с Internet</b> .....	52
	Использование сети Internet для реализации связанных с ней возможностей .....	54
<b>2</b>	<b>Программы и проекты</b> .....	<b>56</b>
2.1	Программы, проекты и задачи .....	56
2.2	Что такое проект .....	57
2.3	Категории проектов .....	66
	Основные категории проектов со сходными процессами управления .....	66
	Классификация мультипроектных программ по категориям .....	69
2.4	Классификация проектов каждой категории .....	70
	Объем проекта .....	70
	Сложность проекта .....	70
	Внешний или внутренний заказчик .....	71
	Степень участия заказчика в проекте .....	71
	Уровни риска в проекте .....	71
	Большие и малые проекты в пределах категории .....	72
2.5	<b>Жизненные циклы высокотехнологичных проектов</b> .....	<b>74</b>
	Важность разработки и документирования процессов жизненного цикла проекта .....	74
	Категории высокотехнологичных проектов .....	75
	Разработка и документирование жизненных циклов высокотехнологичных проектов .....	77
	Ступенчато-шлюзовой процесс жизненного цикла проекта разработки нового продукта .....	81
	Жизненные циклы проекта, определение и расписания проекта .....	81
	Жизненные циклы проекта и его окружение .....	82

---

2.6	Окружение проекта .....	83
	Обзор окружения проекта .....	84
	Связи между проектом и его окружением .....	85
	Динамика окружения проекта .....	88
<b>3</b>	<b>Улучшение возможностей управления проектами в компании .....</b>	<b>89</b>
3.1	Преимущества и стоимость систематизированного управления проектами .....	89
	Преимущества современного управления проектами .....	89
	Цели и преимущества управления портфелями проектов .....	91
	Стоимость управления проектами .....	92
	Измерение ROI управления проектами .....	92
	Ценность управления проектами: за пределами ROI .....	95
3.2	Формализованные своды знаний в управлении проектами .....	96
3.3	Модели зрелости управления проектами .....	100
	Два примера моделей зрелости управления проектами .....	102
	Модель зрелости процессов управления проектами Беркли .....	102
	Программа PMI по разработке модели зрелости управления проектами организации .....	102
3.4	Рекомендуемый подход к улучшению процессов управления проектами .....	104
	Идентификация благоприятных возможностей и необходимость улучшения .....	105
	Симптомы и вероятные причины неудовлетворительного исполнения проектов .....	105
	Идентификация проблем, рисков и подводных камней .....	106
	Метод "пилотного" проекта .....	110
	Использование реальных и учебных проектов для обучения и подготовки персонала .....	110
3.5	Улучшение системы управления жизненным циклом проекта .....	111
	Проведение реинжиниринга интегрированных процессов .....	111
	Улучшение процессов жизненного цикла нового продукта .....	112
	Рассмотрение возможности применения теории ограничений для улучшения системы управления жизненным циклом проекта .....	112
3.6	Преодоление препятствий в управлении проектами .....	114
	Идентификация препятствий .....	115
	Другие источники препятствий .....	115
	Силы, помогающие преодолеть препятствия .....	115
	Обучение и повышение квалификации .....	116
	Выбор правильного курса действий для внедрения изменений .....	117
	Модификация и расширение методик управления проектами .....	117
	Выводы .....	118

<b>4 Роли в управлении проектами</b> .....	120
4.1 Ключевые должности с интегрирующей ответственностью .....	120
Уровень руководства компании .....	120
Уровень программ и мультипроектов .....	121
Уровень проектов .....	121
Уровень функциональных подразделений и участников проекта .....	121
Другие важные роли в управлении проектами .....	121
Общая модель взаимоотношений между должностями с интегрирующей ответственностью .....	122
4.2 Обязанности и полномочия носителей ключевых должностей с интегрирующей ответственностью .....	122
4.3 Генеральный менеджер .....	124
4.4 Группа управления портфелями проектов .....	125
4.5 Спонсор проекта .....	126
4.6 Директор по управлению проектами .....	127
4.7 Менеджеры программы, проекта и мультипроекта .....	129
4.8 Функциональные руководители, функциональные лидеры проекта, лидеры пакетов работ .....	131
Обязанности и полномочия функциональных руководителей .....	132
Обязанности и полномочия функциональных лидеров проекта .....	132
Обязанности и полномочия лидеров пакетов работ .....	133
4.9 Альтернативные способы назначения на роль .....	134
Непрерывность ответственности менеджера проекта .....	134
Полная и частичная занятость .....	135
Проекты, назначенные на исполнение функциональным менеджерам .....	135
Несколько проектов, переданных в управление одному менеджеру с полной занятостью .....	136
Разделение обязанностей менеджера проекта .....	137
Сохранение роли менеджера проекта за генеральным менеджером .....	137
Исполнение роли менеджера проекта в мультипроектных ситуациях .....	138
4.10 Факторы, определяющие выбор менеджеров проекта .....	138
Ключевые личные качества менеджера проекта .....	138
Навыки менеджера проекта .....	139
Обучение и сертификация менеджеров проектов и специалистов по управлению проектами .....	140
Источники кадров .....	141
Выбор менеджера проекта .....	142

---

4.11	Карьерный рост в управлении проектами .....	142
	Карьерный рост менеджеров проектов .....	142
	Оценка производительности и карьерный рост .....	143
	Специалисты по управлению проектами .....	144
4.12	Выводы .....	144
<b>5</b>	<b>Объединяющие и прогнозирующие планирование и контроль проекта .....</b>	<b>146</b>
5.1	Требования к IPPPC .....	146
	Необходимость использования единой информационной системы для управления проектами .....	147
5.2	Определение информационных систем управления проектами .....	148
	Степень детализации документов для планирования проекта, утверждения работ, контроля и ведения отчетности .....	149
5.3	Компьютерные информационные системы управления проектами (ИСУП) .....	153
	Создание, хранение, выборка и обработка электронных документов и информации в ИСУП .....	153
	Управление проектами с использованием Internet-технологий .....	154
	Программное обеспечение распределенного управления проектами .....	154
	Программные пакеты для управления проектами .....	155
	Комплексные пакеты для управления проектами .....	155
	Программное обеспечение для управления процессами/содержанием проекта .....	157
	Программное обеспечение для управления расписанием .....	157
	Программное обеспечение для управления стоимостью .....	158
	Программное обеспечение для управления ресурсами .....	159
	Программное обеспечение для управления коммуникациями .....	159
5.4	Выбор и внедрение программных средств управления проектами .....	161
	Определение проекта выбора, адаптации и внедрения программного средства управления проектами .....	161
	Продолжительность проекта выбора, адаптации и внедрения программного средства управления проектами .....	164
	Факторы, которые необходимо учитывать при покупке программного средства управления проектами .....	164
	Источники информации, полезные при выборе программного обеспечения для управления проектами .....	166

5.5	Планирование и контроль проекта. Информационные системы управления проектами .....	168
	Управляют проектом и выполняют его не системы, а люди .....	168
	Сначала улучшают общую систему управления проектами, затем автоматизируют результат .....	169
	Шаблоны планирования проектов и библиотеки проектов .....	169
<b>6</b>	<b>Команда проекта и ключевые человеческие факторы в управлении проектом .....</b>	<b>172</b>
6.1	Концепция команды проекта .....	173
6.2	Эффективная работа команды .....	173
	Четко определенные и понятные цели проекта .....	174
	Реалистичный план и сроки проекта .....	176
	Разумные и приемлемые правила .....	176
	Лидерство менеджера проекта .....	177
6.3	Конфликты и их разрешение .....	177
	Методы разрешения конфликтов .....	179
	Конфликты, связанные с ответственностью .....	180
	Неизбежность конфликтов в управлении проектами .....	180
6.4	Концепция развития команды проекта .....	181
6.5	Распределение и принятие обязательств в команде проекта .....	183
	Важность принятия обязательств по проекту в матричной структуре .....	183
	Лидерство и принятие обязательств .....	184
	Понимание приверженности целям .....	186
	Ключевые линии поведения в управлении принятием обязательств и приверженностью целям .....	186
	Поддерживающее поведение .....	187
	Инновационное поведение .....	187
	Где применять поведение, формирующее принятие обязательств и приверженность целям .....	188
	Выводы .....	188
<b>7</b>	<b>Организация функции управления проектами и офиса управления проектами .....</b>	<b>190</b>
7.1	Альтернативные варианты организационных структур для управления проектами .....	191
	Функционально-проектная матричная структура .....	192
	Целевая рабочая группа проекта .....	193

---

7.2	Отношения отчетности менеджеров проекта .....	194
	Основной принцип подотчетности .....	194
7.3	Офис управления проектами .....	195
	Различные варианты устава для офиса управления проектами .....	195
	Организация и развитие офиса управления проектами .....	198
	Организация офиса управления проектами в компаниях, имеющих отношение к информационным технологиям (IT-организациях) .....	199
	Выгоды, получаемые от работы офиса управления проектами .....	199
	Проблемы, связанные с организацией и деятельностью офиса управления проектами .....	200
	Пример офиса управления проектами, который постигла неудача .....	201
7.4	Формирование штата проекта: офис и команда проекта .....	203
	Различные методы формирования штата .....	203
	Организация участников проекта .....	204
	Влияние метода формирования штата на полномочия менеджера проекта .....	206
	Отношения между менеджерами проекта и функциональными руководителями: управление взаимодействиями .....	207
7.5	Службы поддержки продукта и проекта .....	208
	Службы поддержки продукта .....	208
	Службы поддержки управления проектами .....	210
	Сравнение централизованных и децентрализованных служб поддержки управления проектами .....	210
	Централизованное планирование для мультипроектов .....	211
	Взаимоотношения офиса проекта, служб централизованного планирования и управления и служб обработки информации .....	212
7.6	Схемы организационных взаимоотношений и сфер ответственности .....	213
	Матрица ответственности .....	213
<b>8</b>	<b>Управление портфелями проектов, программами и мультипроектами .....</b>	<b>219</b>
8.1	Управление портфелями проектов .....	220
	Обязанности группы управления портфелями проектов .....	223
	Отношения между группой управления портфелями проектов, спонсорами проектов, офисом управления проектами и менеджерами проектов/программ .....	224
	Отбор проектов .....	225
	Отбор проектов в категории коммуникационных систем .....	226
	Отбор проектов в категории информационных систем .....	228
	Отбор проектов в категории новых продуктов и услуг .....	229
	Отбор проектов в категории НИОКР .....	230

Общие правила отбора проектов .....	231
Некоторые проблемы, свойственные моделям управления портфелями .....	231
<b>8.2 Расстановка и управление приоритетами проектов .....</b>	<b>231</b>
Необходимость расстановки приоритетов проектов .....	232
Факторы, влияющие на приоритеты проекта .....	232
Модели приоритетов .....	233
Правила низших приоритетов, используемые для разрешения межпроектных конфликтов по срокам и стоимости .....	234
<b>8.3 Управление мультипроектными программами .....</b>	<b>235</b>
Сравнение управления программами с управлением проектами .....	236
<b>8.4 Управление множественными проектами .....</b>	<b>236</b>
Системы управления проектами на базе сетевых моделей PERT/CPM/PDM .....	238
Зависимости внутри проектов и между ними .....	239
<b>8.5 Управление ресурсами в проектах .....</b>	<b>239</b>
Ресурсы, которыми нужно управлять .....	240
Процедуры и инструменты для управления ресурсами проекта .....	241
Планирование, календарная привязка и контроль проекта в условиях ограниченных ресурсов .....	241
<b>8.6 Планирование и контроль операций в мультипроекте .....</b>	<b>241</b>
Природа проблемы .....	242
Пути решения: планирование и контроль операций .....	243
Потенциальные преимущества .....	243
Обзор планирования и контроля операций .....	244
Организационные вопросы .....	244
Вспомогательные системы (системы поддержки) .....	245
Взаимодействие организации и вспомогательных систем .....	245
Стандартные и уникальные контрольные события .....	247
<b>ЧАСТЬ II ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ .....</b>	<b>249</b>
<b>9 Организация офиса проекта и команды проекта .....</b>	<b>251</b>
<b>9.1 Функции офиса команды проекта .....</b>	<b>252</b>
Управление .....	252
Проектирование и разработка продукта .....	252
Производство продукта .....	254
Поставки, закупки, заключение договоров с субподрядчиками .....	254
Инсталляция, испытания и другие операции по вводу продукта в эксплуатацию .....	254



---

Назначение персонала в офис проекта .....	255
Концепция команды проекта .....	257
Организационная схема проекта .....	257
<b>9.2 Обязанности менеджера проекта .....</b>	<b>257</b>
Запуск проекта на исполнение .....	258
Отношения с заказчиком .....	259
Администрирование контрактов .....	259
Планирование, управление, отчетность, оценка и руководство проектом .....	260
Маркетинг .....	260
Инженерно-технические аспекты .....	260
Производство .....	261
Закупки и заключение субподрядов .....	261
Установка, строительство, испытания и прочие операции по вводу в эксплуатацию .....	262
Финансовые аспекты .....	262
Завершение проекта .....	263
<b>9.3 Обязанности функционального лидера проекта .....</b>	<b>263</b>
<b>9.4 Обязанности инженера проекта .....</b>	<b>264</b>
Подготовка предложения и проведение переговоров .....	265
Планирование проекта и его инициация .....	265
Исполнение проекта и управление им .....	266
<b>9.5 Обязанности администратора по контрактам .....</b>	<b>268</b>
Подготовка предложения .....	269
Переговоры по контракту .....	269
Определение контракта .....	270
Фаза планирования проекта .....	270
Фаза выполнения проекта .....	270
Фаза завершения проекта .....	271
Ведение проектной/контрактной документации .....	272
<b>9.6 Обязанности контролера проекта .....</b>	<b>272</b>
Планирование проекта и составление расписаний .....	273
Формирование бюджета и авторизация работ .....	274
Расписания (календарные планы) работ .....	275
Мониторинг и оценка хода исполнения проекта .....	275
Контроль расписания и стоимости .....	276
Отчетность .....	276
<b>9.7 Обязанности бухгалтера проекта .....</b>	<b>277</b>
<b>9.8 Обязанности координатора по производству .....</b>	<b>278</b>
Специальные обязанности .....	278

9.9	Обязанности менеджера по вводу в эксплуатацию (внедрению) .....	279
	Специальные обязанности .....	279
<b>10</b>	<b>Планирование и инициация проектов .....</b>	<b>281</b>
10.1	Обязанности менеджера проекта по планированию, управлению и контролю .....	281
	Интегрированное планирование, контроль и управление .....	282
10.2	Планирование проекта и его жизненный цикл .....	283
	Важность адекватного планирования проекта .....	283
	Правила эффективного выполнения проекта .....	284
10.3	Цели и содержание проекта .....	284
	Определение целей проекта .....	285
	Определение содержания проекта .....	285
10.4	Формальная инициация проекта .....	286
	Устав проекта .....	286
	Предварительный план проекта .....	287
10.5	Функции и средства планирования, управления и контроля .....	288
	Сопоставление функций планирования и контроля для продукта и проекта .....	289
10.6	Планирование на фазах формирования концепции, подготовки предложения или на фазе, предшествующей инвестированию .....	292
	Принцип последовательного разбиения: новая логика планирования в условиях неопределенности .....	293
	Упреждающее использование и управление рисками и неопределенностями .....	296
10.7	Детализация проекта и его конкретных задач. Иерархическая структура работ проекта .....	297
	Описание иерархической структуры проекта .....	297
	Расширенный словарь ИСП/ИСР .....	298
	Различные типы и способы использования иерархических структур .....	299
	Автоматизация подготовки ИСП/ИСР и других иерархических структур .....	299
	Иерархическая структура проекта/работ .....	300
	Примеры ИСП .....	302
	Использование ИСП .....	307
	Контроль и управление ИСП .....	309
10.8	Определение задач (контрольных пакетов работ) .....	309
	Констатация содержания задачи .....	310
	Типы задач и работ .....	310

---

Схемы нумерации для ИСП .....	311
Программное обеспечение для поддержки ИСП .....	311
10.9 Матрица задач и ответственности .....	311
10.10 Идентификация связующих и ключевых событий (контрольных точек) .....	312
Основное определение события .....	312
Контрольный список для определения интерфейсных и контрольных событий .....	314
10.11 Укрупненный календарный план проекта и его иерархия .....	316
Типы расписаний .....	316
10.12 Сетевой план PERT/CPM/PDM на уровне проекта .....	318
Временной анализ сетевых планов .....	320
10.13 Бюджет проекта и ресурсные планы .....	322
Резервы управления .....	324
План финансирования проекта .....	325
План счетов проекта .....	326
10.14 Расписания и бюджеты задач .....	326
Бюджеты задач .....	327
Расписания и бюджеты инженерно-конструкторских задач .....	327
Расписания и бюджеты производственных задач .....	329
Задачи по установке/вводу в эксплуатацию .....	329
Расписания и бюджеты задач по закупкам .....	329
Плановая и фактическая стоимость запланированных и выполненных работ .....	330
10.15 Интегрированный детализированный сетевой план PERT/CPM/PDM и календарный план уровня задач .....	330
10.16 Планирование, составление расписаний и контроль в условиях ограниченности ресурсов .....	333
Сопоставление метода критического пути с методом критической цепи по теории ограничений .....	334
Управление буферами в планировании и управлении проектами по методу критической цепочки .....	336
Сопоставление метода критического пути с методом критической цепочки .....	336
10.17 Архив проекта .....	336
10.18 Выводы .....	339
<b>11 Командное планирование проекта и запуск проекта .....</b>	<b>341</b>
11.1 Необходимость командного планирования проекта .....	342
Традиционные подходы к планированию проекта .....	342
Слабые стороны традиционных подходов .....	343

11.2	Процесс командного планирования проекта .....	344
	Рабочие совещания по запуску проекта .....	344
	Составляющие процесса командного планирования .....	345
	Роль менеджера проекта в командном планировании .....	350
	Создание основы детального планирования .....	351
11.3	Пример: рабочие совещания по запуску проекта в телекоммуникационной промышленности .....	352
	Управление проектами в Business Communication Systems, подразделении Lucent Technologies .....	353
	Признание необходимости совершенствования процесса запуска проекта .....	354
	Решение основных вопросов путем проведения рабочих совещаний по запуску проекта .....	355
	Продолжающееся использование совещаний по запуску проекта .....	357
	Достижимые результаты .....	357
	Скрытые пункты повестки дня рабочего совещания .....	359
	Развитие команды на четырех уровнях .....	359
	Адаптация концепции рабочих совещаний для небольших проектов .....	360
11.4	Преимущества и ограничения командного планирования проекта .....	361
<b>12</b>	<b>Авторизация и контроль работ, расписания и стоимости .....</b>	<b>363</b>
12.1	Авторизация и контроль работ .....	364
	Контрактные и проектные релизы .....	365
	Наряды на работы .....	369
	Субподряды и наряды на закупку .....	372
12.2	Базовый план, базовый календарный план и базовый бюджет .....	372
12.3	Контроль и управление изменениями и содержанием проекта .....	374
	Контроль содержания проекта .....	374
	Контроль нарядов на работы .....	375
	Контроль субподрядов и нарядов на закупку .....	375
	Контроль инженерно-технических изменений и управление конфигурацией .....	376
	Администрирование и контроль контракта .....	376
12.4	Контроль исполнения календарных планов .....	376
	Взаимосвязь календарных планов, затрат и технических результатов .....	377
	Необходимые условия контроля .....	377
	Оценка исполнения проекта в сравнении с расписанием .....	379
	Контроль интерфейсных событий .....	380

---

12.5	Контроль стоимости .....	381
	Сопоставление расходов с бюджетом .....	381
	Регистрация и контроль расходов будущих периодов .....	381
	Запоздалые расходы .....	382
	Обеспечение целевого расходования ресурсов .....	382
	Стоимость до завершения и стоимость по завершении .....	382
	Контроль управленческого резерва .....	383
	Причины возникновения стоимостных проблем .....	383
	Проблемы учета затрат по проекту .....	384
12.6	Интегрированный контроль календарных планов и стоимости: концепция освоенного объема .....	384
	Освоенный объем .....	384
	Измерение отклонений по срокам и стоимости .....	386
	Анализ отклонений и тенденций .....	387
	Программное обеспечение для вычисления и анализа выполненной стоимости .....	388
	Сравнение методов анализа выполненной стоимости с методом критических цепей в планировании и контроле проектов .....	388
12.7	Измерение технических показателей .....	390
	Цель измерения технических показателей .....	390
	Взаимосвязь с измерением освоенного объема и сроков .....	391
	Технические параметры .....	391
	Проведение измерения технической производительности .....	394
	Отчет по результатам измерения технической производительности .....	394
<b>13</b>	<b>Управление взаимодействием в проекте .....</b>	<b>395</b>
13.1	Зачем управлять взаимодействием .....	395
13.2	Концепция “менеджер проекта как менеджер по взаимодействию” .....	396
	Различные значения понятия “интерфейс” .....	397
	Управление интерфейсами проекта .....	397
13.3	Практическое управление взаимодействием в проекте .....	397
13.4	Взаимосвязи продукта и взаимодействие в проекте .....	399
	Типы интерфейсов проекта .....	400
13.5	Связывающие события проекта .....	401
13.6	Пять этапов управления взаимодействием при исполнении проекта .....	401
	Выявление .....	402
	Документирование интерфейсных событий .....	402

Календарное планирование .....	403
Коммуникация (информационное взаимодействие) .....	404
Мониторинг и контроль интерфейсных событий .....	404
13.7 Выводы .....	405
<b>14 Оценивание, руководство и закрытие проекта .....</b>	<b>406</b>
14.1 Необходимость и цели комплексной оценки проекта .....	406
14.2 Методы и практика оценки проекта .....	407
Процесс оценки проекта .....	407
Основные методы и практические приемы .....	407
14.3 Анализ дизайна и планирования продукта .....	416
Анализ проектной документации .....	416
Анализ плана продукта .....	417
14.4 Руководство проектом .....	417
Руководство путем назначения заданий .....	418
Директивы .....	419
Управление с помощью нарядов на работы по задачам, контрактов и аналогичных документов .....	419
14.5 Отчетность перед руководством и заказчиком .....	420
Отчеты перед руководством .....	420
Главный реестр проектов .....	421
Ежемесячный отчет о ходе работ .....	421
Анализ критических проектов .....	423
Отчеты перед заказчиком .....	423
14.6 Завершение или продление проекта .....	424
План и расписание закрытия проекта .....	424
Обязанности на фазе завершения .....	425
Продление проекта .....	426
Оценка проекта по его завершении, или аудит проекта .....	426
<b>Приложение. Интегральное управление содержанием, расписанием, ресурсами, финансами и рисками проекта .....</b>	<b>428</b>
Необходимость интегрированной информации .....	429
Методы интеграции информации .....	430
Систематическое определение содержания .....	431
Определение логических последовательностных взаимосвязей с помощью сетевых планов .....	432

---

Информация о ресурсах и их анализ .....	432
Вычисление или оценивание длительности операций .....	432
Моделирование рисков и анализ вероятности успеха .....	433
Расписания проекта и критический путь по ресурсам .....	434
Практическое воплощение концепции критического пути по ресурсам .....	436
Отслеживание фактических затрат .....	436
Анализ вероятности успеха .....	437
Применение к примеру проекта .....	438
Исполнение примера проекта .....	439
Анализ ресурсов .....	440
Анализ вероятности успеха .....	442
Анализ выполненной стоимости .....	443
Практическое применение методов информационной интеграции для достижения управления проектами, “ведомого успехом” .....	444
Сравнение интегрального метода с методом критической цепочки .....	445
<b>Литература</b> .....	<b>447</b>
<b>Предметный указатель</b> .....	<b>457</b>



## О русском издании

**П**очти год российские менеджеры имели возможность применять на практике советы по управлению программами и проектами одного из наиболее авторитетных мировых экспертов в этой области – Рассела Д. Арчибальда. Именно столько времени прошло с выхода в свет на русском языке второго издания книги “Управление высокотехнологичными программами и проектами”.

За этот год мы слышали немало отзывов о книге руководителей и специалистов компаний самых разных отраслей, и большинство этих откликов касалось именно ее применимости. Одним особенно пригодились рекомендации по организации и структурированию проектного управления в компании. Другие высоко оценили описание ролей и вариантов распределения ответственности между участниками проектов. Третьи активно использовали многочисленные примеры и шаблоны. Четвертые готовы лично благодарить автора за изобилие контрольных списков, которые так легко применить «с листа» в большинстве проектов.

Иными словами, многие советы автора оказались вполне «интернациональными», и любой менеджер, не чуждый проектного подхода к управлению, смог найти в книге Арчибальда что-то для себя. Это только подтверждает целесообразность ее использования именно как справочника, к которому можно обратиться в любой ситуации, чтобы не изобретать очередного велосипеда и к тому же избежать типовых ошибок.

В новом издании – и это кажется нам очень полезным и своевременным шагом – добавлены прямые обращения к высшему руководству, которому небезразлично качество проектного менеджмента в компании. Это большой шаг на пути



правильного определения роли и ответственности глав компаний в процессах управления проектами, чему до сих пор в литературе, на наш взгляд, не уделялось должного внимания.

В целом данное издание книги призвано не столько заменить предыдущее, сколько дополнить его. Как и любую хорошую книгу, «Управление высокотехнологичными программами и проектами» можно читать с любого места и возвращаться к ней по прошествии времени. Рекомендации и соображения, изложенные в хорошо структурированной форме, не только не устаревают, но приобретают новый смысл и значение по мере углубления читателя в теорию и практику управления проектами. Это показал опыт работы со вторым изданием; это же доказывают практические достижения за более чем десятилетний период, прошедший с момента выхода второго издания в США. Не потерявшая актуальности книга теперь дополнена самыми свежими идеями преуспевающего менеджера с огромным опытом и талантливого автора – Рассела Д. Арчибалда.

*Алексей Арефьев,  
Алексей Баженов*

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

[e-Univers.ru](http://e-Univers.ru)