

Рецензенты:  
профессор, доктор экономических наук *Р. А. Горшков*,  
заведующий кафедрой коммерции ФГБОУ ВПО «МГАКХиС»;  
кандидат технических наук *В. А. Корякин*,  
профессор кафедры экономики и управления в строительстве  
ФГБОУ ВПО «МГСУ»

**Лукманова, Инесса Галеевна**

Л 84 Управление проектами [Электронный ресурс] : учебное пособие / И. Г. Лукманова, А. Г. Королев, Е. В. Нежникова ; М-во образования и науки Росс. Федерации, Моск. гос. строит. ун-т. — 2-е изд. (эл.). — Электрон. текстовые дан. (1 файл pdf : 174 с.). — М. : Издательство МИСИ—МГСУ, 2017. — Систем. требования: Adobe Reader XI либо Adobe Digital Editions 4.5 ; экран 10".

ISBN 978-5-7264-1746-2

Представлены основные положения современной концепции управления проектами, основанные на изучении опыта российского и западного управленческого консультирования, достижений смежных отраслей. Рассмотрены проблемы и преимущества проектного управления, его технологии, основные шаги, алгоритмы. Раскрыт комплекс вопросов, связанных с разработкой, реализацией целей проекта и интеграцией информации на всех стадиях планирования и моделирования альтернативных вариантов проектов. Уделено внимание актуальным для инновационных и комплексных проектов вопросам анализа бизнес-процессов и технологии автоматизации процесса принятия решений в условиях высокой степени неопределенности и риска. Приведен тематический глоссарий.

Для студентов и аспирантов вузов, изучающих экономику и менеджмент, а также для руководителей высшего звена, менеджеров финансово-экономических служб, специалистов по управлению проектами, административных работников в инвестиционно-строительной сфере.

УДК 338.2  
ББК 65.050

**Деривативное электронное издание на основе печатного издания:** Управление проектами : учебное пособие / И. Г. Лукманова, А. Г. Королев, Е. В. Нежникова ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Моск. гос. строит. ун-т. — М. : Издательство МИСИ—МГСУ, 2013. — 172 с. — ISBN 978-5-7264-0752-4.

В соответствии со ст. 1299 и 1301 ГК РФ при устранении ограничений, установленных техническими средствами защиты авторских прав, правообладатель вправе требовать от нарушителя возмещения убытков или выплаты компенсации.

# О Г Л А В Л Е Н И Е

|   |    |
|---|----|
| Введение .....  | 3  |
| Глава 1. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ .....                                    | 7  |
| 1.1. Определение понятия «проект» .....   | 7  |
| 1.2. Классификация проектов .....   | 9  |
| 1.3. Концепция и базовые понятия управления проектами .....                               | 15 |
| Вопросы для самопроверки .....  | 17 |
| Глава 2. ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ И СТРУКТУРА ПРОЕКТА .....   | 18 |
| 2.1. Жизненный цикл проекта .....   | 18 |
| 2.2. Разделение проекта на фазы .....   | 23 |
| 2.3. Участники проекта .....  | 26 |
| 2.4. Команда проекта .....  | 29 |
| 2.5. Структуризация проекта .....   | 30 |
| 2.6. Построение иерархической структуры работ .....                                       | 34 |
| 2.7. Стандартные шаги при структуризации проекта .....                                    | 39 |
| 2.8. Методы структуризации проекта .....  | 41 |
| 2.9. Окружение проекта .....  | 44 |
| Вопросы для самопроверки .....  | 47 |
| Глава 3. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ<br>ПРОЕКТАМИ .....                             | 48 |
| 3.1. Общие понятия о функциональных областях .....  | 48 |
| 3.2. Управление содержанием проекта (Project scope management) .....                      | 49 |
| 3.3. Управление временем (Project time management) .....                                  | 50 |
| 3.4. Управление стоимостью (Project cost management) .....                                | 52 |
| 3.5. Управление качеством (Project quality management) .....                              | 56 |
| 3.6. Управление материальными ресурсами .....   | 58 |
| 3.7. Управление персоналом (Project human resource management) .....                      | 63 |
| 3.8. Управление рисками (Project risk management) .....                                   | 65 |
| 3.9. Управление информацией и коммуникациями (Project<br>communications management) ..... | 69 |
| 3.10. Интеграционное управление (Project integration management) .....                    | 72 |
| Вопросы для самопроверки .....  | 74 |
| Глава 4. ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ .....  | 75 |
| 4.1. Бизнес-процессы в рамках управления проектами .....                                  | 75 |
| 4.2. Группы бизнес-процессов управления .....   | 79 |
| 4.3. Виды процессов управления .....  | 81 |
| 4.4. Технология управления бизнес-процессами .....  | 88 |
| Вопросы для самопроверки .....  | 91 |

|  |     |
|--|-----|
| Глава 5. УПРАВЛЕНИЕ РАЗРАБОТКОЙ ПРОЕКТА .....                      | 92  |
| 5.1. Инициация проекта .....                                       | 92  |
| 5.2. Планирование проекта .....                                    | 94  |
| 5.3. Разработка сетевых моделей .....                              | 99  |
| 5.4. Календарное планирование по методу критического пути .....    | 104 |
| 5.5. Ресурсное планирование проекта .....                          | 109 |
| 5.6. Бюджетирование проекта .....                                  | 113 |
| 5.7. Документирование плана проекта .....                          | 114 |
| 5.8. Организационные уровни управления проектами .....             | 116 |
| Вопросы для самопроверки .....                                     | 121 |
| Глава 6. УПРАВЛЕНИЕ РЕАЛИЗАЦИЕЙ ПРОЕКТА .....                      | 122 |
| 6.1. Исполнение проекта .....                                      | 122 |
| 6.2. Контроль исполнения проекта .....                             | 122 |
| 6.3. Мониторинг фактического выполнения работ .....                | 126 |
| 6.4. Анализ результатов работ .....                                | 127 |
| 6.5. Корректирующие действия .....                                 | 132 |
| 6.6. Управление изменениями проекта .....                          | 132 |
| 6.7. Завершение проекта .....                                      | 136 |
| Вопросы для самопроверки .....                                     | 136 |
| Глава 7. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНВЕСТИЦИОННОГО<br>ПРОЕКТА .....     | 137 |
| 7.1. Ставка дисконтирования и порядок ее определения .....         | 137 |
| 7.2. Чистый дисконтированный доход .....                           | 139 |
| 7.3. Индекс доходности .....                                       | 141 |
| 7.4. Внутренняя норма доходности .....                             | 142 |
| 7.5. Срок окупаемости проекта .....                                | 146 |
| 7.6. Влияние факторов времени и инфляции на показатели проекта.... | 148 |
| Вопросы для самопроверки .....                                     | 151 |
| Библиографический список .....                                     | 152 |
| Приложения .....   | 154 |
| Приложение 1. Итоговый тест .....                                  | 154 |
| Приложение 2. Глоссарий .....                                      | 159 |