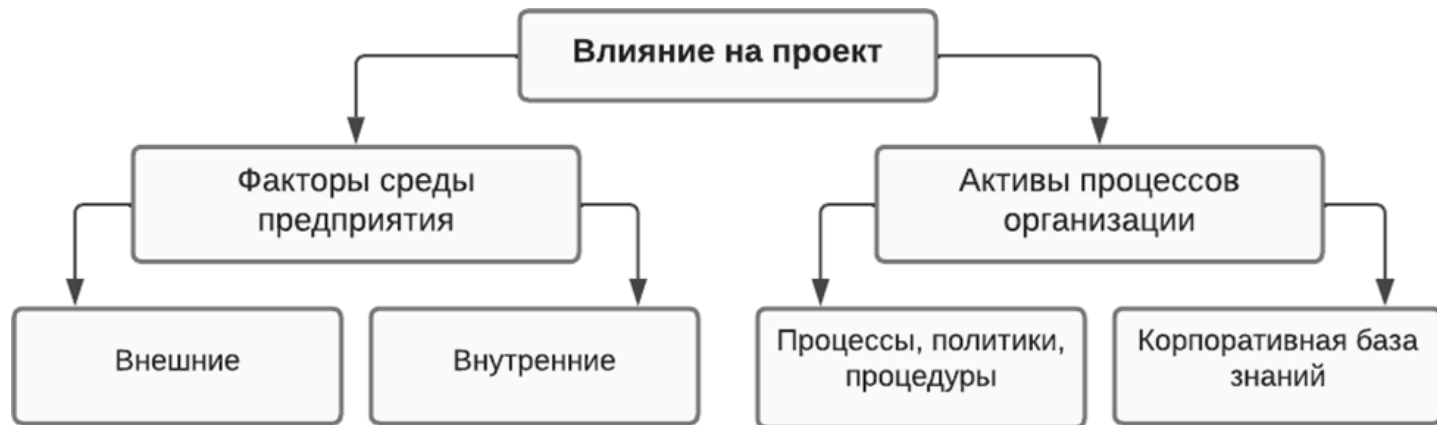


Управление информационно- технологическими проектами

ЛЕКЦИЯ 2.

ВВЕДЕНИЕ В УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ Ч2





Проекты существуют и осуществляются в среде, которая может воздействовать на них. Эти воздействия могут оказывать благоприятное или неблагоприятное влияние на проект.

Источником **факторов среды предприятия** (ФСП) является внешняя по отношению к проекту и часто внешняя по отношению к предприятию среда.

Активы процессов организации (АПО) являются внутренними по отношению к организации. Их источником может быть сама организация, портфель, программа, другой проект или их сочетание.

Факторы среды предприятия (ФСР) — это условия, не находящиеся под непосредственным контролем команды проекта, которые влияют на проект, ограничивают или направляют его.

Описанные ниже ФСР являются для организации **внутренними**:

- ☐ организационная культура, структура и руководство.
- ☐ географическое распределение производственных объектов и ресурсов. инфраструктура
- ☐ компьютерное программное обеспечение
- ☐ доступность ресурсов
- ☐ кадровые возможности

Описанные ниже ФСР являются для организации **внешними**:

- ☐ ситуация на рынке
- ☐ социальные и культурные влияния и проблемы
- ☐ юридические ограничения
- ☐ коммерческие базы данных
- ☐ научные исследования
- ☐ государственные или промышленные стандарты
- ☐ финансовые соображения
- ☐ материальные элементы среды

Активы процессов организации (АПО) — это планы, процессы, политики, процедуры и базы знаний, специфичные для исполняющей организации и используемые ею.

Процессы и процедуры организации для проведения работ по проекту включают в себя:

Инициация и планирование:

- ☐ руководящие указания для адаптации набора стандартных процессов и процедур организации с целью удовлетворения конкретных потребностей проекта;
- ☐ специфические стандарты организации, такие как политики;
- ☐ жизненные циклы продуктов и проектов, а также методы и процедуры;
- ☐ заранее утвержденные списки поставщиков.

Исполнение, мониторинг и контроль:

- ☐ процедуры контроля изменений, матрицы отслеживания;
- ☐ процедуры финансового контроля;
- ☐ процедуры управления проблемами и дефектами;
- ☐ контроль наличия и управление назначением ресурсов;
- ☐ требования организации к коммуникациям;
- ☐ процедуры проверки и подтверждения продукта, услуги или результата.

Закрытие: указания или требования по закрытию проекта.

Активы процессов организации (АПО) — это планы, процессы, политики, процедуры и базы знаний, специфичные для исполняющей организации и используемые ею.

Репозитории знаний организации, предназначенные для хранения и извлечения информации, включают в себя:

- ☐ репозитории знаний по управлению конфигурацией, содержащие версии ПО и компоненты аппаратного обеспечения;
- ☐ репозитории финансовых данных;
- ☐ репозитории исторической информации и знаний об извлеченных уроках;
- ☐ репозитории данных по управлению проблемами и дефектами;
- ☐ репозитории данных по метрикам;
- ☐ файлы предыдущих проектов.

Проекты осуществляются в рамках ограничений, установленных организациями через их структуру и модель руководства.

Взаимодействие многочисленных факторов в каждой организации создает уникальную систему, которая воздействует на проект.

Возникшая в результате организационная система определяет властные полномочия, влияние, интересы, компетентность людей, которые могут действовать в данной системы.

Системные факторы включают:

- ☐ элементы управления,
- ☐ модель руководства,
- ☐ типы организационной структуры.

Руководство организации изучает оптимизационные компромиссы между компонентами и системой с целью принятия целесообразных мер для достижения наилучших конечных результатов для организации.

Результаты такого изучения окажут воздействие на проект, находящийся на рассмотрении. В силу этого важно, чтобы руководитель проекта учитывал данные результаты при принятии решений о путях достижения целей проекта.

Кроме этого, руководитель проекта должен также принять в расчет структуру руководства организации.

Концепция руководства является многоплановой и:

- ☐ включает в себя соображения о людях, функциях, структурах и политиках;
- ☐ требует обеспечения указаний и надзора на основе данных и обратной связи.

Руководство — это модель, в рамках которой в организации осуществляются властные полномочия.

Эта модель включает в себя, среди прочего: правила, политики, процедуры, нормы, отношения, системы, процессы.

Основные функции или принципы управления включают:

- ☐ распределение работ с учетом специальных навыков;
- ☐ полномочия, предоставленные для производства работ;
- ☐ единоначалие;
- ☐ единство руководства;
- ☐ общие цели организации имеют приоритет над индивидуальными;
- ☐ справедливая оплата за выполненную работу;
- ☐ оптимальное использование ресурсов;
- ☐ четкие каналы коммуникации;
- ☐ правильные материалы для правильного лица для правильной работы в правильное время;
- ☐ справедливое и равноправное отношение к людям на рабочем месте;
- ☐ гарантия сохранения должности;
- ☐ безопасность людей на рабочих местах;
- ☐ открытый вклад каждого человека в планирование и исполнение.

Определение соответствующего типа организационной структуры является результатом изучения компромиссных вариантов между двумя переменными. Этими переменными являются: типы организационных структур, которые представляется возможным использовать, и то, как их можно оптимизировать для данной организации.

Факторы, которые следует иметь в виду при выборе **организационной структуры**, включают в себя, среди прочего:

- ☐ степень согласованности с целями организации,
- ☐ возможности специализации,
- ☐ уровень эффективности и результативности контроля,
- ☐ четкий путь эскалации для принятия решений,
- ☐ четкие границы и содержание полномочий,
- ☐ возможности делегирования,
- ☐ назначение подотчетности,
- ☐ назначение ответственности,
- ☐ возможность адаптации структуры,
- ☐ простота структуры,
- ☐ эффективность работы,
- ☐ учет затрат,
- ☐ физическое местонахождение,
- ☐ четкая система коммуникаций.

1

Простая организационная структура характеризуется низкой степенью департаментализации, широким охватом контроля, полномочия сосредоточены у единого человека - владельца компании, степень формализации - низкая.

2

Функциональная организационная структура характеризуется высокой степенью специализации, централизации, и формализации, узким охватом контроля. В таких организациях существует множество строго формализованных правил, процедур и политик, работа разбита по функциональным подразделениям, принятие решений следует по цепочке подчиненности.

3

Дивизиональная организационная структура воспроизводит полный функционал в каждом из своих дивизионов. Причина этого, как правило, лежит в ориентации компании на рынок. Поэтому и предпочтительным вариантом группировки - является рыночная группировка: каждый дивизион отвечает за отдельный географический регион или продукт или удовлетворение определенного клиентского сегмента.

4

Матричная организационная структура создает двойную подчиненность (внутри функционала и внутри проекта) и объединяет в себе функциональную и проектную.

Тип организационной структуры	Рабочие группы организованы по:	Полномочия руководителя	Роль руководителя проекта	Доступность ресурсов	Кто управляет бюджетом	Администр. персонал УП
Органичный или простой	Гибкий: люди работают бок о бок	Мало или нет	Неполная занятость: может иметь или не иметь назначенную роль — как координатор	Мало или нет	Владелец или оператор	Мало или нет
Функциональный (централизованный)	Выполняемая работа	Мало или нет	Неполная занятость: может иметь или не иметь назначенную роль — как координатор	Мало или нет	Функц. руководитель	Частичная занятость
Мультидивизиональный	Процессы, портфель, программа, география, тип клиента	Мало или нет	Неполная занятость: может иметь или не иметь назначенную роль — как координатор	Мало или нет	Функц. руководитель	Частичная занятость
Матрица – сильная	По рабочей функции с руководителем проекта как функцией	От средних до высоких	Порученная рабочая роль с полной занятостью	От средней до высокой	Руководитель проекта	Полная занятость
Матрица – слабая	Рабочая функция	Низкие	Частичная занятость: выполняется совместно с другой работой — как координатор	Низкая	Функц. руководитель	Частичная занятость
Матрица – сбалансированная	Рабочая функция	От низких до высоких	Неполная занятость: включается как навык и может не быть назначенной ролью — координатор	От низкой до высокой	Смешанное управление	Частичная занятость
С ориентацией на проект (составная, гибридная)	Проект	От высоких до почти полных	Порученная рабочая роль с полной занятостью	От высокой до почти полной	Руководитель проекта	Полная занятость
Виртуальная	Структура сети с узлами в точках контакта с людьми	От низких до высоких	Полная или частичная занятость	От низкой до высокой	Смешанное управление	Полная или частичная занятость
Гибридная	Смесь других типов	Смешанные	Смешанная	Смешанная	Смешанное управление	Смешанный
Офис управления проектом	Смесь других типов	От высоких до почти полных	Порученная рабочая роль с полной занятостью	От высокой до почти полной	Руководитель	Полная занятость

Офис управления проектами (ОУП) —

это организационная структура, стандартизирующая процессы руководства проектами и способствующая обмену ресурсами, методологиями, инструментами и методами.

В организациях может быть несколько типов ОУП:

- ☐ поддерживающий
- ☐ контролирующий
- ☐ руководящий

ОУП может:

- ☐ давать рекомендации,
- ☐ руководить передачей знаний,
- ☐ прекращать проекты.


Основной функцией ОУП является поддержка руководителей проектов:

- ☐ управление общими ресурсами всех проектов;
- ☐ определение и разработка методологии, лучших практик управления проектом;
- ☐ коучинг, наставничество, обучение и надзор;
- ☐ мониторинг соответствия стандартам, политикам посредством аудитов проектов;
- ☐ разработка и управление политиками, процедурами, шаблонами проекта;
- ☐ координация коммуникаций между проектами.

Компетенции руководителя проекта включают:

- ❑ **Техническое управление проектами.** Знания, навыки и типы поведения, относящиеся к конкретным областям управления проектом, программой и портфелем. Технические аспекты исполнения порученной роли.
- ❑ **Лидерство.** Знания, навыки и типы поведения, необходимые для управления, мотивации и руководства командой с целью помочь организации в достижении ее бизнес-целей.
- ❑ **Стратегическое управление и управление бизнесом.** Знания, профессиональная квалификация и опыт работы в отрасли и организации, которые улучшают исполнение и дают более высокие бизнес-результаты


Проект. Руководитель проекта осуществляет управление командой проекта с целью достижения целей проекта и удовлетворения ожиданий заинтересованных сторон. Руководитель проекта ведет работу с целью сбалансировать конкурирующие ограничения проекта с имеющимися в наличии ресурсами.



Руководитель проекта также играет роль в осуществлении коммуникаций между спонсором проекта, членами команды и другими заинтересованными сторонами:

- ☐ создание, ведение и соблюдение планов и расписаний коммуникаций;
- ☐ осуществление коммуникаций предсказуемо и последовательно;
- ☐ стремление понять потребности заинтересованных сторон в коммуникациях;
- ☐ способность сделать способы коммуникаций краткими, ясными, полными, простыми, релевантными и адаптированными;
- ☐ включение в систему коммуникаций каналов обратной связи.

Организация. Руководитель проекта инициативно взаимодействует с другими руководителями проектов. Другие самостоятельные проекты или проекты, которые входят в состав той же программы, могут оказывать влияние на проект по следующим, помимо прочих, причинам:

- ☐ спрос на одни и те же ресурсы,
 - ☐ приоритеты финансирования,
 - ☐ получение или распределение поставляемых результатов,
 - ☐ согласование целей и задач проекта с целями и задачами организации.
- 

Отрасль. Руководитель проекта получает информацию о текущих тенденциях в отрасли. Руководитель проекта изучает эту информацию и анализирует, как она влияет на текущие проекты или применяется к ним. Эти тенденции могут включать в себя, среди прочего:

- ☐ развитие продуктов и технологий;
- ☐ новые и меняющиеся ниши на рынке;
- ☐ стандарты;
- ☐ инструменты технической поддержки;
- ☐ экономические силы, которые оказывают влияние на текущий проект;
- ☐ влияния, воздействующие на дисциплину управления проектом;
- ☐ стратегии совершенствования процессов и устойчивости.

Профессиональная дисциплина.

Непрерывная передача и интеграция знаний имеют очень большое значение для руководителя проекта.

Включает среди прочего:

- ☐ передачу знаний и профессиональной квалификации и опыта другим специалистам этой профессии на местном, национальном и международном уровнях;
- ☐ участие в обучении, непрерывное образование и развитие: в профессии управления проектом, в смежной профессии, в других профессиях.