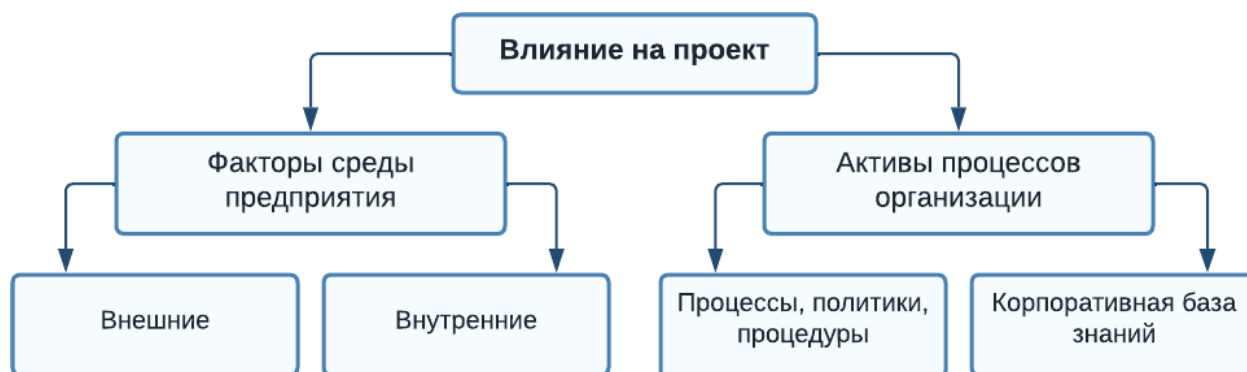


ЛЕКЦИЯ 2. ВВЕДЕНИЕ В УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ Ч2

Проекты существуют и осуществляются в среде, которая может воздействовать на них. Эти воздействия могут оказывать благоприятное или неблагоприятное влияние на проект. Две главных категории воздействий — это факторы среды предприятия (ФСП) и активы процессов организации (АПО).



Источником ФСП является внешняя по отношению к проекту и часто внешняя по отношению к предприятию среда. ФСП могут оказывать воздействие на уровне организации, портфеля, программы или проекта.

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

Кроме ФСП и АПО в жизненном цикле проекта значительную роль играют организационные системы. Системные факторы, которые воздействуют на властные полномочия, влияние, интересы, компетенции и политические возможности людей действовать в рамках организационной системы.

ФАКТОРЫ СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

Факторы среды предприятия (ФСП) — это условия, не находящиеся под непосредственным контролем команды проекта, которые влияют на проект, ограничивают или направляют его. Данные условия по отношению к организации могут быть внутренними и/или внешними. ФСП рассматриваются в качестве входов для многих процессов управления проектом, особенно для большинства процессов планирования. Эти факторы могут расширять или ограничивать варианты действий по управлению проектом. Кроме этого, эти

факторы могут оказать положительное или отрицательное влияние на конечный результат.

ФСП имеют большие различия в зависимости от типа или характера. Эти факторы необходимо учитывать, чтобы добиться результативности проекта.

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

– **Организационная культура, структура и руководство.**

Примерами могут служить: видение, миссия, ценности, убеждения, культурные нормы, стиль руководства, иерархия и система взаимосвязей полномочий, организационный стиль, этические нормы и кодекс поведения.

– **Географическое распределение производственных объектов и ресурсов.** Примерами могут служить: местоположение заводов, виртуальные команды, системы общего пользования и облачные компьютерные ресурсы.

– **Инфраструктура.** Примерами могут служить: производственные объекты, оборудование, каналы телекоммуникаций организации, компьютерное аппаратное обеспечение, его доступность и мощности.

– **Компьютерное программное обеспечение.** Примерами могут служить: инструменты составления расписаний, системы управления конфигурацией, веб-интерфейсы к работающим в режиме онлайн автоматизированным системам и системы авторизации работ.

– **Доступность ресурсов.** Примерами могут служить: ограничения на заключение договоров и осуществление закупок, утвержденные поставщики и субподрядчики, а также соглашения о сотрудничестве.

– **Кадровые возможности.** Примерами могут служить: профессиональная квалификация и опыт, навыки, компетенции и специальные знания кадровых ресурсов.

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

– **Ситуация на рынке.** Примерами могут служить: конкуренты, доля рынка, узнаваемость бренда и товарные знаки.

- **Социальные и культурные влияния и проблемы.** Примерами могут служить: политический климат, кодексы поведения, этические нормы и представления.
- **Юридические ограничения.** Примерами могут служить: национальные или местные законы и нормативно-правовые акты в области безопасности, защиты данных, делового поведения, трудовых отношений и закупочной деятельности.
- **Коммерческие базы данных.** Примерами могут служить: результаты сравнительного анализа, стандартизированные сметные данные, данные изучения промышленных рисков, базы данных рисков.
- **Научные исследования.** Примерами могут служить: отраслевые исследования, публикации и результаты сравнительного анализа.
- **Государственные или промышленные стандарты.** Примерами могут служить: предписания и стандарты регулирующих органов в отношении продуктов, производства, природопользования, качества и квалификации.
- **Финансовые соображения.** Примерами могут служить: курсы обмена валют, банковские ставки, показатели инфляции, тарифы и географическое положение.
- **Материальные элементы среды.** Примерами могут служить: производственные условия, погодные условия и ограничения.

АКТИВЫ ПРОЦЕССОВ ОРГАНИЗАЦИИ

Активы процессов организации (АПО) — это планы, процессы, политики, процедуры и базы знаний, специфичные для исполняющей организации и используемые ею. Данные активы оказывают влияние на управление проектом.

АПО включают в себя любые артефакты, практики и знания некоторых или всех исполнительных организаций, участвующих в проекте, которые могут быть использованы для исполнения или руководства проектом. АПО также включают в себя извлеченные уроки по результатам прошлых проектов и историческую

информацию организации. АПО могут включать в себя завершенные расписания, данные о рисках и данные об освоенных объемах. АПО служат входами во многие процессы управления проектом. Поскольку АПО являются для организации внутренними, члены команды проекта могут быть в состоянии по мере необходимости вносить обновления и дополнения в активы процессов организации на всем протяжении проекта. Их можно разбить на две категории:

- процессы, политики и процедуры,
- базы знаний организации.

Обычно обновление активов, относящихся к первой категории, не входит в работы по проекту. Процессы, политики и процедуры обычно устанавливаются офисом управления проектами (ОУП) или другим функциональным подразделением, внешним по отношению к проекту. Они могут обновляться только с соблюдением соответствующих политик организации, связанных с обновлением процессов, политик или процедур. В некоторых организациях команде предлагают адаптировать шаблоны, жизненные циклы и контрольные списки к проекту. В таких случаях команда управления проектом должна адаптировать эти активы с целью удовлетворения потребностей проекта.

Относящиеся ко второй категории активы обновляются на всем протяжении проекта за счет использования информации проекта. Например, на всем протяжении проекта постоянно обновляется информация о финансовых результатах, извлеченных уроках, метриках и проблемах исполнения, а также недостатках.

Процессы и процедуры организации для проведения работ по проекту включают в себя, среди прочего, следующие:

Инициация и планирование:

- руководящие указания и критерии для адаптации набора стандартных процессов и процедур организации с целью удовлетворения конкретных потребностей проекта;
- специфические стандарты организации, такие как политики (например, политика отбора и найма персонала, политика безопасности и охраны

здоровья, политика безопасности и конфиденциальности данных, политика контроля качества, политика осуществления закупок и охраны окружающей среды);

- жизненные циклы продуктов и проектов, а также методы и процедуры (например, методы управления проектом, метрики подсчета, аудиты процессов, целевые области совершенствования, контрольные списки и определения типовых процессов для использования в организации);

- шаблоны (например, планы управления проектом, документы проекта, реестры проектов, формы отчетности, шаблоны договоров, категории рисков, шаблоны заключений о рисках, определения вероятностей и воздействий, матрицы вероятностей и воздействий и шаблоны реестра заинтересованных сторон);

- заранее утвержденные списки поставщиков и различных типов основанных на договоре соглашений (например, договоров с фиксированной ценой, договоров о возмещении затрат и договоров «время и материалы»).

Исполнение, мониторинг и контроль:

- процедуры контроля изменений, включающие в себя действия, согласно которым вносятся изменения в стандарты, политики, планы и процедуры исполняющей организации или в любые документы проекта, а также порядок одобрения и подтверждения любых изменений;

- матрицы отслеживания;

- процедуры финансового контроля (например, отчетность по времени, необходимый анализ расходов и выплат, статьи бухгалтерского учета и стандартные положения договоров);

- процедуры управления проблемами и дефектами (например, определение средств контроля проблем и дефектов, выявление и разрешение проблем и дефектов, а также отслеживание вопросов, требующих решения);

- контроль наличия и управление назначением ресурсов;

- требования организации к коммуникациям (например, имеющаяся конкретная коммуникационная технология, допустимые средства передачи

данных, политики хранения документов, порядок проведения видеоконференций, инструменты совместной работы и требования по безопасности);

- процедуры приоритизации, одобрения и авторизации работ;
- шаблоны (например, реестр рисков, журнал проблем и журнал изменений);
- типовые руководящие указания, рабочие инструкции, критерии оценки предложений и критерии измерения исполнения;
- процедуры проверки и подтверждения продукта, услуги или результата.

Закрытие: указания или требования по закрытию проекта (например, заключительные аудиторские проверки проекта, оценки проекта, приемка поставляемых результатов, закрытие договора, перераспределение ресурсов и передача знаний на производство и/или в операционную деятельность).

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

- репозитории знаний по управлению конфигурацией, содержащие версии программного обеспечения и компоненты аппаратного обеспечения, а также базовые варианты всех стандартов, политик, процедур и любых документов проекта исполняющей организации;
- репозитории финансовых данных, содержащие такую информацию, как данные о человеко-часах, понесенных затратах, бюджетах и любых перерасходах средств по проекту;
- репозитории исторической информации и знаний об извлеченных уроках (например, записи и документы проекта, вся информация и документация по закрытию проекта, информация о результатах решений по отбору предыдущих проектов наряду с информацией о выполнении предыдущих проектов, а также информация, полученная при управлении рисками);

- репозитории данных по управлению проблемами и дефектами, содержащие сведения о статусе проблем и дефектов, информацию о контроле, данные о разрешении проблем и устранении дефектов, а также результаты предпринятых действий;
- репозитории данных по метрикам, используемым для сбора и обеспечения доступа к данным измерений по процессам и продуктам;
- файлы предыдущих проектов (например, базовые планы по содержанию, базовые планы по стоимости, базовые расписания, базовые планы исполнения, календари проектов, диаграммы сети расписания проектов, реестры рисков, отчеты о рисках и реестры заинтересованных сторон).

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ

Проекты осуществляются в рамках ограничений, установленных организациями через их структуру и модель руководства. Для результативной и эффективной работы руководителю проекта нужно понимать структуру распределения ответственности, подчиненности и полномочий в организации. Это понимание поможет руководителю проекта результативно использовать свои полномочия, влияние, компетентность, лидерство и политические возможности для успешного завершения проекта.

Взаимодействие многочисленных факторов в каждой отдельной организации создает уникальную систему, которая воздействует на проект, осуществляемый в ее рамках. Возникшая в результате организационная система определяет властные полномочия, влияние, интересы, компетентность и политические возможности людей, которые могут действовать в рамках данной системы. Системные факторы включают в себя, среди прочего:

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

Система — это сочетание различных компонентов, способных совместно произвести результат, который не могут дать входящие в нее компоненты по

отдельности. Компонент — это распознаваемый элемент в составе проекта или организации, который обеспечивает выполнение определенной функции или группы взаимосвязанных функций. Взаимодействие различных компонентов системы формирует культуру и способности организации. Имеется несколько принципов, относящихся к системам:

- системы являются динамическими;
- системы можно оптимизировать;
- компоненты системы можно оптимизировать;
- системы и их компоненты нельзя оптимизировать одновременно;
- реакция системы не является прямолинейной (изменение на входе в систему не производит прогнозируемого изменения на выходе из нее).

Внутри системы и на стыке системы с окружающей средой может произойти несколько изменений. Когда такие изменения происходят, в компонентах происходят явления адаптации, которые, в свою очередь, усиливают динамику системы. Динамика системы определяется взаимодействием между компонентами в зависимости от взаимодействий и зависимостей, которые существуют между компонентами.

За системы обычно отвечает руководство организации. 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.

Модель руководства

«Руководство» означает организационное или структурное устройство организации на всех ее уровнях, цель которого определять и влиять на поведение членов 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.

Данная модель оказывает влияние на то, как: устанавливаются и достигаются цели организации, осуществляется мониторинг и оценка рисков, осуществляется оптимизация исполнения.

К **элементам управления** относятся компоненты, которые включают в себя основные функции или принципы общего управления в организации. Общие элементы управления распределяются в организации в соответствии со структурой ее руководства и выбранным типом организационной структуры.

Основные функции или принципы управления включают в себя, среди прочего:

- распределение работ с учетом специальных навыков и наличия сил для производства работ;
- полномочия, предоставленные для производства работ;
- ответственность за производство работ распределяется надлежащим образом с учетом таких качеств, как профессиональные навыки и опыт; дисциплина поведения (например, уважение к власти, людям и правилам);
- единоначалие (то есть только один человек отдает приказы на совершение любых операций или действий другому лицу);
- единство руководства (то есть существует только один план и один руководитель для группы мероприятий, имеющих общую цель);
- 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;
- оптимальный моральный климат.

Исполнение указанных элементов руководства входит в обязанности определенных людей в организации. Эти лица могут исполнять данные функции в различных структурных подразделениях организации. Например, в иерархической структуре управления организации имеются горизонтальные и вертикальные уровни. Эти иерархические уровни включают в себя все уровни управления — от линейного до высшего исполнительного звена руководства. Ответственность, подотчетность и полномочия, которыми наделяется определенный иерархический уровень, показывают, как данное должностное лицо может исполнять возложенную на него функцию в рамках данной организационной структуры.

Типы организационных структур

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. Не существует структуры на все случаи жизни, подходящей для любой организации. Выбранная в конечном счете структура для данной организации из-за многочисленных переменных, которые приходится учитывать, является уникальной.

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 (например, совместное, региональное или виртуальное расположение),
- четкая система коммуникаций (например, политики, ход производства работ и видение организации).

Типы организационных структур:

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

Такая организационная структура характерна для молодых, небольших организаций-стартапов.

Преимущества: быстрота принятий решений, гибкость, экономичность, ясная структура подчинения.

Основной недостаток: такая структура способна поддерживаться только в небольших организациях. С ростом компании высокая степень централизации и низкая формализация создает информационный переизбыток наверху, что приводит к значительному замедлению принятий решений и потери гибкости.

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.

Преимущество: способность осуществлять стандартизированные активности с высокой эффективностью и низкими затратами

Недостатки: цели функциональных подразделений могут не соответствовать целям организации и ставятся превыше них. Затруднена кросс-функциональная координация. Жесткая формализация деятельности приводит к неспособности организации справляться с внештатными ситуациями, быстро и адекватно реагировать на изменение рыночной ситуации, появление новых возможностей и угроз.

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.

Преимущества: гибкость, быстрота реакции на изменения рыночного окружения, появление новых возможностей и угроз.

Недостаток: высокие затраты, как следствие многократного дублирования функций.

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

Преимущества: матричная структура помогает избежать недостатков двух других типов организационных структур: функциональной и дивизиональной (проектной), в тоже время, сохраняя преимущества этих двух организационных структур.

Недостатки: путаница, неопределенность, возникающая вследствие двойной подчиненности сотрудников. Борьба за лучшие ресурсы среди

проектных менеджеров. Борьба за власть между проектными и функциональными менеджерами.

Виртуальная организация – это небольшая организация-ядро, которая отдает на аутсорсинг большинство бизнес-функций. Такая организация создала сеть бизнес-связей, которые позволяют ей отдавать на исполнение внешним партнерам производство, дистрибуцию, маркетинг или любую другую бизнес-функцию, которую, по мнению руководства компании, другие могут выполнять лучше или дешевле, чем сама компания.

Преимущества: гибкость, фокус на ключевых компетенциях, низкие затраты на организацию и запуск бизнеса.

Недостаток: высокая зависимость от бизнес-партнеров и, как следствие, высокие и слабоуправляемые временные и репутационные риски.

Тип организационной структуры	Рабочие группы организованы по:	Полномочия руководителя проекта	Роль руководителя проекта	Доступность ресурсов	Кто управляет бюджетом	Администр. персонал управления проектом
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
Функцио-нальный (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, а не как порученная рабочая роль — как координатор	Низкая	Функц. руководитель	Частичная занятость

Матрица – сбалансиро-ванная	Рабочая функция	От низких до высоких	Неполная занятость: включается в функции как навык и может не быть назначенной ролью — как 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 другими людьми	От низких до высоких	Полная или частичная занятость	От низкой до высокой	Смешанное управление	Может быть полная или частичная занятость
Гибридная	Смесь других типов	Смешанные	Смешанная	Смешанная	Смешанное управление	Смешанный
Офис управления проектом, портфелем, программой	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. Сфера ответственности ОУП может варьироваться от функций оказания поддержки в управлении проектами до прямого управления одним или более проектами.

В организациях может быть несколько типов ОУП. Ниже перечислены типы ОУП, каждый из которых отличается степенью контроля и влияния, которое он имеет в отношении проектов в рамках организации:

– **Поддерживающий.** Поддерживающие ОУП играют консультативную роль, предоставляя шаблоны, лучшие практики, обучение, доступ к информации и уроки, извлеченные из других проектов. Данный тип ОУП служит в качестве репозитория для проекта. Степень контроля со стороны ОУП низкая.

– **Контролирующий.** Контролирующие ОУП предоставляют поддержку и требуют соответствия требованиям с помощью различных средств. Степень контроля со стороны ОУП средняя. Обеспечение соответствия может потребовать: адаптация моделей или методологий управления проектом;

использования особых шаблонов, форм и инструментов; обеспечения соответствия моделям руководства.

– **Руководящий.** Руководящие ОУП контролируют проекты путем непосредственного управления данными проектами. Руководители проекта назначаются ОУП и подотчетны ему. Степень контроля со стороны ОУП высокая.

Офис управления проектом может иметь распространяющуюся на всю организацию ответственность. Он может играть роль в поддержке стратегического согласования и реализации ценности для организации. ОУП объединяет данные и информацию, полученные из стратегических проектов организации, и оценивает выполнение стратегических задач более высокого уровня. ОУП является естественным связующим звеном между портфелями, программами, проектами и системами оценки в организации (например, сбалансированная система показателей).

Проекты, поддерживаемые или администрируемые ОУП, могут не быть связанными, но управляться в совокупности.

Конкретная форма, функции и структура ОУП зависят от потребностей организации, поддержку которой он осуществляет.

ОУП может получить полномочия действовать как неотъемлемая заинтересованная сторона и главный ответственный за принятие решений орган на всем протяжении жизненного цикла каждого проекта с целью обеспечить его согласованность с бизнес-целями. ОУП может:

- давать рекомендации,
- руководить передачей знаний,
- прекращать проекты,
- совершать по мере необходимости другие операции.

Основной функцией ОУП является поддержка руководителей проектов самыми разными способами, которые могут включать в себя, среди прочего, следующие:

- управление общими ресурсами всех проектов, администрируемых ОУП;
- определение и разработка методологии, лучших практик и стандартов управления проектом;
- коучинг, наставничество, обучение и надзор;
- мониторинг соответствия стандартам, политикам, процедурам и шаблонам управления проектом посредством аудитов проектов;
- разработка и управление политиками, процедурами, шаблонами проекта и другой общей документацией (активами процессов организации); координация коммуникаций между проектами.

РУКОВОДИТЕЛЬ ПРОЕКТА

Руководитель проекта играет ведущую роль в руководстве командой проекта для достижения его целей. Эта роль отчетливо проявляется на всем протяжении проекта. Многие руководители проекта начинают свою работу над проектом с момента его инициации и работают над ним вплоть до закрытия. Однако в некоторых организациях руководитель проекта может привлекаться к работам по оценке и анализу еще до инициации проекта. Данные работы могут включать в себя консультации с руководителями исполнительных органов и коммерческих подразделений по вопросам дальнейшей реализации стратегических целей, улучшения показателей исполнения организации или удовлетворения потребностей заказчика. В некоторых организационных средах руководитель проекта может также привлекаться к управлению или оказанию содействия в проведении бизнес-анализа, разработке бизнес-кейса и решении вопросов управления портфелем для проекта. Руководитель проекта может также участвовать в последующих работах, относящихся к реализации бизнес-выгод по результатам проекта. Роль руководителя проекта может отличаться в разных организациях. И наконец, роль управления проектом адаптируется с учетом особенностей организации так же, как процессы управления проектом адаптируются с учетом особенностей проекта.

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

Руководители проектов выполняют многочисленные роли в своей **сфере влияния**. Эти роли отражают возможности руководителя проекта и показывают ценность и вклад профессии управления проектом.

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. Сюда относится доведение указаний и представление общего видения успеха для проекта. Руководитель проекта использует социальные навыки (например, навыки межличностных отношений и способность управлять людьми) для балансировки противоречащих и конкурирующих целей заинтересованных сторон проекта с целью достижения консенсуса. В этом контексте понятие «консенсус» означает, что соответствующие заинтересованные стороны поддерживают решения и действия по проекту даже тогда, когда полное согласие отсутствует.

Способность к общению с заинтересованными сторонами, включая членов команды и спонсоров, затрагивает несколько аспектов проекта, в том числе, следующие:

- выработку отточенных навыков с использованием различных способов (например, вербальных, письменных и невербальных);
- создание, ведение и соблюдение планов и расписаний коммуникаций;
- осуществление коммуникаций предсказуемо и последовательно;
- стремление понять потребности заинтересованных сторон в коммуникациях (коммуникации могут быть единственным поставляемым результатом, который некоторые заинтересованные стороны получают вплоть до создания конечного продукта или услуги проекта);
- способность сделать способы коммуникаций краткими, ясными, полными, простыми, релевантными и адаптированными;
- включение важных позитивных и негативных новостей;
- включение в систему коммуникаций каналов обратной связи;
- навыки общения, связанные с развитием обширных сетей взаимодействия с людьми во всех сферах влияния руководителя проекта. Данные сети включают в себя формальные сети общения, такие как организационные структуры отчетности. Однако сети неформального общения, которые развивают, поддерживают и способствуют развитию руководителей проектов, более важны. Сети неформального общения включают в себя использование существующих отношений с людьми, среди которых эксперты предметных областей и пользующиеся влиянием руководители. Использование этих формальных и неформальных сетей общения позволяет руководителю проекта привлечь большое число людей к решению проблем и справляться с бюрократическими препонами, с которыми приходится иметь дело в ходе осуществления проекта.

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 предоставляемых результатов,
- согласование целей и задач проекта с целями и задачами

организации.

Взаимодействие с другими руководителями проектов помогает создать положительное влияние для удовлетворения различных потребностей проекта. Эти потребности могут существовать в форме человеческих ресурсов, технических средств или финансовых ресурсов, а также предоставляемых результатов, необходимых команде для завершения проекта. Руководитель проекта должен искать пути развития отношений, которые помогают его команде в достижении целей и задач проекта.

Кроме этого, руководитель проекта должен выступать в роли защитника интересов проекта в организации. Руководитель проекта инициативно взаимодействует с руководителями внутри организации в ходе осуществления проекта. Руководитель проекта также ведет работу со спонсором проекта с целью решения внутренних политических и стратегических проблем, которые могут влиять на работу команды, жизнеспособность или качество проекта.

Руководитель проекта может вести работу по расширению компетенции управления проектом и возможностей в рамках организации в целом, а также участвует в передаче как неявных, так и явных знаний или в интеграционных инициативах. Руководитель проекта ведет также работу с целью:

- демонстрировать ценность управления проектом;
- укреплять признание управления проектом в организации;
- укреплять действенность ОУП, если он имеется в организации.

В зависимости от организационной структуры руководитель проекта может быть подотчетен функциональному руководителю. В других случаях руководитель проекта может быть одним из нескольких руководителей

проектов, подотчетных ОУП или руководителю портфеля или программы, который несет конечную ответственность за один или более проектов в масштабах всей организации. Руководитель проекта тесно сотрудничает со всеми имеющими отношение к проекту руководителями для достижения целей проекта и обеспечения соответствия плана управления проектом плану портфеля или программы. Руководитель проекта также ведет работу в тесном контакте и согласовании с другими ответственными лицами, такими как руководящие работники организации, эксперты по предметным областям и теми, кто занимается бизнес-анализом. В некоторых ситуациях руководителем проекта может быть внешний консультант, которому временно поручено исполнять роль руководителя.

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 (например, в области управления проектом, управления качеством, управления безопасностью информации);
- 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. Это профессиональное развитие является постоянным процессом в профессии управления проектом и в других областях, в которых руководитель проекта поддерживает уровень профессиональной квалификации. Такая передача и интеграция знаний включает в себя, среди прочего:

- передачу знаний и профессиональной квалификации и опыта другим специалистам этой профессии на местном, национальном и международном уровнях (например, сообщества специалистов-практиков, международные организации);
- участие в обучении, непрерывное образование и развитие: в профессии управления проектом; в смежной профессии; в других профессиях.