

Рис.9-03. Взаимодействие подсистем интегрированной информационной системы предприятия и функций управления проектами.

Тема 10. Проектно-ориентированный бизнес

Проектно-ориентированный бизнес — это бизнес, результаты которого доставляются потребителю в виде реализованных проектов и программ, целью которых являются создание продуктов и представление разнообразных услуг. Здесь бизнес — это производственная система, на входе которой заказы, контракты, соглашения и договоры, каждый из них реализуется как программа или проект, и на выходе предоставляются заказчику вновь созданные продукты и услуги.

Компания, провозгласившая ориентацию на проектное управление, должна создать систему управления проектами, основанную на реализации системной модели управления проектами (рис.10-01)., которая содержит:

- *объект* управления (программы, портфели, проекты и контракты), на разных фазах жизненного цикла (концепция, разработка, реализация и завершение);
- *субъект* управления, включающий ключевых участников УП (инвестор, заказчик, генеральный подрядчик, генеральный подрядчик, исполнители) и команду УП (менеджер проекта и функциональные менеджеры);
- *процесс* управления, описывающий в соответствии с PMBoK функции УП (управление: интеграцией, содержанием, сроками, стоимостью, качеством, человеческими ресурсами, информационным

взаимодействием, рисками и контрактами проекта), временные горизонты управления (стратегический, тактический и оперативный), стадии УП (инициация, планирование, исполнение, мониторинг и управление, закрытие).

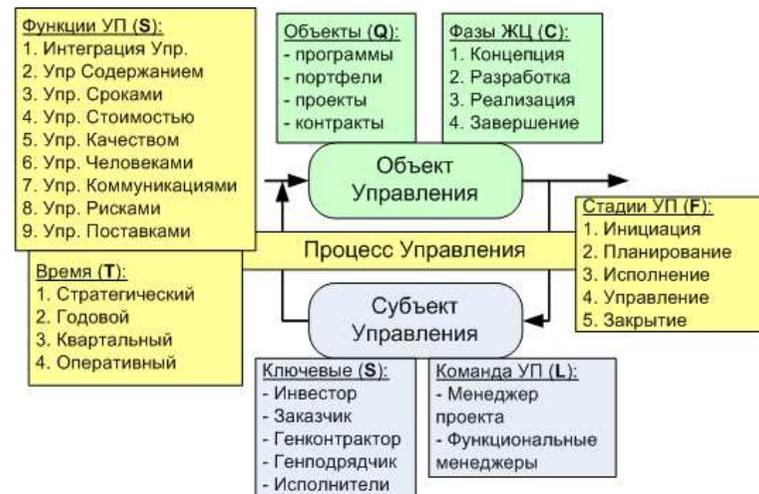


Рис.10-01. Системная модель управления проектами компании

На базе системной модели управления проектами компании формируются различные подсистемы, в том числе: организационная и информационная структуры; подсистема документационного обеспечения; управление рисками проекта.

Организационная структура управления проектами

Организационная структура управления проектами — комплекс управленческих и функциональных подразделений компании, должностных лиц и сотрудников, объединенных системой информационных и управленческих связей на основе корпоративной информационной системы (КИС) и информационной системы управления проектами (ИСУП) компании, реализующий контроль, анализ и управление проектом на всех фазах жизненного цикла.

Связи между должностями и структурными подразделениями могут быть либо *вертикальные* (административно-функциональные), по которым протекают административные процессы принятия решений, либо *горизонтальные* (технологические), по которым протекают процессы выполнения работ.

Проектирование, анализ и создание организационной структуры управления проектами являются ответственной, сложной, междисциплинарной, слабо структурируемой и формализуемой деятельностью, которая опирается на следующие общие принципы:

1. соответствие организационной структуры системе взаимоотношений участников проекта;
2. соответствие организационной структуры содержанию проекта;
3. соответствие организационной структуры требованиям внешнего окружения.

В соответствии с первым принципом используются следующие организационные структуры и системы взаимоотношений с участниками проекта:

- «выделенная» (разовая или «адхократическая») организационная структура управления проектами применяется тогда, когда основные механизмы управления и непосредственные источники основных ресурсов проекта находятся в рамках одной организации и после завершения проекта такая структура ликвидируется;
- «управление по проектам» — когда «выделенная» организационная структура управления проектом превращается во внутреннюю, постоянно действующую структуру;
- «всеобщее управление проектами» — когда организационная структура проекта и «материнской» организации составляют единое целое и управляются общей системой управления;
- «двойственная» (dual) организационная структура — когда в проекте участвуют две равнозначные с точки зрения управления проектом, организации;
- «сложные» организационные структуры — когда в проекте участвуют более двух различных организаций, имеющих различные значимые функции в этом проекте. Возможны следующие три базовых варианта — управление проектом реализуют: заказчик, генеральный подрядчик, специализированная управляющая фирма.

Второй принцип требует соответствия организационной структуры содержанию проекта и предъявляет требования по оптимальной организационной структуре проекта с точки зрения внутреннего организационного устройства проекта, т.е. с точки зрения разделения труда, закладываемого в организационной структуре. При реализации этого принципа используются следующие организационные структуры: функциональная; матричная; проектно-целевая; дивизиональная и смешанная.

Третий принцип устанавливает соответствие между организационной структурой проекта и подвижностью внешнего окружения. Чем оно подвижнее и динамичнее, тем более гибкой и адаптивной (органистической) должна быть организационная структура проекта. Чем стабильнее и определеннее внешняя среда, тем эффективнее в применении «жесткие», механистические, бюрократические организации.

Организационным, методологическим и контролирующим центром корпоративной структуры управления проектами является центр (офис) управления проектами (ЦУП) компании.

Задачи, решаемые ЦУП, многообразны и зависят от специфики организации и особенностей реализуемых ею проектов. В организациях, ведущих небольшое число проектов, на ЦУП часто возлагаются обязанности по непосредственному управлению проектами или оказанию технической помощи управляющим проектами по планированию и ведению проектов в ИСУП. В организациях, ведущих значительное число проектов или многопроектных программ, ЦУП формируется как методологический и контрольный орган. Задачами такого ЦУП являются:

- формирование и развитие организационной системы управления проектами компании;
- разработка и внедрение системы документационного обеспечения управления проектами компании;
- внедрение и обеспечение эффективной эксплуатации и развития информационной системы управления проектами компании (ИСУП);
- контроль качества планирования и ведения проектов компании в ИСУП;
- анализ эффективности и разработка предложений по совершенствованию системы проектного управления компании;
- разработка программ обучения, учебно-методических материалов и организация обучения и консультирования управляющих проектами и специалистов команд управления проектами;
- ведение архива проектов в ИСУП;
- формирование базы данных типовых моделей проектов и типовых этапов проектов для использования при запуске очередного проекта компании;
- подготовка решений руководства по управлению ресурсами компании с целью безусловного исполнения проектов в заданные сроки с требуемым качеством;
- формирование и обеспечение эффективного функционирования распределенной системы управления рисками компании;
- формирование и ведение базы рисков проектов и базы рисков компании;
- формирование методологической базы оценки и минимизации рисков;
- организация и проведение экспертных оценок рисков проектов и рисков компании

Как отдельная задача может рассматриваться организация коммерческой деятельности по предоставлению услуг сторонним организациям по постановке систем проектного управления и управлению проектами.

Для решения указанных задач центром управления проектами должны выполняться следующие функции:

- *методологическая* — разработка и внедрение документов системы документационного управления проектами, создание типовых моделей проектов и выдача их в команды управления проектами на фазах инициации и планирования, выявление и формирование типовых фрагментов проектов для последующего использования, разработка

учебно-методических материалов, программ подготовки и организация обучения сотрудников планированию и ведению проектов в ИСУП, методологическое обеспечение оценки и минимизации рисков проектов и рисков компании;

- **аналитическая** — анализ качества управления ведущимися проектами, анализ эффективности управления завершенными проектами, анализ рисков проектов и рисков компании, подготовка решений управляющих проектами или руководства компании по управлению ресурсами проектов и минимизации рисков проектов;
- **архивная** — хранение информации, формализация накопленных дел проектов, ведение базы данных типовых проектов и типовых этапов проектов, ведение базы данных рисков проектов и рисков компании;
- **инфраструктурная** — участие в проектах по созданию и развитию ИСУП, менеджмент лицензий и прав на доступ к ИСУП, контроль технологического состояния ИСУП, поддержка функционирования распределенной системы управления рисками компании;
- **контрольная** — мониторинг планов и хода реализации проектов и загруженности ресурсов, обработка и доведение до руководства компании и управляющих проектами информации о выявляемых недостатках.

Центр управления проектами является владельцем нескольких, вспомогательных по отношению к основной деятельности компании, бизнес-процессов. К ним, прежде всего, относятся:

- контроль правильности планирования проекта в ИСУП;
- контроль ведения проекта в ИСУП.
- бизнес-процесс формирования базы данных типовых моделей проектов и типовых этапов проектов для использования при запуске очередного проекта.

Документационное обеспечение управления проектами

Система документационного обеспечения управления проектами — комплекс нормативных, организационно-распорядительных и учебно-методических документов, обеспечивающих эффективное функционирование организационной системы управления проектами и взаимодействие ее компонентов с информационной системой управления проектами компании. Задачами этой системы являются:

- формирование идеологии и методологии управления проектами в компании;
- регламентация бизнес процессов, обеспечивающих внедрение проектного управления;
- обеспечение практической реализации матричной схемы управления при планировании и исполнении проектов компании;

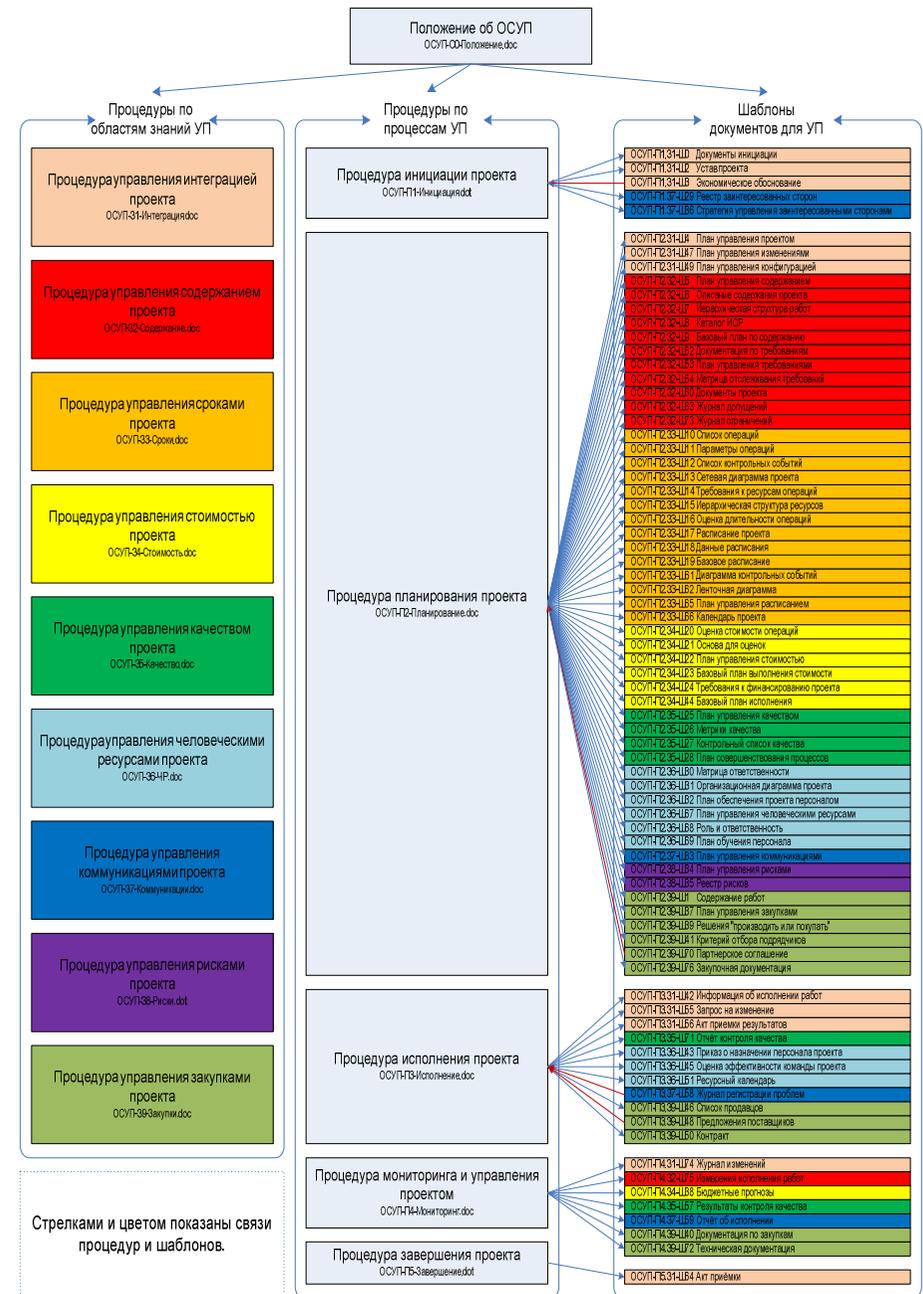


рис.10-02. Схема взаимосвязи документов общего стандарта управления проектами.

- разграничение прав, обязанностей и ответственности исполнителей проекта;
- обеспечение обучения управляющих проектами планированию и ведению проектов в информационной системе управления проектами компании.

Вариант структуры системы документационного обеспечения управления проектами, приведен на рисунке 10-02.

Основным документом системы является «Регламент управления проектами», разработанный с учетом рекомендаций стандарта управления проектами ANSI PMI PMBOK GUIDE 2004 и требований стандарта ISO 10006 Quality management systems — Guidelines for quality management in projects.

Важнейшими дополнениями к указанному регламенту являются «Регламент управления рисками проектов» и «Регламент обеспечения качества проектов компании», детально описывающие соответствующие бизнес-процессы и содержащие комплекс методик, обеспечивающих реализацию этих бизнес-процессов.

Для обеспечения эффективного взаимодействия управляющих проектами с ЦУП и рационального использования ИСУП в компании целесообразно разработать «Регламент планирования и ведения проектов в ИСУП». Этот регламент определяет:

- порядок подготовки приказов о начале фазы инициации проекта и об инициации проекта в случае положительного итога фазы инициации;
- последовательность и содержание деятельности управляющего проектом по обеспечению разработки календарного плана проекта в программной среде ИСУП;
- обязанности управляющего проектом по своевременной актуализации и обеспечению объективности информации по зарегистрированному в ИСУП проекту;
- правила ведения управляющим проектом электронной версии дела проекта;
- порядок взаимодействия управляющих проектами с сотрудниками офиса управления проектами по вопросам календарного планирования и отслеживания хода работ по проекту;
- обязанности сотрудников ОУП по контролю календарного планирования и ведения проектов в ИСУП;
- периодичность и состав сведений, представляемых управляющим проектом в ОУП в процессе исполнения проекта.
 - Внедрение системы документационного обеспечения управления проектами позволяет в сжатые сроки на практике перейти к проектно-ориентированному управлению на основе ИСУП компании. Понимание всеми сотрудниками идеологии проектно-ориентированного управления и сути составляющих его бизнес-процессов существенно облегчает

внедрение матричной схемы управления при осуществлении проектов компании.

Тема 11. Организационные структуры управления проектами

Терминология

Организационная структура - это совокупность элементов организации (должностей и структурных подразделений) и связей между ними.

Связи между должностями и структурными подразделениями могут быть:

- либо вертикальные (административно-функциональные), по которым протекают административные процессы принятия решений,
- либо горизонтальные (технологические), по которым протекают процессы выполнения работ.

При этом выделять горизонтальные и вертикальные связи и процессы можно лишь на низком уровне декомпозиции (близком к отдельным операциям) деятельности по проекту, а на среднем и высоком уровне вся деятельность по реализации проекта складывается из «диагональных» процессов и связей.

Общие принципы построения организационных структур управления проектами:

- I. Соответствие организационной структуры системе взаимоотношений участников проекта.
- II. Соответствие организационной структуре содержанию проекта.
- III. Соответствие организационной структуры требованиям внешнего окружения.

Проектирование организационной структуры является сложной, междисциплинарной, слабо структурируемой и формализуемой деятельностью. В данной деятельности можно выделить несколько принципов, применение которых обеспечивает создание эффективной организационной структуры проекта.

Соответствие организационной структуры системе взаимоотношений участников проекта

В соответствии с этим принципом рассматривают следующие организационные структуры:

1. «Выделенная» организационная структура.
2. «Управление по проектам».
3. «Всеобщее управление проектами».
4. «Двойственная» организационная структура.