

# Управление ресурсами проекта

доцент каф. «Экономика транспорта»  
к.э.н. Сакс Надежда Вячеславовна

# Терминология

**Ресурс** – член команды или какой-либо материальный объект, необходимый для выполнения проекта

**Руководитель ресурсов** – лицо, обладающее руководящими полномочиями в отношении одного или нескольких ресурсов

**Полномочие** – право задействовать ресурсы проекта, принимать решения, подписывать одобрения, принимать поставляемые результаты и влиять на других членов команды для выполнения работ проекта

# Терминология

**Управление ресурсами** – раздел управления проектами, включающий процессы, необходимые для идентификации, приобретения и управления ресурсами, необходимыми для успешного выполнения проекта. Эти процессы призваны обеспечить предоставление необходимых ресурсов руководителю проекта и команде проекта в надлежащее время и в нужном месте

# Общая схема управления ресурсами проекта

## Общая схема управления ресурсами проекта

### 9.1 Планирование управления ресурсами

- 1 Входы
  - 1 Устав проекта
  - 2 План управления проектом
  - 3 Документы проекта
  - 4 Факторы среды предприятия
  - 5 Активы процессов организации
- 2 Инструменты и методы
  - 1 Экспертная оценка
  - 2 Отображение данных
  - 3 Теория организации
  - 4 Совещания
- 3 Выходы
  - 1 План управления ресурсами
  - 2 Устав команды
  - 3 Обновления документов проекта

### 9.4 Развитие команды

- 1 Входы
  - 1 План управления проектом
  - 2 Документы проекта
  - 3 Факторы среды предприятия
  - 4 Активы процессов организации
- 2 Инструменты и методы
  - 1 Совместное расположение
  - 2 Виртуальные команды
  - 3 Коммуникационные технологии
  - 4 Навыки межличностных отношений и работы с командой
  - 5 Признание заслуг и вознаграждение
  - 6 Обучение
  - 7 Оценки работы отдельных членов команды и команд в целом
  - 8 Совещания
- 3 Выходы
  - 1 Оценка эффективности и результативности команды
  - 2 Запросы на изменения
  - 3 Обновления плана управления проектом
  - 4 Обновления документов проекта
  - 5 Обновления факторов среды предприятия
  - 6 Обновления активов процессов организации

### 9.2 Оценка ресурсов операций

- 1 Входы
  - 1 План управления проектом
  - 2 Документы проекта
  - 3 Факторы среды предприятия
  - 4 Активы процессов организации
- 2 Инструменты и методы
  - 1 Экспертная оценка
  - 2 Оценка «снизу вверх»
  - 3 Оценка по аналогам
  - 4 Параметрическая оценка
  - 5 Анализ данных
  - 6 Информационная система управления проектами
  - 7 Совещания
- 3 Выходы
  - 1 Требования к ресурсам
  - 2 Основа для оценок
  - 3 Иерархическая структура ресурсов
  - 4 Обновления документов проекта

### 9.5 Управление командой

- 1 Входы
  - 1 План управления проектом
  - 2 Документы проекта
  - 3 Отчеты об исполнении работ
  - 4 Оценка эффективности и результативности команды
  - 5 Факторы среды предприятия
  - 6 Активы процессов организации
- 2 Инструменты и методы
  - 1 Навыки межличностных отношений и работы с командой
  - 2 Информационная система управления проектами
- 2 Выходы
  - 1 Запросы на изменения
  - 2 Обновления плана управления проектом
  - 3 Обновления документов проекта
  - 4 Обновления факторов среды предприятия

### 9.3 Приобретение ресурсов

- 1 Входы
  - 1 План управления проектом
  - 2 Документы проекта
  - 3 Факторы среды предприятия
  - 4 Активы процессов организации
- 2 Инструменты и методы
  - 1 Принятие решений
  - 2 Навыки межличностных отношений и работы с командой
  - 3 Предварительное назначение
  - 4 Виртуальные команды
- 3 Выходы
  - 1 Выделение материальных ресурсов
  - 2 Распределение обязанностей членов команды проекта
  - 3 Календари ресурсов
  - 4 Запросы на изменения
  - 5 Обновления плана управления проектом
  - 6 Обновления документов проекта
  - 7 Обновления факторов среды предприятия
  - 8 Обновления активов процессов организации

### 9.6 Контроль ресурсов

- 1 Входы
  - 1 План управления проектом
  - 2 Документы проекта
  - 3 Данные об исполнении работ
  - 4 Соглашения
  - 5 Активы процессов организации
- 2 Инструменты и методы
  - 1 Анализ данных
  - 2 Решение проблем
  - 3 Навыки межличностных отношений и работы с командой
  - 4 Информационная система управления проектами
- 3 Выходы
  - 1 Информация об исполнении работ
  - 2 Запросы на изменения
  - 3 Обновления плана управления проектом
  - 4 Обновления документов проекта

# Общая схема управления ресурсами проекта

	<b>Группа процессов планирования</b> 	<b>Группа процессов исполнения</b> 	<b>Группа процессов мониторинга и контроля</b> 
	Планирование управления ресурсами	Приобретение ресурсов	Контроль ресурсов
	Оценка ресурсов операций	Развитие команды проекта	
		Управление командой проекта	

**6 процессов**

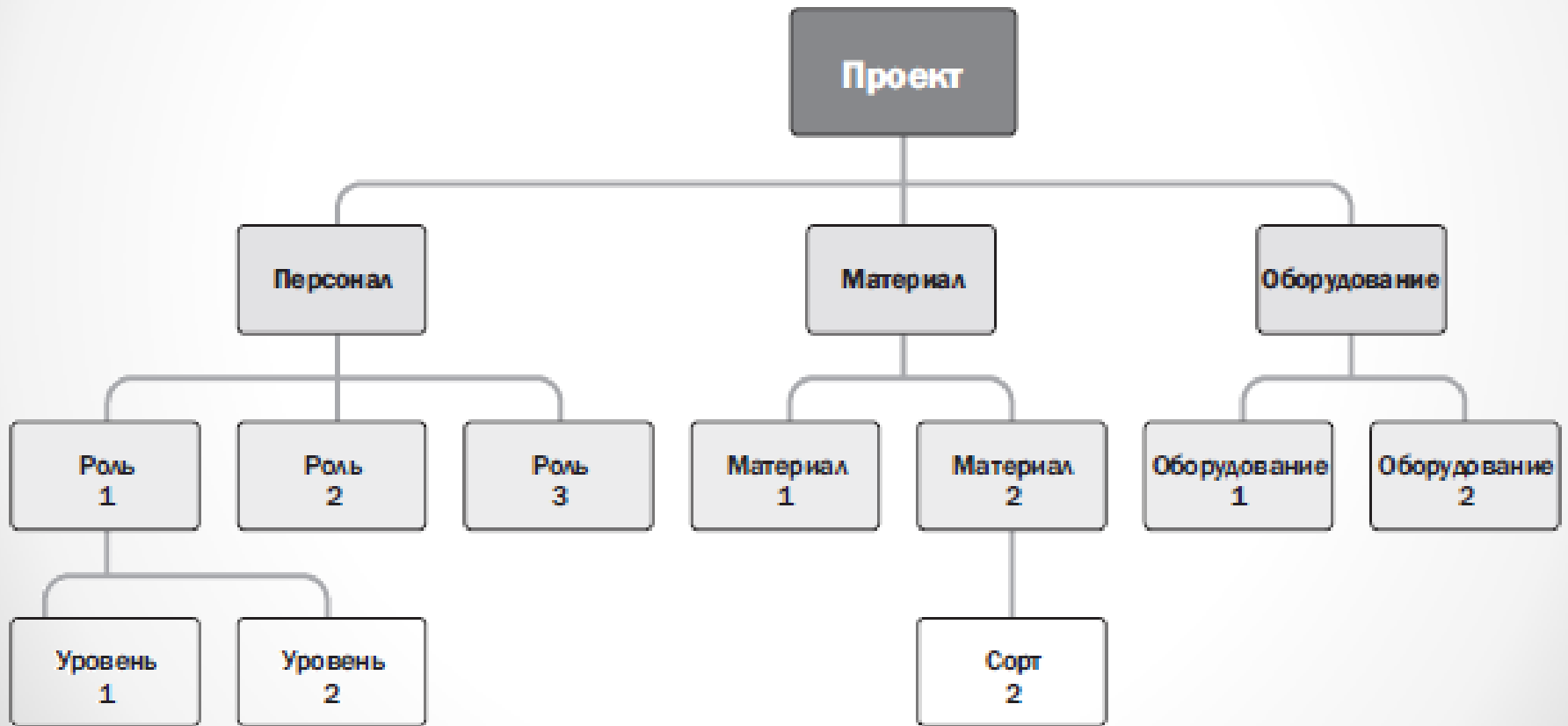
# Тенденции и практики в области управления ресурсами проекта

- Методы управления ресурсами
- Эмоциональный интеллект (emotional intelligence, EI)
- Самоорганизующиеся команды
- Виртуальные команды /  
распределенные команды

# Иерархическая организационная диаграмма



# Иерархическая структура ресурсов (пример)





# Матричная диаграмма

Матрица ответственности определяет степень ответственности каждого члена команды за ту или иную задачу, если он имеет к ней некоторое отношение. Другое название – **матрица RACI** (отвечает, утверждает, консультирует, информируется).

1. **Ответственный (O)** – полностью отвечает за выполнение задачи и вправе принимать решения по способу ее реализации.
2. **Исполнитель (I)** – исполняет задачу, но в общем случае, не несет ответственности за способ ее решения
3. **Консультант (K)** – смотрит за ходом исполнения задачи и высказывает свои соображения по способу и качеству реализации. Несет ответственность, если не заметит явного несоответствия
4. **Наблюдатель (N)** – то же самое что и консультант, но ответственности не несет (информируется)

# Матричная диаграмма (пример)

Операция	Иванов	Петров	Сидоров	Кузнецов	Сергеев
Задача 1	И	О	К	Н	Н
Задача 2	О	К	К	И	Н
Задача 3	К	О	Н	И	И
Задача 4	К	И	О	К	Н
Задача 5	Н	Н	К	О	И

# Текстовые формы

Роль \_\_\_\_\_

Сферы ответственности \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Полномочия \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

# Гистограмма трудового ресурса



График загрузки руководителя проекта

# Основные шаги ресурсного планирования

- Определение исполнителей задач
- Определение ответственных за реализацию задач
- Определение для всех задач проекта необходимости в потребностях материала, оборудования, финансах
- Уточнение календарного графика исполнения задач с учетом ограничений назначенных ресурсов

# Типы ресурсов в среде MS Project

**Материальный ресурс** – сырье, материалы, комплектующие, инструменты и прочее материальное обеспечение проекта.

В проекте материальный ресурс **влияет на стоимость**



**Трудовой ресурс** - люди или оборудование, используемые для выполнения работ проекта.



Под оборудованием понимаются дорогостоящие механизмы, которые могут быть использованы в проекте людьми, например: станки, подъемные краны, машины и пр.

В проекте трудовой ресурс **влияет на стоимость и ВРЕМЯ выполнения**

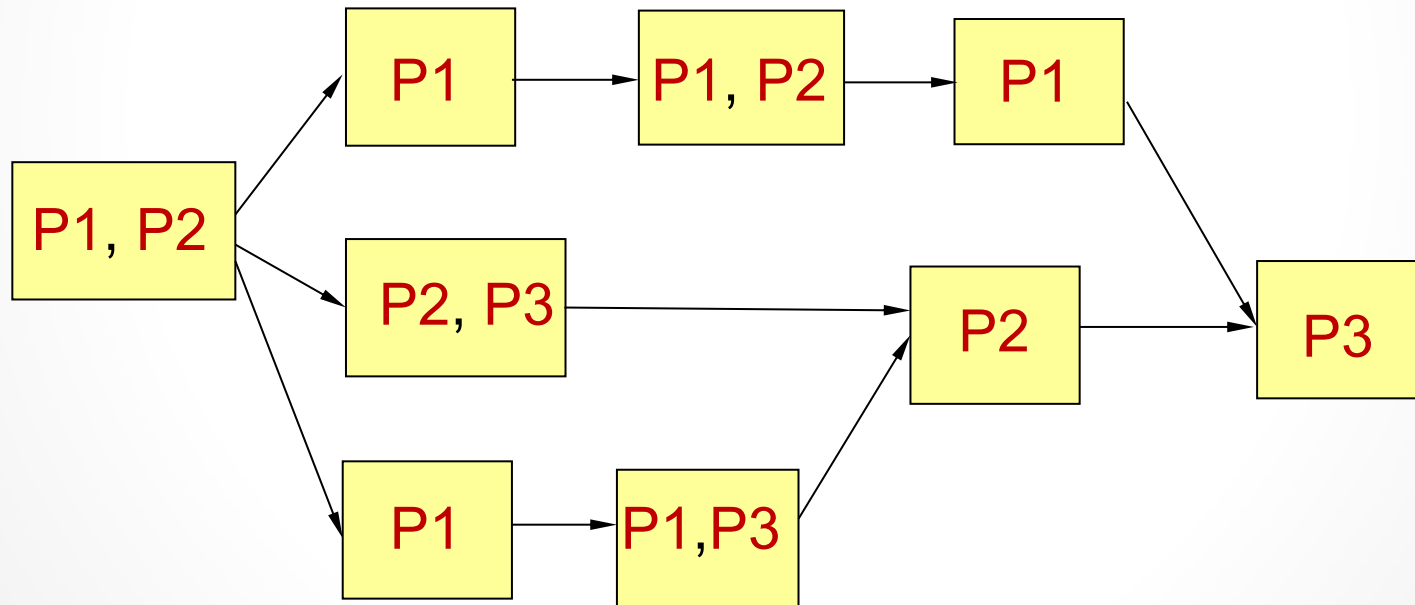
**Затратный ресурс** – финансовые затраты, связанные с той или иной задачей, но



**не зависящих ни от длительности задач, ни от назначенных на нее трудовых или материальных ресурсов**

# Назначение ресурсов задачам проекта

**Назначение ресурсов задачам** – это приписывание задаче проекта конкретных ресурсов для ее выполнения



**P1, P2, P3 – различные типы ресурсов**

# Назначение трудовых ресурсов работам в нескольких проектах

