

Раздел 3. Субъекты управления проектами.

Лекция 1. Участники проекта. Анализ стейкхолдеров проекта.

1. Участники проекта.

2. Стейкхолдеры проекта.

1. Участники проекта – физические и/или юридические лица, которые непосредственно вовлечены в реализацию проекта, либо чьи интересы могут быть затронуты при осуществлении проекта.

По степени вовлеченности в проект можно выделить три группы участников:

- **основная команда** – группа специалистов и организаций, непосредственно работающих над осуществлением проекта в тесном контакте друг с другом;
- **расширенная команда** – более обширная, чем основная группа, объединяет специалистов и организации, оказывающих содействие членам основной группы, но не участвующих напрямую в осуществлении проекта и достижении его целей;
- **заинтересованные стороны** – люди и организации, оказывающие влияние на членов основной и расширенной команд и на ход работ по проекту, но не вступающие с ними в прямое сотрудничество.

Как правило, основными участниками проекта являются:

Заказчик - сторона, заинтересованная в осуществлении проекта и достижении его целей. Будущий владелец результатов проекта. Заказчик определяет основные требования к результатам проекта, обеспечивает финансирование проекта за счет своих или привлекаемых средств, может заключать контракты с основными исполнителями проекта.

В компании, инициировавшей проект, могут выделяться роли инициатора и/или спонсора (куратора) проекта.

Инициатор проекта – это сотрудник, который идентифицирует потребность в проекте и вносит «предложение» об инициации проекта. Этот человек может быть представителем любого функционального подразделения или уровня внутри или вне организации.

Спонсор (куратор) проекта - сотрудник (как правило, руководитель высшего звена) организации, реализующей проект, который курирует проект со стороны организации (владельца проекта), обеспечивает общий контроль и поддержку проекта (финансовые, материальные, человеческие и другие ресурсы). Спонсор (куратор) проекта отвечает за достижение проектом конечных целей и реализацию выгод для организации. Спонсор проекта несет ответственность перед генеральным директором/ президентом или перед управляющим советом.

Спонсор проекта назначает менеджера проекта и обеспечивает ему необходимую поддержку.

Менеджер проекта (руководитель проекта)- лицо, ответственное за управление проектом. Менеджер проекта несет ответственность за достижение целей проекта в рамках бюджета, в срок и с заданным уровнем качества.

Руководитель проекта обеспечивает ежедневное управление проектом, командой проекта, в разрезе всех основных управленческих функций (управление по срокам, затратам, рискам и др.). В зависимости от размера проекта, менеджер проекта может получать поддержку со стороны администратора проекта, или команды поддержки (офиса проекта).

Возможными участниками проекта в зависимости от его типа, вида, сложности и масштаба могут быть:

Инвестор- сторона, вкладывающая инвестиции в проект, например, посредством кредитов. Если инвестор и заказчик не являются одним и тем же лицом, то в качестве инвесторов обычно выступают банки, инвестиционные фонды и другие организации.

Контрактор (генеральный контрактор) – сторона или участник проекта, вступающий в отношения с заказчиком, и берущий на себя ответственность за выполнение работ и услуг по контракту – это может быть весь проект или его часть.

Субконтрактор – вступает в договорные отношения с контрактором или субконтрактором более высокого уровня. Несет ответственность за выполнение работ и услуг в соответствии с контрактом.

Поставщики – субконтракторы, осуществляющие разные виды поставок на контрактной основе – материалы, оборудование, транспортные средства и др.

Органы власти – стороны выдвигающие и поддерживающие экологические, социальные и другие общественные и государственные требования, связанные с реализацией проекта.

Потребители конечной продукции – юридические и физические лица, являющиеся покупателями и пользователями результата проекта, определяющие требования к производимой продукции и оказываемым услугам, формирующие спрос на них.

Менеджер проекта – ключевая фигура в управлении проектом

Основная сила проектной концепции управления заключается в делегировании власти и возложении ответственности за достижение целей на определенных руководителях - менеджере проекта и ключевых членах команды управления проектом.

Ответственность и состав полномочий менеджера проекта определяется контрактом с Заказчиком и/или уставом проекта (для внутренних проектов).

Руководитель проекта обычно выполняет следующие функции:

- Формирует организационную структуру проекта и команду управления проектом;
- Решает вопросы привлечения ресурсов на проект;
- Участвует в подборе, подготовке и мотивации персонала;

- Определяет ответственность, содержание работ и цели для каждого участника команды;
- Разрабатывает и согласует план проекта, включая календарный план, бюджет, план управления рисками, план коммуникаций и, возможно, другие элементы;
- Обеспечивает исполнение плана проекта;
- Координирует и принимает участие в работах по заключению контрактов в проекте и контролирует их своевременное исполнение и закрытие;
- Устанавливает все необходимые коммуникационные связи;
- Обеспечивает формирование эффективных информационных потоков в проекте, составление и предоставление отчетности;
- Поддерживает постоянную связь с заказчиком, разрешает все возникающие у него вопросы и обеспечивает получение всей необходимой информации от него для качественного выполнения работ по проекту;
- Контролирует и анализирует текущее состояние работ по проекту, прогнозирует возможные проблемы и предпринимает корректирующие действия;
- Координирует деятельность всех участников и контролирует изменения;
- Обеспечивает полное и своевременное закрытие проекта.

Менеджер проекта должен понимать и уметь анализировать интересы ключевых участников и особенности окружения проекта.

Команда проекта и команда управления проектом

Для достижения целей проекта менеджер создает специальные организационные структуры: команду проекта и команду управления проектом. Успех всего проекта во многом зависит от эффективности функционирования данных организационных структур.

Команда проекта – временная организационная структура, объединяющая отдельных специалистов, группы и/или организации,

привлеченные к выполнению работ проекта и ответственные перед руководителем проекта за их выполнение.

Команда проекта создается целевым образом на период осуществления проекта. Она может включать как внутренних, так и внешних исполнителей и консультантов. Существуют разные подходы к формированию команды проекта (например, матричные структуры), отличающиеся по формам привлечения исполнителей и реализации власти менеджера проекта.

Команда управления проектом объединяет членов команды проекта, которые непосредственно вовлечены в управление проектом и принятие управленческих решений. От умения менеджера проекта определить и привлечь к руководству проектом необходимых специалистов зависит снижение рисков проекта и потенциальных проблем.

Менеджеры и члены команды (исполнители) отчитываются перед менеджером проекта и несут ответственность за реализацию запланированных работ и результатов (ответственность может варьироваться от отдельного выделенного результата (документа, решения) до заверченного подпроекта). Важно с самого начала суммировать опыт всех членов команды для решения возможных проблем проекта. В крупных проектах, менеджер проекта может собрать небольшую команду ключевых сотрудников, каждый из которых отвечает за собственную подкоманду (структурированную по пакетам работ или по подпроектам).

Необходимо, чтобы каждый сотрудник, работающий на проекте, имел четко определенные:

- роль и линию отчетности перед менеджером проекта при работе над проектом (он/она может придерживаться обычных линий отчетности по другим видам работ);
- объем работ и требования к поставляемым результатам (конечным и промежуточным продуктам);
- уровень ответственности (решения, которые он/она вправе принимать в рамках своих функций).

Проектный офис

В крупных проектах могут выделяться администратор и офис проекта, оказывающие поддержку менеджеру проекта по сбору и обработке информации и выполнению управленческих функций.

Проектный офис - это специализированная (физическая или виртуальная) организационная структура, предназначенная для поддержки осуществления проектов на разных уровнях управления в организации.

«Проектный офис может оперировать в широком диапазоне задач, начиная от поддержки менеджеров проектов в форме тренингов, программного обеспечения, шаблонов, и вплоть до несения ответственности за результаты проекта» (PMBoK).

В зависимости от вида и назначения проектный офис может занимать соответствующее положение в организационной иерархии, как на уровне близком к руководству компании, так и на уровне руководства отдельных крупных подразделений.

Офисы поддержки отдельных проектов или программ довольно часто создаются для масштабных, сложных проектов и программ с целью централизации и оптимизации процессов управления проектом и подпроектами. Подобные проектные офисы (штабы проектов) являются частью систем управления конкретными проектами и их необходимость, как правило, не вызывает сомнений. Функции офиса могут включать интеграцию календарных и финансовых планов подпроектов, обеспечение контроля и координации деятельности менеджеров подпроектов, поддержку коммуникаций, документооборота, управление изменениями и контроль качества.

Проектные офисы на уровне отдельных подразделений организации также встречаются довольно часто. Проектные офисы такого типа распространены в крупных корпорациях и государственных организациях на уровне подразделений, выполняющих значительное количество собственных проектов или значительные объемы работ в

корпоративных проектах (например, Департамент информационных технологий, Департамент капитального строительства) с целью обеспечения многопроектного планирования, оптимизации распределения и координации собственных ресурсов, участвующих в различных проектах.

Опыт показывает, что наиболее сложным, с точки зрения создания и внедрения, является *корпоративный проектный офис* (КПО). В то же время, именно создание корпоративного проектного офиса позволяет в полной мере реализовать преимущества применения проектных подходов управления на корпоративном уровне.

Корпоративный проектный офис может обеспечивать реализацию как функций поддержки и развития корпоративной системы управления проектами:

- Поддержка и развитие методологии, стандартов и процессов управления проектами;
 - Обеспечение развития персонала в области УП;
 - Поддержка и развитие инструментов и инфраструктуры УП;
 - Аудит процессов управления проектом,
- так и непосредственно реализовывать управленческие функции, включая:
- Административную поддержку менеджеров проектов и выполнение отдельных процессов управления на уровне проектов;
 - Поддержку процессов управления на уровне программ и портфелей проектов;
 - Поддержку процессов принятия решений по проектам высшим руководством.

2. Стейкхолдеры проекта.

Стейкхолдеры (или заинтересованные лица) – это группы людей или отдельные люди, которых проект как-то затрагивает (как в хорошем, так и в

плохом смысле) либо (и это важно, про это почему-то часто забывают!) те, кого проект не затрагивает, но они сами могут его «затронуть» или как-то на него повлиять, используя имеющиеся у них возможности.

В первую группу входят как непосредственные участники проекта (команда, спонсор, подрядчики, менеджеры, которым придется выделять свои ресурсы для работы на проекте и проч.), так и потребители результата проекта (заказчик, конечные пользователи, сотрудники, которых как-то заденет изменение процессов работы, и проч.).

Во вторую – те, кого проект напрямую не касается, но кто может на его очень ощутимо повлиять.

Стейкхолдеры — это “действующие лица” (как в театре) проекта, а исполнители этих ролей — конкретные люди и организации.

- Стейкхолдеры требуют согласовать с ними определение системы (прежде всего требования — определение системы как “чёрного ящика”, ибо как устроена система внутри интересует отнюдь не всех стейкхолдеров).
- Стейкхолдеры используют воплощение системы, ради создания которого и затевается инженерный проект.
- Стейкхолдеры в проекте должны быть **представлены**. Например, если речь идёт о 10 тысячах потенциальных покупателей продукта, нет возможности работы команды сразу с 10 тысячами человек, но есть возможность работать с представителем этой группы стейкхолдеров — а иногда такого представителя сочиняют по “методу персонажа”.
- Обсуждения стейкхолдеров должны проходить в терминах их **ролей** (понимание стейкхолдеров как “деятелей”, а не конкретных личностей-исполнителей), а не по фамилиям или названиям организаций. Самый тяжёлый случай, это когда люди в проекте знают важность какого-нибудь Василия Петровича (он точно стейкхолдер! Он существенно влияет на проект!), но не могут назвать его функциональную роль в проекте, он поэтому для них “невычислим”, они не знают, что от него ожидать, как реагировать на его действия.

- Когда исполнитель застревает в какой-то одной "любимой" роли, и начинает в других ролях действовать так, как он действует в этой роли (т.е. на первом плане оказываются ценности этой роли), то это называется **позиция**.

Поиск стейкхолдеров - определение всех заинтересованных лиц проекта. На данном этапе полезен мозговой штурм с перечислением множества различных вариантов для того, чтобы максимально полно перечислить всех лиц, способных повлиять на исход проекта. В определении стейкхолдеров могут помочь следующие вопросы:

- Действия кого могут привести к недостижению целей проекта?
- Кто больше всего заинтересован в выполнении данного проекта?
- Существовал ли подобный проект ранее? Если да, то был ли он успешным?
- Все ли отделы должны принимать участие в этом проекте?
- Какие вопросы, блоки вопросов необходимо будет решить в ходе проекта?
- Кто лучше всего разбирается в данных и способен самостоятельно их?

Оценка влияния и важности стейкхолдеров - оценка степени их важности и возможностей повлиять на успех проекта.

Влияние – это сила стейкхолдера в управлении проектом. К влиянию относят:

- возможность стейкхолдера влиять на уровень инвестирования проекта;
- участие в бюджетировании проекта;
- влияние на людей, принимающих решения по ключевым вопросам в ходе проекта.

Важность — это вклад стейкхолдера в результат проекта. Определяется тем, насколько удовлетворение потребностей, решение

проблем и интересов каждого стейкхолдера может повлиять на результат проекта. К важности относят, например:

- особые знания или умения стейкхолдера;
- интересы/потребности, которые должны быть удовлетворены для того, чтобы проект стал эффективным.

Выбор стратегии работы со стейкхолдерами - определение механизмов вовлечения каждого стейкхолдера в проект и способов управления его действиями. На практике существует 4 основные стратегии управления стейкхолдерами, которые описаны в следующей матрице.



Партнеры - основные стейкхолдеры проекта, должны максимально привлекаться к принятию решений в проекте. Необходимо повышать заинтересованность группы в проекте и полностью удовлетворять ее потребности. Рекомендуется использовать принцип **партнерства** в коммуникации при ведении переговоров по проекту с этой группой.

- **Консультанты** - второстепенные стейкхолдеры. Их рекомендуется привлекать в качестве консультантов и согласовывать с ними только важные стратегические решения по проекту.

- **Поддержка** - второстепенные стейкхолдеры. Данная группа должна быть ознакомлена со всеми ключевыми решениями по проекту, не смотря на то, что она не принимает прямого участия в решениях по проекту. При этом рекомендуется данную группу привлекать к обсуждению возможных проблем и заручаться у нее дополнительной поддержкой по важным решениям.

- **Временные работники** - второстепенные стейкхолдеры. Рекомендуется исключительно привлекать данную группу к выполнению требуемых задач, не погружать ее в детали проекта и использовать самый низкий уровень информирования. Стратегия "**игнорирование**".

Исчерпывающего списка типов (групп) стейкхолдеров не существует, так как для различных целевых систем они могут значительно отличаться. Примеры наиболее распространённых типов (групп) стейкхолдеров, которые упоминаются в стандартах ISO 15288, ISO 29148, ISO 12207, OMG Essence, SEBoK и учебниках по системной инженерии:

- **Приобретающая сторона** (англ. acquirer) — организация или физическое лицо, которое приобретает или получает (англ. procures) продукт или услугу от поставщика. Приобретающей стороной может быть:

- покупатель,
- заказчик,
- владелец,
- оптовый покупатель.

- **Заказчик**, или клиент (англ. customer) — организация или физическое лицо, получающее продукт или услугу.

- **Разработчик** (англ. developer) — организация или физическое лицо, которое выполняет задачи разработки, включая анализ требований, проектирование, тестирование в течение всего жизненного цикла.

- **Поставщик** (англ. supplier) — организация или физическое лицо, которое вступает в соглашение с приобретающей стороной на поставку продукта или услуги.

- **Пользователь** (англ. user) — лицо или группа лиц, извлекающих пользу в процессе применения системы.
- **Производитель** (англ. producer) — представитель, ответственный за выполнение работы; лицо, ответственное за выравнивание расписания, бюджета и ограниченность ресурсов, чтобы удовлетворить клиента.
- **Сопровождающая сторона** (англ. maintainer) — организация или физическое лицо, выполняющее поддержку системы на одном или нескольких этапах жизненного цикла; организация, которая осуществляет деятельность по сопровождению.
- **Ликвидатор** (англ. disposer) — организация или физическое лицо, выполняющее ликвидацию (изъятие и списание) рассматриваемой системы и связанных с ней эксплуатационных и поддерживающих служб.
- **Аккредитор, или инспектор** (англ. accreditor) — организация или физическое лицо, выполняющее проверку системы на соответствие требованиям в процессе сдачи системы в эксплуатацию.
- **Регулирующий орган** (англ. regulatory bodies) — организация или физическое лицо, проверяющее систему на соответствие требованиям в процессе эксплуатации.
- **Остальные** — персонал поддержки (англ. supporters), инструкторы (англ. trainers), операторы (англ. operators) и другие.

Хороший анализ видов внешних стейкхолдеров при крупных продажах дан в книге Нила Рэкхема “Стратегия работы с клиентами в больших продажах”. В этой книге говорится, что в крупной организации за простым словом “клиент” могут скрываться самые разные стейкхолдеры — и со всеми ними нужно работать по-разному. Так что “нашими клиентами являются поликлиники” говорить можно только в самых общих стартовых презентациях. В реальной жизни внутри этой поликлиники обнаруживается много разных стейкхолдеров — и главный врач, и старшая сестра, и генеральный директор, и главный айтишник, и лаборанты, и пациенты, и невидимый обычно инвестор-владелец. Для каждого из них нужно уметь

отвечать на разные вопросы, подавать материал на разном уровне детальности, хвалить систему за разное, по-разному отстраиваться от конкурентов, вести переговоры на разных стадиях продажи.

Состояния, через которые проводится стейкхолдер-покупатель в методике Нила Рэкхема очень похожи на те состояния, через которые стейкхолдеров проводят при так называемом «снятии сопротивления» в теории ограничений) Голдратта.