

УЧАСТНИКИ ПРОЕКТА

СИСТЕМА СТЕЙКХОЛДЕРОВ ПРОЕКТА

Стейкхолдеры — это субъектная сторона управления проектами.

Стейкхолдеры также известны как:

- заинтересованные стороны проекта;
- заинтересованные лица;
- группы влияния;
- группы интереса;
- причастные стороны
- и др.

Стейкхолдеры — это физические лица и/или организации, или группы лиц, которые активно участвуют в проекте или интересы которых могут быть затронуты как положительно, так и отрицательно в ходе исполнения или в результате завершения проекта.

Стейкхолдеры

- ✓ могут оказывать влияние на проект, его результаты и на членов команды проекта;
- ✓ в число стейкхолдеров входят субъекты внутреннего (участники проекта) и внешнего окружения.

Офис управления проектами(-ом), ОУП
(Project Management Office, PMO)

- ✓ Эта структура существует не во всех организациях.
- ✓ Характеризует степень зрелости проектного менеджмента.
- ✓ По сути - это подразделение организации или орган, осуществляющий различные функции, относящиеся к централизации и координации управления проектами, входящими в его компетенцию.



Состав стейкхолдеров проекта согласно методологии PMBoK

Заказчик проекта	<ul style="list-style-type: none"> • Физическое или юридическое лицо (его полномочный представитель), которое является владельцем результата проекта
Руководитель проекта (соотносится с менеджером проекта в <u>PMBoK</u>)	<ul style="list-style-type: none"> • Лицо, осуществляющее управление проектом и ответственное за результаты
Куратор проекта (соотносится со спонсором в <u>PMBoK</u>)	<ul style="list-style-type: none"> • Лицо, ответственное за обеспечение проекта ресурсами и осуществляющее административную, финансовую и иную поддержку проекта
Команда проекта	<ul style="list-style-type: none"> • Совокупность лиц, групп и организаций, объединенных во временную организационную структуру для выполнения работ проекта

Укрупненная группа стейкхолдеров «участники проекта» согласно
методологии ГОСТ

(источник: ГОСТ Р 54869-2011

«Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом»)

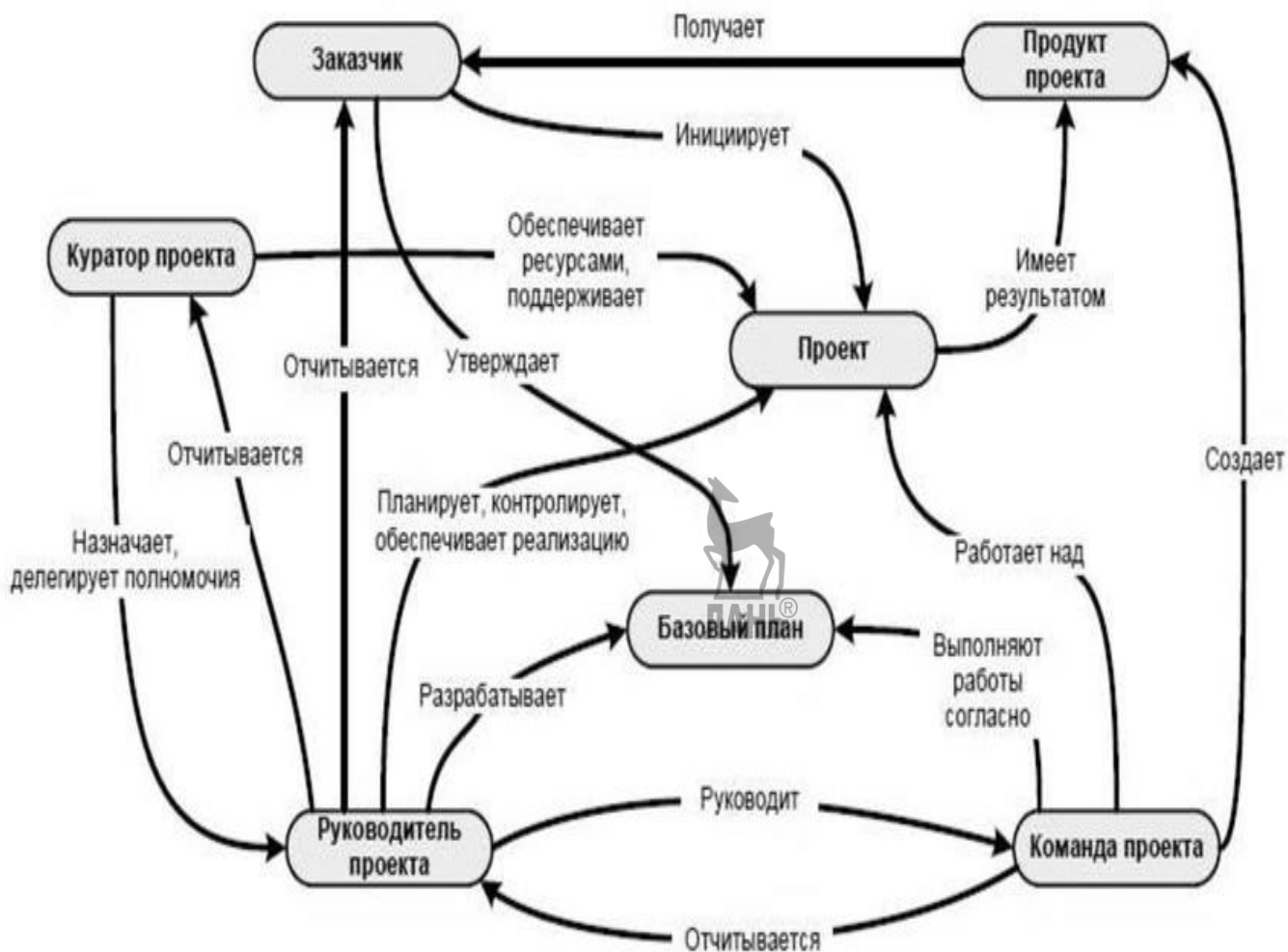


Рис. 39

Система взаимосвязей и взаимовлияния участников проекта согласно методологии ГОСТ

(источник: ГОСТ Р 54869-2011

«Проектный менеджмент. требования к управлению проектом»)

NB. Функции ОУП могут варьироваться от предоставления поддержки в управлении проектами до фактического несения ответственности за непосредственное управление проектом.

РМО может обеспечивать, среди прочего:

- управление общими ресурсами всех проектов, администрируемых ОУП;
- определение и разработку методологии, лучших практик и стандартов управления проектами;
- коучинг, наставничество, обучение и надзор;
- мониторинг соответствия стандартам, процедурам и шаблонам управления проектами посредством аудитов проектов;
- разработку и управление принципами, процедурами, шаблонами проекта и другой общей документацией (активами процессов организации);
- координацию коммуникаций между спонсорами проектов, менеджерами, а в рамках проекта — между менеджерами проектов и другими заинтересованными сторонами проекта.

Уровни зрелости ОУП - уровни зрелости организации.

Уровень 1. Поддержка одного проекта.

Уровень 2. Поддержка нескольких проектов в пределах одной программы.

Уровень 3. Поддержка проектов всего отдела или подразделения организации.

Уровень 4. Поддержка всех проектов в организации.

Уровень 5. ОУП — стратегическая единица, сформированная на уровне исполнительного руководства и осуществляющая поддержку стратегических решений и распределения ресурсов в масштабах предприятия.

Менеджер (руководитель) проекта назначается исполняющей организацией для достижения целей проекта.

Эта роль требует:

- ✓ гибкости;
- ✓ осмотрительности;
- ✓ сильных лидерских качеств;
- ✓ умения договариваться;
- ✓ солидного знания практики управления проектами.

Сфера полномочий менеджера проекта:

- ✓ **разработка плана управления проектом** и всех сопутствующих составляющих планов;
- ✓ **обеспечение надлежащего выполнения** проекта с точки зрения сроков и бюджета;
- ✓ **обнаружение, наблюдение и реагирование** на возникающие **риски**;
- ✓ предоставление своевременной и точной **отчетности** по системе показателей проекта;
- ✓ **обмен информацией** со всеми заинтересованными сторонами проекта, в частности со спонсором проекта, командой проекта и другими ключевыми заинтересованными сторонами проекта;
- ✓ другие обязанности.

Разница между ролью менеджера проекта и офисом управления проектами (ОУП, РМО) может заключаться в следующем:

- ✓ менеджер проекта сосредоточивается на **конкретных целях проекта**, в то время как РМО управляет основными изменениями в **содержании программы** и может рассматривать их как потенциальные возможности для более успешного достижения целей;
- ✓ менеджер проекта **управляет ресурсами, переданными проекту**, с целью более точного выполнения целей проекта, а ОУП оптимизирует использование **общих ресурсов организации** во всех проектах;
- ✓ менеджер проекта управляет ограничениями (содержанием, расписанием, стоимостью и качеством и т. д.) отдельных проектов, а ОУП управляет методологиями, стандартами, общими рисками/возможностями и взаимозависимостями проектов на уровне предприятия.

ПРИМЕР ДОЛЖНОСТНОЙ ИНСТРУКЦИИ МЕНЕДЖЕРА (РУКОВОДИТЕЛЯ) ПРОЕКТА

Из общих положений.

Руководитель проекта (здесь — аналог менеджера проекта) назначается службой управления проектами (здесь — аналог офиса управления проектами) и утверждается куратором проекта.

Функции руководителя проекта:

- планирование работ по проекту;
- составление и ведение бюджета проекта;
- ведение документации по проекту (техническое задание, договоры и дополнения к ним, акты сдачи-приемки, техническая документация и инструкции);
- регулярная работа с представителями заказчика по текущим вопросам проекта;
- контроль выполнения плана работ по проекту;
- контроль выполнения планов поставок и платежей по проекту;
- периодическое предоставление сведений о состоянии проекта директору службы управления проектами и куратору проекта;
- стимулирование участников проекта в рамках бюджета, подготовка предложений по оценке работы и дополнительному стимулированию исполнителей — участников проекта;
- организация работ по завершению проекта.

Права руководителя проекта:

- организация деятельности группы управления проектом;
- управление выполнением задач проекта командой проекта (в рамках согласованных процедур);
- исполнение бюджета проекта;
- привлечение специалистов соответствующих служб компании для определения плановых и фактических затрат по проекту;
- материальное поощрение и наложение взысканий на участников проекта.

Обязанности руководителя проекта:

- планировать ход выполнения проекта;
- организовать деятельность группы управления проектом и распределить ресурсы, чтобы обеспечить выполнение требований по срокам завершения и по стоимости проекта;
- непосредственно руководить ходом проведения работ;
- представлять компанию по данному проекту у заказчика;
- оценивать ход выполнения проекта и информировать о нем директора службы управления проектами и куратора проекта (по запросу);
- поддерживать моральный дух в команде проекта и обеспечивать наличие стимулов к работе.

Ответственность руководителя проекта:

- определение основных способов достижения целей проекта;
- качество планирования и выполнения всех работ по проекту;
- корректное ведение и исполнение бюджета проекта.

МЕНЕДЖЕРЫ ПРОГРАММ:

- ✓ отвечают за управление связанными друг с другом проектами, координируя действия для достижения преимуществ и степени управляемости, недоступных при управлении ими по отдельности;
- ✓ взаимодействуют со всеми менеджерами проектов для предоставления поддержки и выдачи распоряжений по отдельным проектам.

Менеджер портфеля/комиссия по рассмотрению портфеля:

- отвечает за управление на высоком уровне набором проектов или программ.

Комиссии по рассмотрению портфелей состоят, как правило, из должностных лиц организации, которые выступают в качестве отборочной комиссии проекта и рассматривают каждый проект с точки зрения его рентабельности, ценности, рисков, связанных с выполнением проекта, и других аспектов проекта.

СПОНСОР — это лицо или группа лиц, которые предоставляют финансовые ресурсы (деньгами или в любом другом виде) для проекта.

Спонсор:

- ✓ поддерживает замысел проекта;
- ✓ выступает в роли представителя перед руководством более высокого уровня;
- ✓ сопровождает проект на протяжении процесса вхождения в контакт и отбора до получения официального одобрения;
- ✓ играет важную роль в разработке первоначального содержания и устава;
- ✓ выступает в качестве источника расширения возможностей;
- ✓ одобряет изменения в содержании, проводит завершающий анализ фазы;
- ✓ принимает решения «годен — не годен», когда риски особенно велики.

КОМАНДА ПРОЕКТА — в строгом смысле речь идет о рабочей группе проекта, которая при развитии может перейти в формат «команды» как высшего уровня развития группы.

90

Согласно методологии PMBoK, команда проекта состоит из менеджера проекта, команды управления проектом и остальных членов команды, которые выполняют работу, но не обязательно участвуют в управлении проектом.

Команда проекта состоит из представителей различных групп, обладающих знаниями в конкретной предметной области или набором конкретных навыков и выполняющих работу по проекту.

ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ РУКОВОДИТЕЛИ — ключевые лица, играющие руководящую роль в рамках административной или функциональной области предприятия.

Функциональные руководители:

- ✓ имеют в распоряжении собственный постоянный персонал для выполнения текущих работ;
- ✓ имеют четкие указания управлять всеми задачами в рамках своей функциональной области ответственности. Могут предоставлять экспертную помощь в предметной области или услуги для проекта.

МЕНЕДЖЕРЫ ПО ОПЕРАЦИЯМ — это лица, выполняющие управление операционной деятельностью, управляющую роль в основной области деятельности предприятия (в области исследований и разработок, проектирования, производства, подготовки к работе, испытаний или технического обслуживания).

Менеджеры по операциям:

- ✓ имеют дело непосредственно с производством и обслуживанием реализуемых продуктов и услуг предприятия.

ПРОДАВЦЫ/ДЕЛОВЫЕ ПАРТНЕРЫ (также называемые **агентами, поставщиками или подрядчиками**) — это сторонние компании, заключившие договор на предоставление компонентов или услуг, необходимых для проекта.

Продавцы/деловые партнеры:

- ✓ предоставляют специализированную экспертную помощь или играют отведенную им роль (осуществляют установку, настройку в соответствии с требованиями пользователя, обучение или поддержку и т. п.).

ЗАКАЗЧИКИ/ПОЛЬЗОВАТЕЛИ — это лица или организации, которые будут пользоваться продуктом, услугой или результатом проекта.

Заказчики/пользователи могут быть внутренними и/или внешними по отношению к исполняющей организации.

Может существовать несколько уровней заказчиков.

1. Заказчик проекта **убежден**: он **не должен принимать никакого участия** в реализации проекта.
2. Заказчик **авторитарно принимает все решения по проекту и действует тоже сам**. Ответственность за его действия ложится на исполнителя.

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ КЛЮЧЕВЫХ УЧАСТНИКОВ ПРОЕКТА

часто состоит в том, что

92

- заказчик хочет:

1) ~~снижения сроков и стоимости;~~

2) ~~повышения качества;~~

- исполнитель (рабочая группа/команда) хочет:

1) увеличения бюджета и времени;

2) меньшего внимания качеству, менее строгих требований к спецификациям;

- руководство исполнителя: поддержание запросов заказчика, прежде всего в части сроков и стоимости, — досрочного выполнения с определенной экономией.

Что должен знать стейкхолдер проекта

Проектная роль	Области знаний
Спонсор проекта	Какую кнопку нажать, чтобы получить отчет по проекту (где находится последний отчет по статусу проекта)
Руководитель подразделения	<p>Как классифицировать работы, выполняемые сотрудниками подразделения.</p> <p>Какой портфель проектов является оптимальным для подразделения.</p> <p>Как планировать и контролировать трудовые и финансовые ресурсы портфеля проектов подразделения.</p> <p>Как выровнять мотивацию к выгодным и невыгодным проектам и обеспечить лояльность сотрудников.</p> <p>В какой форме фиксируется «продажа» сотрудника в проект и «доход» от продажи.</p> <p>Как отозвать сотрудника из проекта.</p> <p>Как распределить накладные расходы между проектами</p>
Менеджер проекта	<p>Как разработать смету трудозатрат проекта.</p> <p>Из чего складывается и в какой форме описывается бюджет проекта.</p> <p>Как переводить трудозатраты в финансы и наоборот. Как управлять стоимостью проекта, какие отслеживать показатели (индексы) стоимости.</p>
	<p>Что делать в случае возникновения конфликта ресурсов. Как проводить изменение бюджета проекта.</p> <p>Как рассчитать прибыль проекта и премии сотрудников.</p>

Специалист	<p>От кого и в какой форме получать задания.</p> <p>Что делать, если задания накладываются по срокам. Как выстроить приоритеты выполнения заданий.</p> <p>В какой форме отчитываться о выполнении задания и кому отправлять отчеты.</p> <p>Что считать проблемой и кому сообщать о возникающих проблемах.</p> <p>Перед кем и в какой форме ставить вопрос о необходимости пересмотра объема и/или сроков выполнения работ.</p> <p>Как рассчитать свой бонус от участия в проекте</p>
Проектный офис	<p>Как открыть/закрыть проект.</p> <p>Как сформировать плановый фонд рабочего времени. Как фиксировать в учетной системе проектные затраты. Какова процедура начисления премий по проектам.</p> <p>Как и какие отчеты формировать по проектам.</p>

ИНСТРУМЕНТЫ АНАЛИЗА ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН, ВЫДЕЛЯЕМЫЕ PMBoK

- **Матрица власти/интересов**, группирующая заинтересованные стороны на основе их уровня полномочий («власть») и уровня заинтересованности («интерес») в отношении результатов проекта.
- **Матрица власти/влияния**, группирующая заинтересованные стороны на основе их уровня полномочий («власть») и активного вовлечения («влияние») в проект.
- **Матрица влияния/воздействия**, группирующая заинтересованные стороны на основе их активного вовлечения («влияние») в проект и их возможности приводить к изменениям в планировании или исполнении проекта («воздействие»).
- **Модель особенностей**, описывающая классы заинтересованных сторон в зависимости от их уровня власти (способности навязывать свою волю), срочности (необходимости в немедленных действиях) и легитимности (их вовлечение уместно).

<div> <div>↑</div> <div>↓</div> </div> <div> <div>большая</div> <div>Власть</div> <div>малая</div> </div>	Поддерживать удовлетворенность	Активно управлять
	Наблюдать	Поддерживать информированность
	<div>←</div> <div> <div>низкий</div> <div>Интерес</div> <div>высокий</div> </div> <div>→</div>	

Пример матрицы власти/интересов

		Влияние стейкхолдеров на организацию	
		Высокое	Низкое
Зависимость стейкхолдеров от организации		Ведите себя честно: соблюдайте обязательства перед стейкхолдерами в русле политики компании, общих и	Стратегические возможности и угрозы: инвестируйте в процессы взаимодействия со стейкхолдерами, чтобы
	Высокое	отраслевых норм, стремитесь удовлетворить требования стейкхолдеров	осознавать проблемы и решать их

		в границах баланса прибылей и издержек	
	Низкое	Низкий приоритет: обеспечьте стейкхолдерам доступ к общим каналам информации и обратной связи	Привлекайте к диалогу и информируйте, обеспечивая сбалансированное соотношение между обеспокоенными стейкхолдерами с высоким влиянием на бизнес и теми, на которых влияют ваши решения

Матрица влияния и зависимости стейкхолдеров

Уровни вовлечения заинтересованных сторон могут различаться в зависимости от осведомленности о проекте и отношения к нему.

- **Неосведомленный.** Заинтересованная сторона не осведомлена о проекте и потенциальных воздействиях.
- **Сопrotивляющийся.** Заинтересованная сторона осведомлена о проекте и потенциальных воздействиях и сопротивляется изменениям.
- **Нейтральный.** Заинтересованная сторона осведомлена о проекте, но не поддерживает изменения и не сопротивляется им.
- **Поддерживающий.** Заинтересованная сторона осведомлена о проекте, потенциальных воздействиях и поддерживает изменения.
- **Лидирующий.** Заинтересованная сторона осведомлена о проекте, потенциальных воздействиях и активно вовлечена в обеспечение успеха проекта.



В зависимости от уровня выбирается соответствующая стратегия взаимодействия.

Главным выходом процесса определения заинтересованных сторон является **РЕЕСТР ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН**.

В нем содержатся все детали, связанные с заинтересованными сторонами, которые были определены, включая среди прочего:

-
- 1) **ИДЕНТИФИКАЦИОННУЮ ИНФОРМАЦИЮ:** Ф. И. О., должность в организации, местоположение, роль в проекте, контактная информация;
 - 2) **ОЦЕНОЧНУЮ ИНФОРМАЦИЮ:** основные требования и ожидания, потенциальное влияние в проекте, наиболее интересующая фаза в жизненном цикле проекта;

-
- 3) КЛАССИФИКАЦИЮ ЗАИНТЕРЕСОВАННОЙ СТОРОНЫ: внутренняя/внешняя, поддерживает/нейтральна/сопротивляется и т. д.

В дополнение к данным из реестра заинтересованных сторон план управления заинтересованными сторонами зачастую также содержит:

- желаемый и текущий уровень вовлечения ключевых заинтересованных сторон;
- объем и воздействие изменения на заинтересованные стороны;
- выявленные взаимосвязи и потенциальное пересечение заинтересованных сторон;
- требования заинтересованных сторон к коммуникациям на текущей фазе проекта;
- сведения о распространяемой среди заинтересованных сторон информации, включая язык, формат, содержание и степень детализации;
- причину распространения данной информации и ожидаемое влияние на уровень вовлечения заинтересованных сторон;
- время и периодичность распространения требуемой информации заинтересованным сторонам;
- метод обновления и уточнения плана управления заинтересованными сторонами по мере продвижения и развития проекта.

