

# **ТЕМА 4. ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ И ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА**

к.э.н., доц. кафедры «Управление проектами и  
программами»

**Кузина Ольга Викторовна**

[kuzina.olga.viktorovna@yandex.ru](mailto:kuzina.olga.viktorovna@yandex.ru)

# ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ ПРОЕКТА

- **ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ ПРОЕКТА** — физические или юридические лица, а также органы власти, заинтересованные в осуществлении проекта, либо находящиеся под воздействием проекта.
- **1) Ключевые участники проекта (заказчик, инвестор, инициатор)** — нацелены на достижение своих стратегических целей, получение оптимальных результатов при минимальных затратах в кратчайшие сроки.
- **2) Непосредственные участники проекта (исполнители, подрядчики, поставщики)** — нацелены на максимизацию собственной прибыли, поставку своих услуг и продукции по лучшей цене, развитие собственного бизнеса.
- **3) Внешние заинтересованные стороны (органы власти, будущие потребители, население, конкуренты)** — не принимают непосредственного участия в выполнении работ проекта, но могут оказывать влияние на цели и содержание проекта.

# ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ ПРОЕКТА

- ▣ **1) КЛЮЧЕВЫЕ УЧАСТНИКИ ПРОЕКТА** (заказчик, инвестор, инициатор) – организации и лица, непосредственно инициировавшие проект; нацелены на достижение своих стратегических целей, получение оптимальных результатов при минимальных затратах в кратчайшие сроки.
- ▣ **ИНИЦИАТОР (initiator)** – организация или физическое лицо в организации, являющееся автором идеи проекта, подготовившее предложение по осуществлению проекта и его предварительное обоснование.
- ▣ **ЗАКАЗЧИК (owner)** — главный участник проекта и будущий владелец и пользователь его результатов. В качестве заказчика может выступать как физическое, так и юридическое лицо. При этом заказчиком может быть как одна-единственная организация, так и несколько организаций, объединивших свои усилия, интересы и капиталы для реализации проекта и использования его результатов.
- ▣ **ИНВЕСТОР (investor)** — сторона, вкладывающая средства в проект. В некоторых случаях это — одно лицо с Заказчиком. Если инвестор и заказчик — не одно и то же лицо, инвестор заключает договор с заказчиком, контролирует выполнение контрактов и осуществляет расчеты с другими участниками проекта.

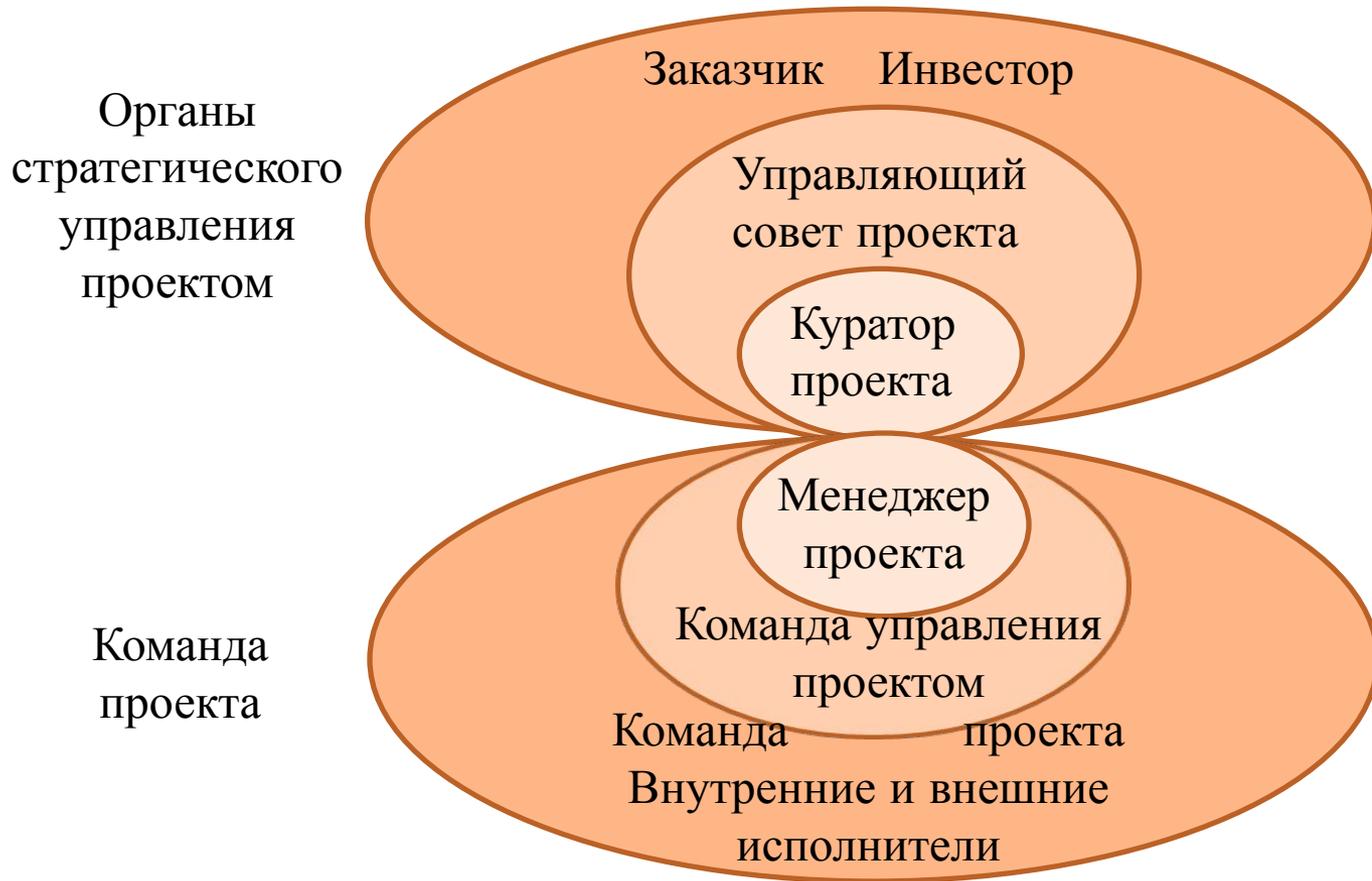
# ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ ПРОЕКТА

- ▣ **2) НЕПОСРЕДСТВЕННЫЕ УЧАСТНИКИ ПРОЕКТА** (исполнители, подрядчики, поставщики) – влияют лишь на часть работ проекта, за реализацию которых они отвечают; нацелены на максимизацию собственной прибыли, поставку своих услуг и продукции по лучшей цене, развитие собственного бизнеса.
- ▣ **ПОДРЯДЧИКИ** (Генеральный Подрядчик (**general contractor**), **СУБПОДРЯДЧИКИ** (**subcontractor**)) — юридические лица, несущие ответственность за выполнение работ в соответствии с контрактом.
- ▣ **ПРОЕКТИРОВЩИКИ** (**designers**) — специализированные проектные организации, разрабатывающие проектно-сметную и технологическую документацию. При этом ответственной за выполнение всего комплекса этих работ обычно является одна организация, называемая **Генеральным Проектировщиком** (**chief designer**).
- ▣ **ПОСТАВЩИКИ** (**supplier**) — обеспечивают закупки и поставки, то есть отвечают за материально-техническое обеспечение проекта.
- ▣ **КОНСУЛЬТАНТЫ** (**consultant**) — фирмы и специалисты, привлекаемые на контрактных условиях для оказания консультационных услуг другим участникам проекта по всем вопросам его реализации.

# ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ И КОМАНДА ПРОЕКТА



# ОРГАНЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ И КОМАНДА ПРОЕКТА



# ОРГАНЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ И КОМАНДА ПРОЕКТА

**КУРАТОР ПРОЕКТА** — сотрудник (как правило, руководитель высшего звена) организации-заказчика, который курирует проект со стороны заказчика, обеспечивает общий контроль, административную и ресурсную поддержку проекта.

**УПРАВЛЯЮЩИЙ СОВЕТ ПРОЕКТА (ПРОЕКТНЫЙ КОМИТЕТ)** — временный орган, состоящий из нескольких представителей ключевых заинтересованных сторон проекта (менеджеры высшего звена, руководители ключевых организаций и подразделений, заинтересованных в проекте).

**РУКОВОДИТЕЛЬ ПРОЕКТА** (в принятой на Западе терминологии — **МЕНЕДЖЕР ПРОЕКТА, project manager**) — юридическое лицо, которому заказчик (инвестор или другой участник проекта) делегируют полномочия по руководству работами по проекту; нацелен на создание системы управления проектом, позволяющей учесть и сбалансировать интересы ключевых участников проекта, организовать, координировать и контролировать исполнителей проекта.

**КОМАНДА ПРОЕКТА (project team)** — специфическая организационная структура, возглавляемая руководителем проекта и создаваемая на период осуществления проекта с целью эффективного достижения его целей. Состав и функции команды проекта зависят от масштабов, сложности и других характеристик проекта.

**КОМАНДА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ** — это ядро команды проекта, ключевые специалисты, которые непосредственно вовлечены в задачи управления проектом. Члены команды управления проектом помогают менеджеру проекта готовить и принимать управленческие решения, несут ответственность в рамках своих функций и задач.

# ТИПЫ КОМАНД ПРОЕКТА

Выделенная	С неполной занятостью
члены команды - сотрудники с полной занятостью на проекте	члены команды работают над проектом, оставаясь в своих существующих организациях и продолжая выполнять свои обычные рабочие обязанности
команда подчиняется непосредственно руководителю проекта	контроль за членами команды и выделенными для проекта ресурсами осуществляет функциональный руководитель
чаще существуют в проектных организациях	типичны для функциональных организаций



# ОФИС УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ (ОУП)

*Офис управления проектами (ОУП)* — организационная структура, стандартизирующая процессы руководства проектами и способствующая обмену ресурсами, методологиями, инструментами и методами.

Сфера ответственности ОУП может варьироваться от оказания поддержки в управлении проектами до прямого управления одним или более проектами.



# ФУНКЦИИ ОФИСА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

прямое управление одним и более проектами

оказание поддержки руководителям проектов

управление общими ресурсами всех проектов, администрируемых ОУП

определение и разработка методологии, лучших практик и стандартов управления проектами

коучинг, наставничество, обучение и надзор

мониторинг соответствия стандартам, политикам, процедурам и шаблонам управления проектами посредством аудитов проектов

разработка и управление политиками, процедурами, шаблонами проекта и другой общей документацией (активами процессов организации)

координация коммуникаций между проектами

# ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА

**Организационная структура проекта** – специально созданная для успешного достижения целей проекта временная организационная иерархическая структура, включающая всех участников проекта.

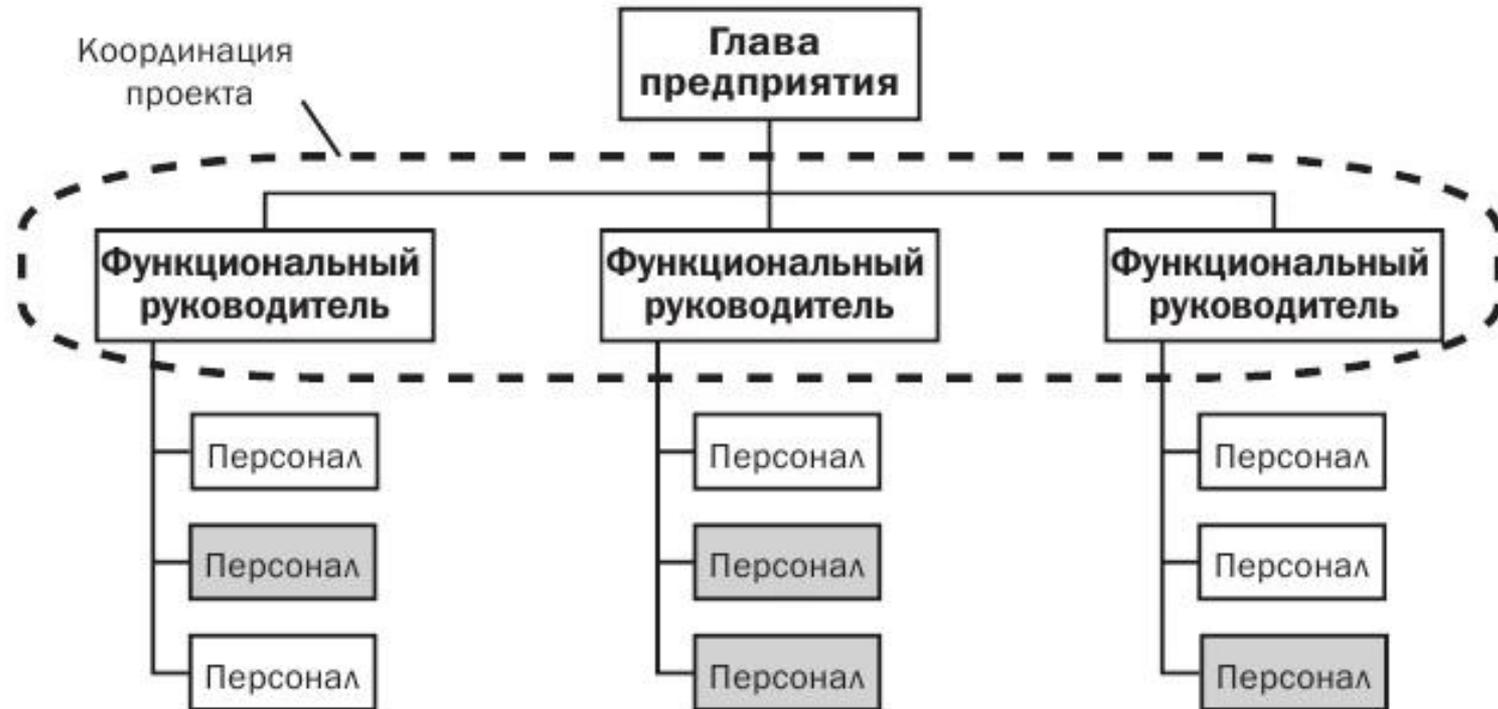
- 1) **Функциональная структура;**
- 2) **Матричная структура** (слабая, сбалансированная, сильная);
- 3) **Проектная структура.**

**Организационные задачи менеджера проекта:**

- 1) Определить основных участников и внешних заинтересованных лиц проекта.
- 2) Уточнить с заказчиком и куратором проекта принципы построения команды и привлечения внешних и внутренних исполнителей.
- 3) Согласовать с заказчиком собственную ответственность и полномочия.
- 4) Определить структуру и состав команды управления проектом.



# ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА



(Серым выделен персонал, задействованный в работах проекта)



# ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА

Среди **ПРЕИМУЩЕСТВ** функциональной организационной структуры можно выделить следующие:

профессиональные подразделения наиболее эффективно выполняют полученные задания в рамках своей компетенции, так как имеют достаточно узкую специализацию;

при реализации новых проектов не нарушаются иерархические связи и не изменяются обязанности сотрудников;

существует четкая перспектива карьерного роста сотрудников в пределах подразделения.

**НЕДОСТАТКАМИ** функциональной организационной структуры являются:

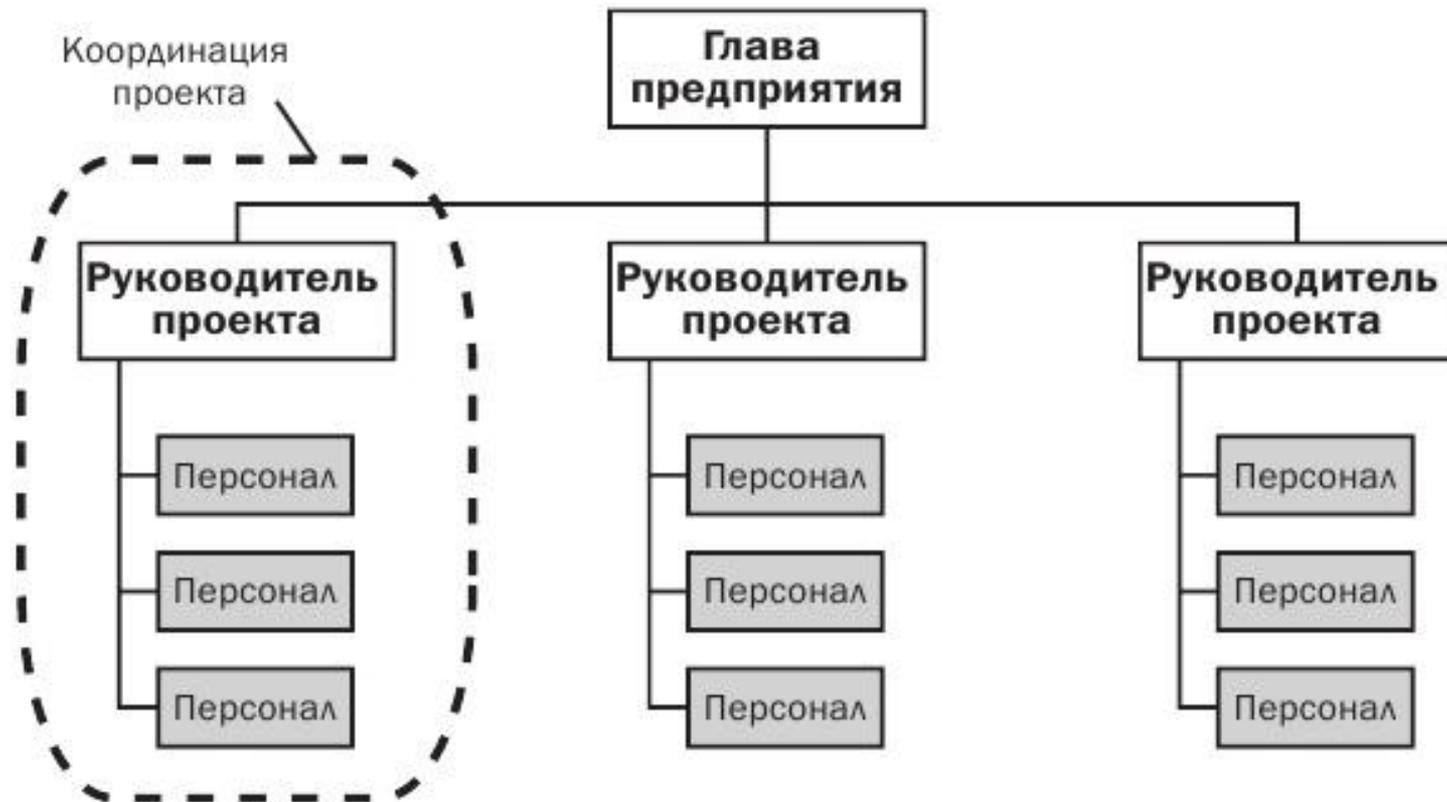
ее неповоротливость и задержки в принятии решений, из-за того что сотрудники могут получать распоряжения только от своего непосредственного руководителя;

слабая координация между подразделениями и отсутствие заинтересованности в конечных результатах проекта, так как ответственность ограничивается функциональными обязанностями;

интересы проекта могут вступать в противоречие с интересами функциональных руководителей, а сам проект рассматриваться как «лишняя работа» и поэтому выполняться неэффективно;

ее неуправляемость при одновременной реализации большого количества проектов (более 5) из-за большого объема информации, поступающей к генеральному директору, и необходимости принятия основанных на ней решений.

# ПРОЕКТНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА



(Серым выделен персонал, задействованный в работах проекта)



# ПРОЕКТНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА

Основными **ПРЕИМУЩЕСТВАМИ** проектной структуры являются:

полная ответственность за реализацию единственного проекта и подчиненность только одному управляющему;

высокий уровень коммуникации, взаимопонимания и сотрудничества между членами команды, мотивация на достижение целей проекта;

быстрота, гибкость и адаптивность команды (неэффективный проект быстро ликвидируется, и команда переходит к реализации следующего);

высшее руководство предприятия получает возможность уделять больше времени стратегическому планированию, не отвлекаясь на текущее управление конкретными проектами.

К **НЕДОСТАТКАМ** проектной структуры относятся:

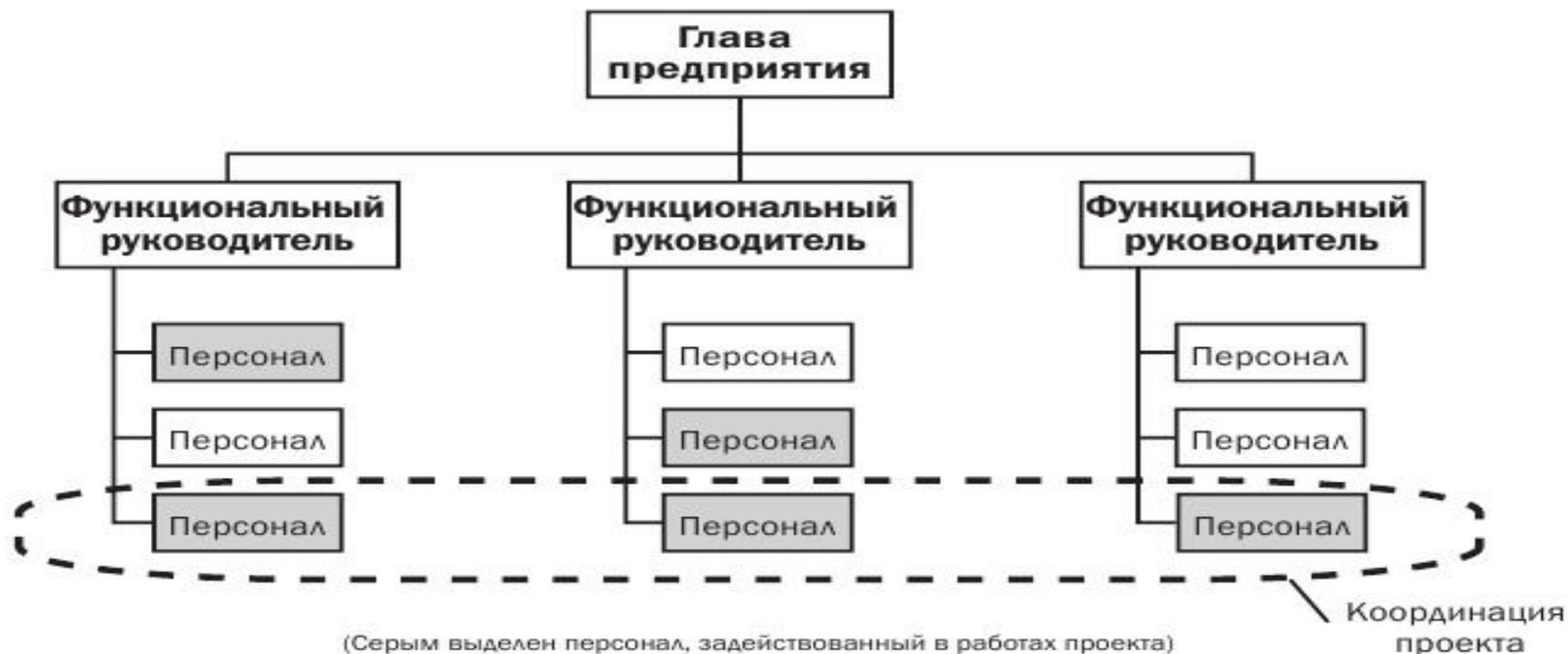
достаточно высокая стоимость содержания персонала и оборудования, дублирующегося во всех командах;

удаленность команд проектов от основной структуры предприятия, что осложняет переход специалистов из одной команды в другую по окончании реализации проекта;

слабый обмен информацией и техническими решениями между командами на одном предприятии.



# СЛАБАЯ МАТРИЧНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА



В отличие от функциональной структуры в **СЛАБОЙ МАТРИЦЕ** появляется формально назначенный менеджер проекта. Его задача — отслеживать весь проект и обеспечивать координацию и интеграцию работ между подразделениями. Власть менеджера проекта в слабой матрице носит ограниченный характер (его часто на практике называют **координатором проекта**). Менеджер проекта не имеет в данном случае прямого влияния на исполнителей и вынужден большинство возникающих вопросов решать через функциональных руководителей. А если это не получается, то приходится выходить на уровень высшего руководства, что очень напоминает функциональную структуру.

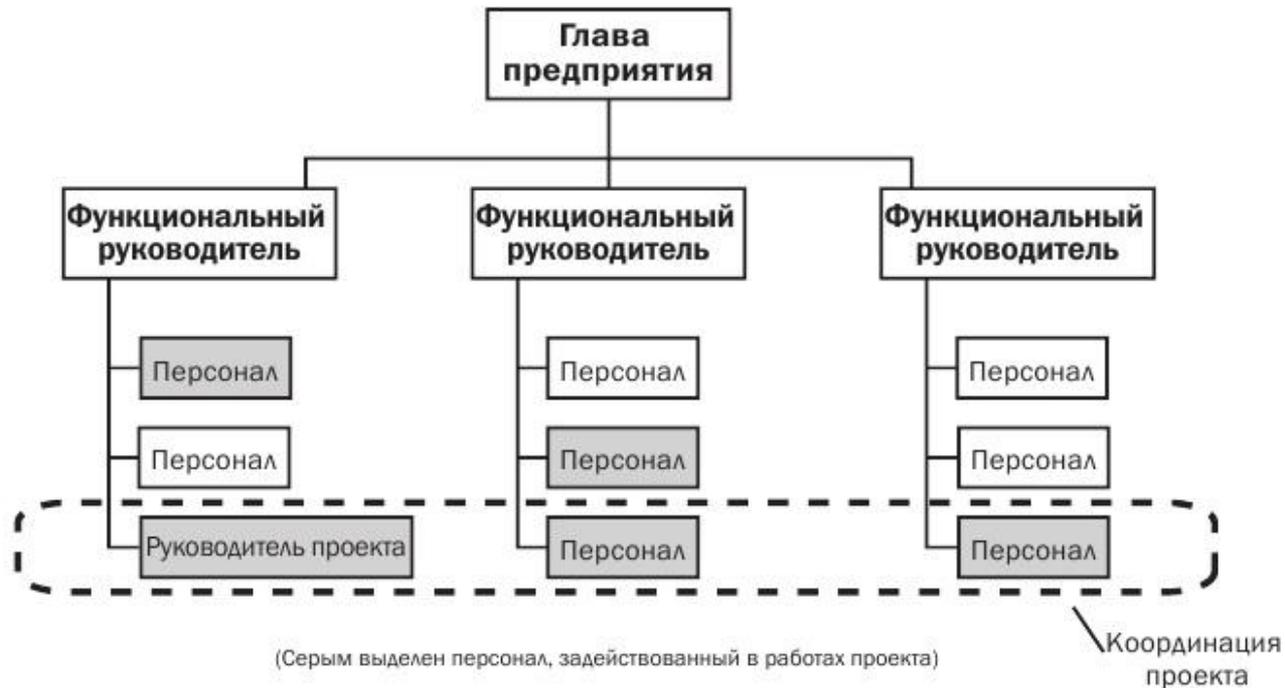
# СИЛЬНАЯ МАТРИЦА



**СИЛЬНАЯ МАТРИЦА** предполагает, что проект не является самостоятельной организацией, как в чисто проектной структуре. Власть менеджера проекта над исполнителями, выделенными на проект, сильнее, чем у руководителя подразделения. Выделенные на проект исполнители выполняют задачи, поставленные менеджером проекта, и отчитываются перед ним. Менеджер проекта оценивает квалификацию и качество работ выделенного персонала.

Менеджер проекта несет полную ответственность за выполнение задач проекта. Руководители подразделений отвечают за выделение персонала на решение задач проекта по согласованному с менеджером проекта плану. Функциональный руководитель в данном случае начинает играть роль координатора пула профессиональных ресурсов и носителя профессиональных компетенций в своей функциональной области.

# СБАЛАНСИРОВАННАЯ МАТРИЦА



Между описанными двумя крайними случаями (сильная и слабая матрицы) существует множество вариантов, где в разных пропорциях могут быть «смешаны» проектная и функциональная ответственность. В **СБАЛАНСИРОВАННОЙ МАТРИЧНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ** предполагается, что ответственность за проект разделяется между менеджером проекта и функциональными руководителями на уровне отдельных параметров проекта. Чаще всего функциональные руководители несут ответственность за качество результатов в своих функциональных областях, а менеджер проекта координирует все работы по проекту и отвечает за получение интегрированного результата в запланированные сроки и в рамках бюджета.

# МАТРИЧНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА

**НЕДОСТАТКИ** матричной структуры обусловлены следующим:

двойное подчинение нарушает управленческий принцип единоначалия, согласование работы между подразделениями может привести к значительным задержкам в реализации проекта; интересы руководителей подразделений и управляющих проектами могут вступать в противоречие, вызывая долгосрочные конфликты и негативно воздействуя сразу на несколько проектов;

усложняется осуществление функций контроля;

нарушается мотивация сотрудников, они не чувствуют ответственности за работу, так как вынуждены отчитываться перед несколькими руководителями;

необходимо тщательно контролировать разграничение властных полномочий между управляющим проектом и руководителем функционального подразделения, а также затраты, время и ход реализации проекта.

Среди **ПРЕИМУЩЕСТВ** матричной структуры выделим:

сокращение текущих расходов, благодаря тому, что специалисты могут работать над несколькими проектами предприятия;

равнодоступность возможностей функциональных подразделений для всех команд проектов;

возможность повышения квалификации на всех уровнях и как следствие - усиление мотивации к труду.



# СРАВНЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА

Организационная структура Характеристики проекта	Функциональная	Матрица			Проектная
		Слабая матрица	Сбалансированная матрица	Сильная матрица	
Полномочия руководителя проекта	Незначительные или отсутствуют	Низкие	От слабых до умеренных	От умеренных до высоких	От высоких до практически абсолютных
Доступность ресурсов	Незначительная или отсутствует	Низкая	От слабой до умеренной	От умеренной до высокой	От высокой до практически абсолютной
Лицо, управляющее бюджетом проекта	Функциональный руководитель	Функциональный руководитель	Оба руководителя	Руководитель проекта	Руководитель проекта
Роль руководителя проекта	Частичная занятость	Частичная занятость	Полная занятость	Полная занятость	Полная занятость
Административный персонал управления проектом	Частичная занятость	Частичная занятость	Частичная занятость	Полная занятость	Полная занятость



# КОДЕКС ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ЭТИКИ И ПОВЕДЕНИЯ

Американский институт управления проектами PMI ввел «Кодекс профессиональной этики и поведения» (**Code of Ethics and Professional Conduct**), чтобы поднять роль самодисциплины в данной профессии.

Всемирное сообщество управляющих проектами признало наиболее важными следующие ценности:

- ▣ **ОТВЕТСТВЕННОСТЬ;**
- ▣ **УВАЖЕНИЕ;**
- ▣ **СПРАВЕДЛИВОСТЬ;**
- ▣ **ЧЕСТНОСТЬ.**

