

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

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.

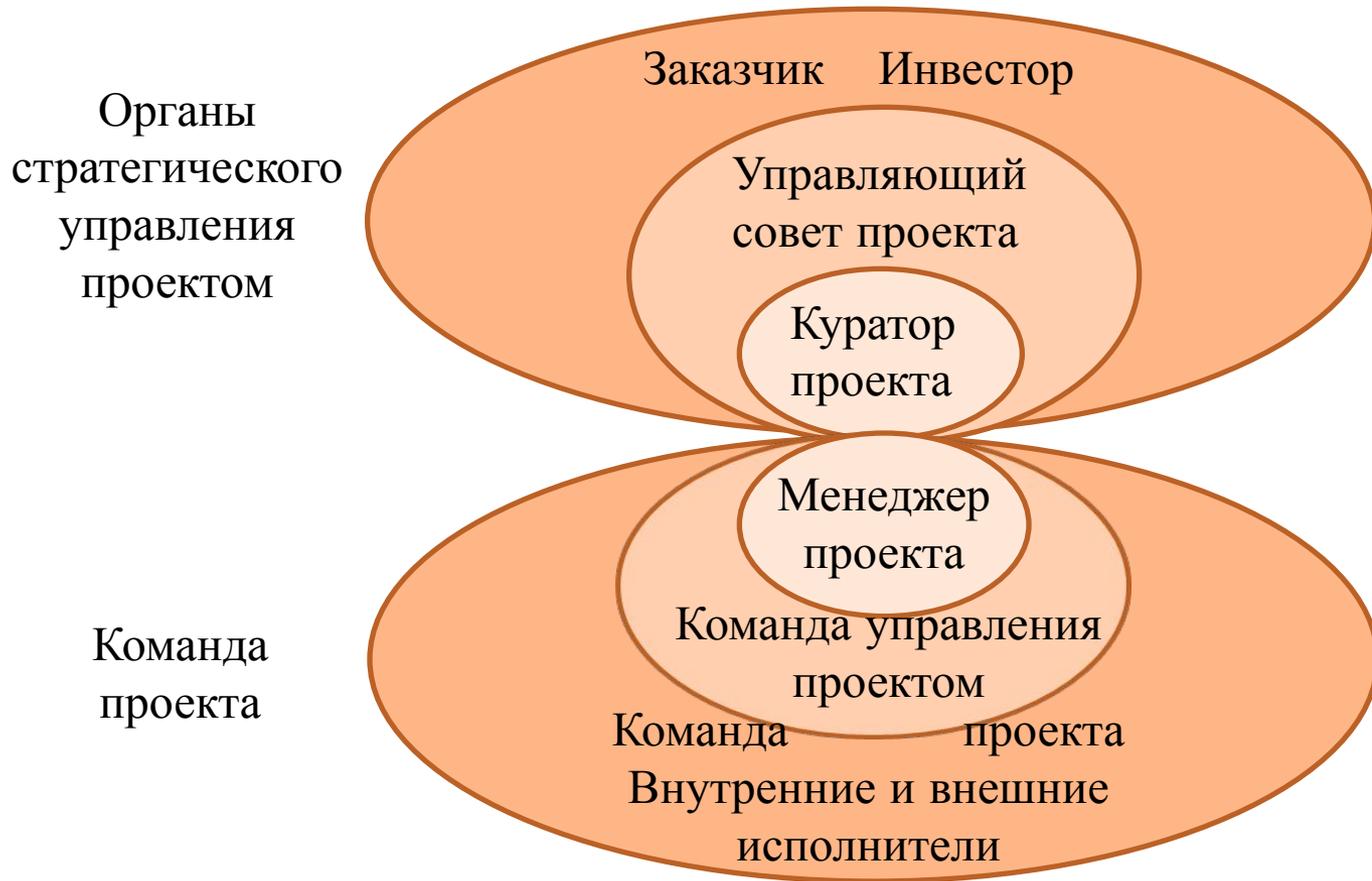
ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ ПРОЕКТА

- ▣ **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.

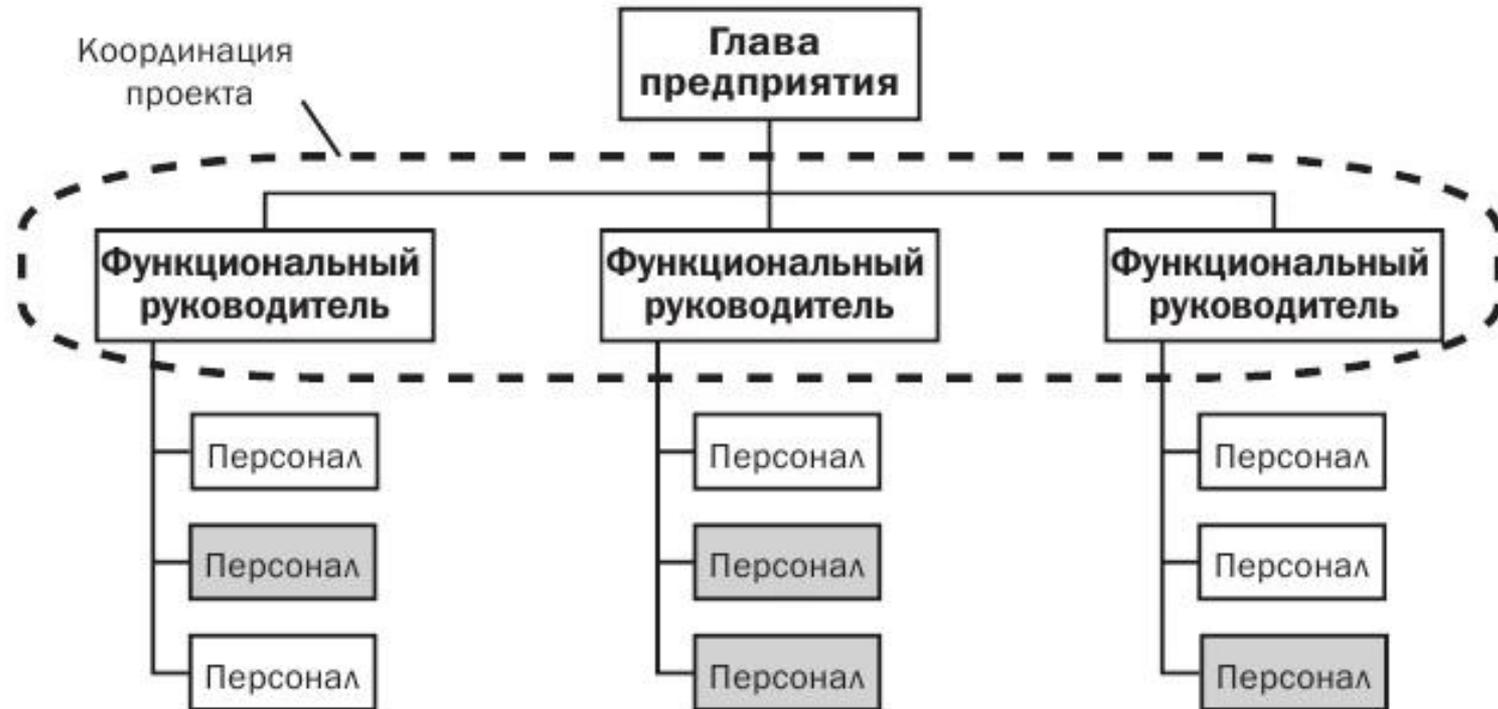
- 1) **Функциональная структура;**
- 2) **Матричная структура** (слабая, сбалансированная, сильная);
- 3) **Проектная структура.**

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:

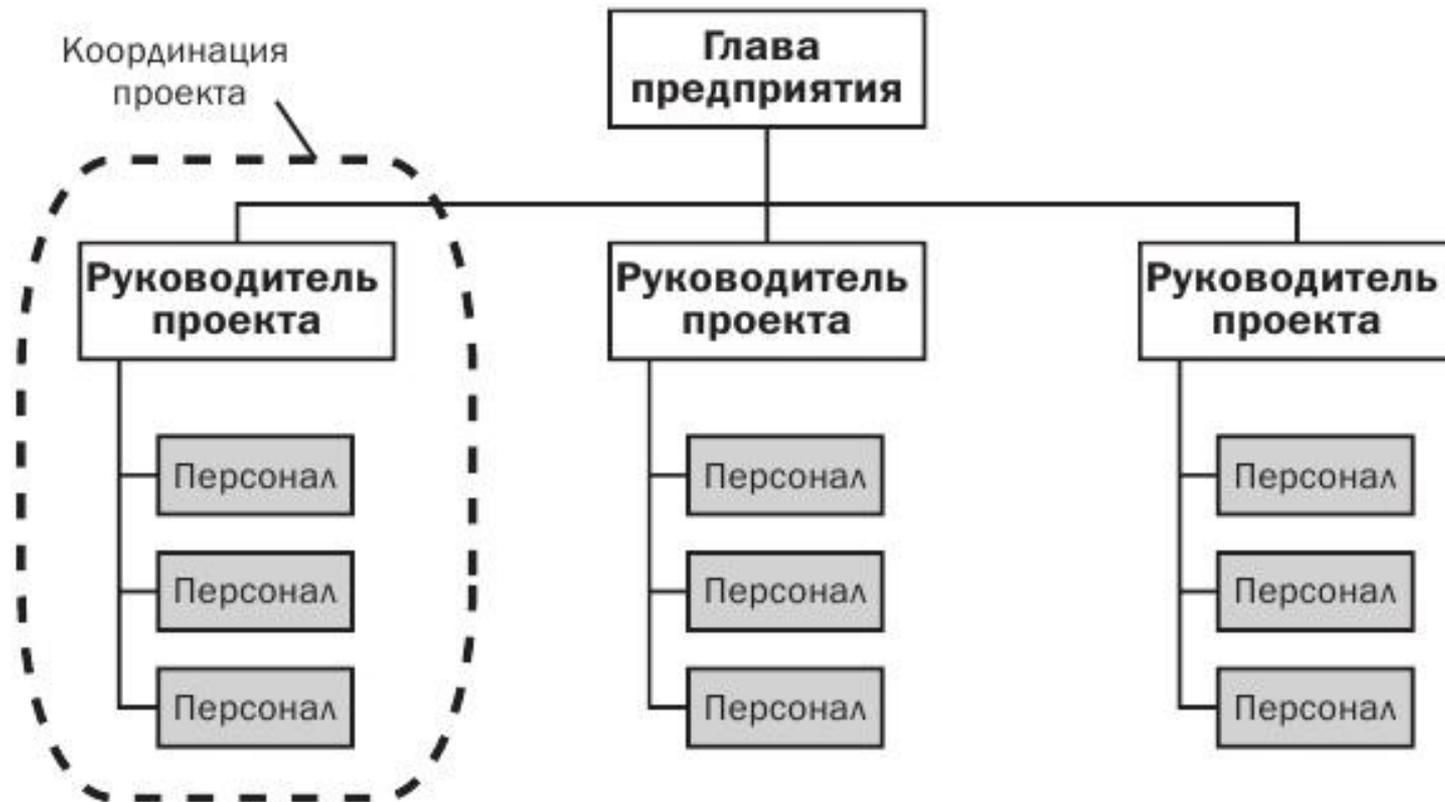
ее неповоротливость и задержки в принятии решений, из-за того что сотрудники могут получать распоряжения только от своего непосредственного руководителя;

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:

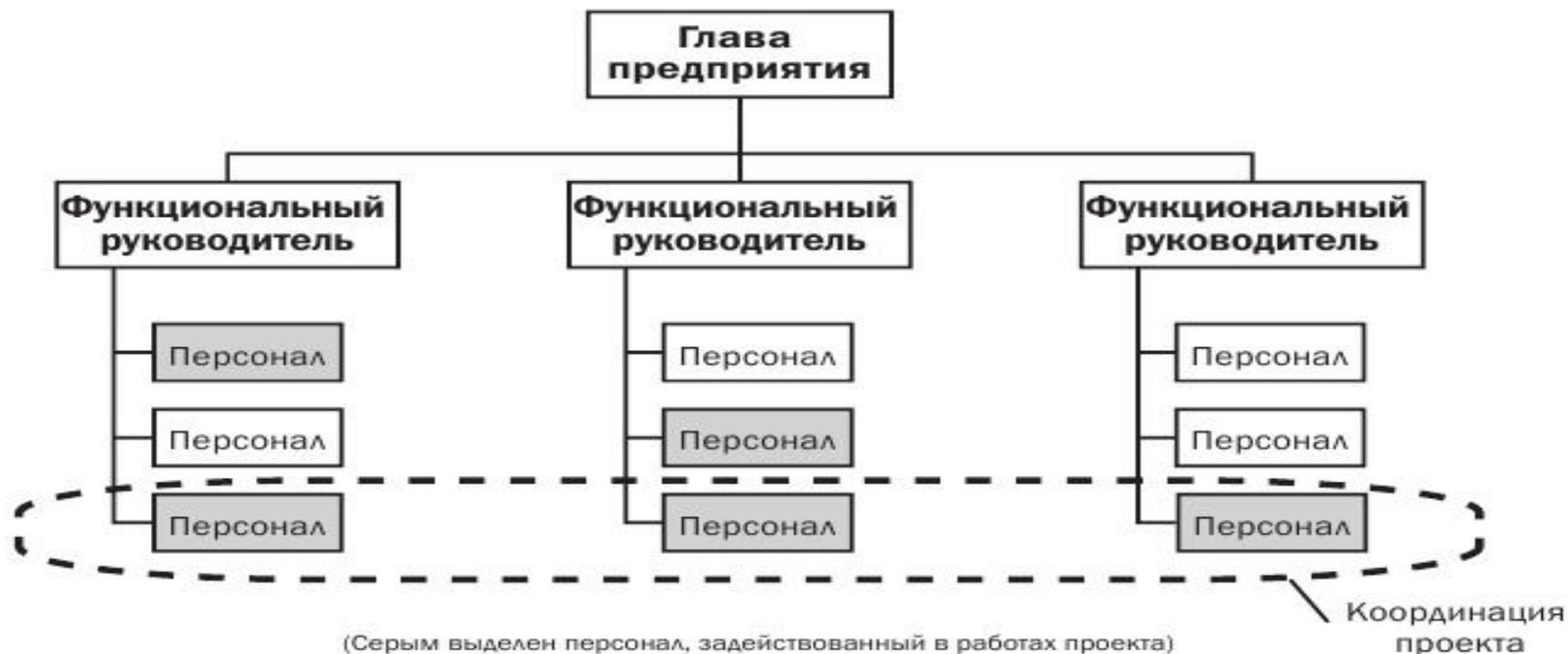
достаточно высокая стоимость содержания персонала и оборудования, дублирующегося во всех командах;

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.

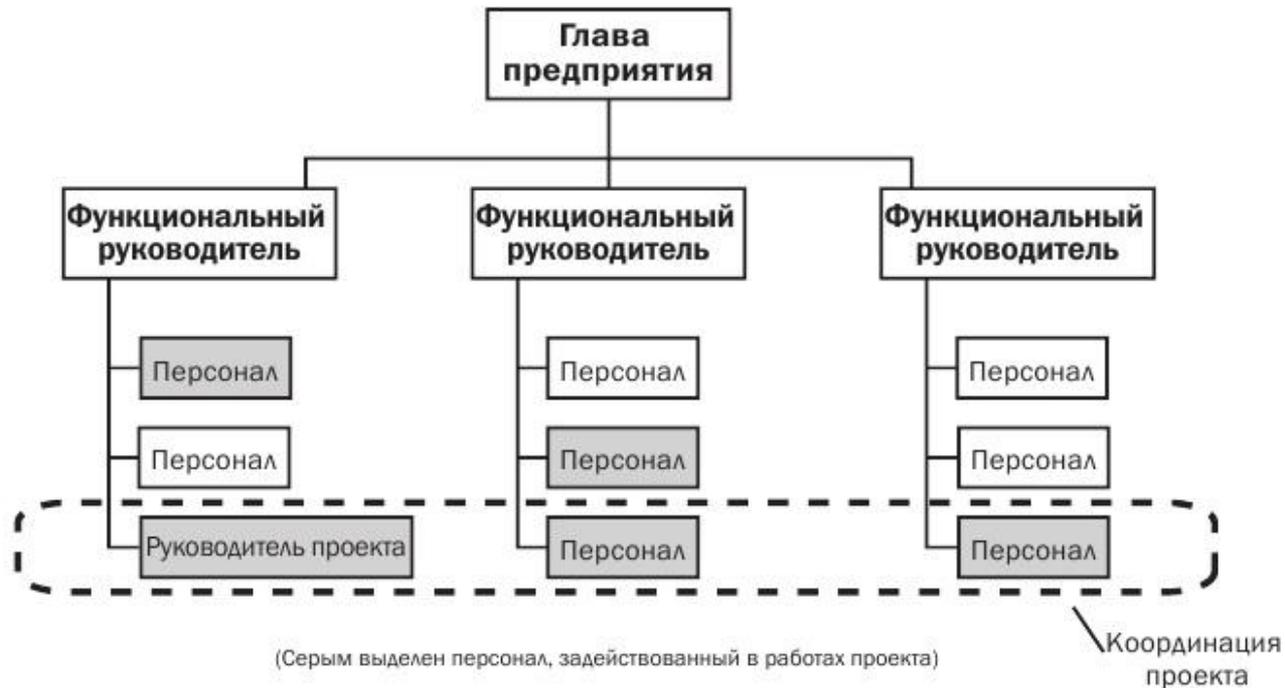
СИЛЬНАЯ МАТРИЦА



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.**

