

# STRATEGIC PROJECT MANAGEMENT

## Chapter 12

### Strategic Management of Stakeholders

*Lecturer: Kholbaev Bakhrom, PhD*

## СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

### Лекция 12

### Стратегия управления стейкхолдерами

#### Участники проекта

Участники проекта – основной элемент его структуры, так как именно они обеспечивают его реализацию. В зависимости от типа проекта в его реализации могут принимать участие от одной до нескольких десятков организаций. У каждой из них свои цели, своя степень участия и своя мера ответственности.

#### Инициатор

Инициатор – сторона, являющаяся автором главной идеи проекта, его предварительного обоснования и предложений по осуществлению проекта.

В качестве инициатора может выступать практически любой из будущих участников проекта, но в конечном счете деловая инициатива по осуществлению проекта должна исходить от заказчика проекта.

Заказчик – главная сторона, заинтересованная в осуществлении проекта и достижении его результатов. Как правило, это будущий владелец и пользователь результатов проекта. Заказчик:

- определяет основные требования и масштабы проекта,
- обеспечивает финансирование проекта за счет своих средств и/или средств привлекаемых инвесторов,
- заключает контракты с основными исполнителями проекта,
- несет ответственность по этим контрактам,



- управляет процессом взаимодействия между всеми участниками проекта.

Заказчик несет ответственность за проект в целом перед обществом и законом.

## **Инвесторы**

Инвестор(ы) – сторона(ы), вкладывающая инвестиции в проект, например, посредством кредитов. Цель инвесторов – максимизация прибыли на свои инвестиции от реализации проекта.

Если инвестор и заказчик не являются одним и тем же лицом, то в качестве инвесторов обычно выступают банки, инвестиционные фонды и другие организации.

Инвесторы вступают в контрактные отношения с заказчиком, контролируют выполнение контрактов и осуществляют расчеты с другими сторонами по мере выполнения проекта.

Инвесторы являются полноправными партнерами проекта и владельцами всего имущества, которое приобретается за счет их инвестиций, пока им не будут выплачены все средства по контракту с заказчиком или кредитному соглашению.

## **Руководитель проекта**

Руководитель проекта – юридическое лицо, которому заказчик и инвестор делегируют полномочия по руководству работами по осуществлению проекта: планированию, контролю и координации работ всех участников проекта.

Состав функций и полномочий руководителя проекта определяется контрактом с заказчиком. Однако перед руководителем проекта и его командой обычно ставится задача всеобъемлющего руководства и координации работ на протяжении жизненного цикла проекта, до достижения определенных в проекте целей и результатов при соблюдении установленных сроков, бюджета, качества.

## **Команда проекта**

Команда проекта – специфическая организационная структура, возглавляемая руководителем проекта и создаваемая на период осуществления проекта. Задача команды проекта – осуществление функций управления проектом до эффективного достижения целей проекта.



Состав и функции команды проекта зависят от масштабов, сложности и других характеристик проекта, однако во всех случаях состав команды должен обеспечить высокий профессиональный уровень всех возложенных на нее обязанностей.

Чаще всего в команду проекта входит:

- руководитель проекта и управляющий проектом;
- главный инженер проекта, несущий ответственность за руководство и координацию работ по всем техническим инжиниринговым аспектам проекта на протяжении полного его жизненного цикла;
- руководитель работ по проектированию несет ответственность за работы по инженерному проектированию в рамках проекта;
- административный руководитель контрактов – несет ответственность за подготовку контрактов, переговоры, заключение и контроль выполнения контрактов и субконтрактов с участниками проектов;
- руководитель службы материально-технического обеспечения несет ответственность за все виды закупок и поставок, осуществляемых в рамках проекта;
- координатор работ по эксплуатации – несет ответственность за все аспекты планирования, реализации контроля и координации работ по освоению и производству выпускаемой продукции и оказанию услуг, являющихся конечной целью осуществления проекта;
- административный помощник – несет ответственность за вспомогательные работы и обеспечение производственных потребностей и функционирование команды проекта;
- контролер проекта – руководитель службы контроля работ по проекту – несет ответственность за планирование и контроль всех работ по проекту;
- бухгалтер проекта – несет ответственность за учет и отчетность по расходованию средств проекта и оказывает помощь руководителю проекта по вопросам финансирования и бухучета.

Команда проекта формируется в зависимости от потребностей проекта, с учетом опыта и квалификации персонала, а также в зависимости от условий и организации выполнения проекта.

## **Контрактор**



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

Цель контракта – получение максимально возможной прибыли. В функции ген-контрактора входит заключение контракта с заказчиком (инвестором), отбор и заключение договоров с суб-контракторами, обеспечение координации их работ, принятие и оплата работ соисполнителей.

В качестве контрактора может выступать руководитель проекта или другие активные участники проекта. Суб-контрактор вступает в договорные отношения с контрактором или суб-контрактором более высокого уровня. Несет ответственность за выполнение работ и услуг в соответствии с контрактом.

### **Проектировщик**

Проектировщик – юридическое лицо, выполняющее по контракту проектно-изыскательские работы в рамках проекта. Вступает в договорные отношения с генконтрактором проекта или непосредственно с заказчиком.

Генеральный подрядчик – юридическое лицо, чье предложение принято заказчиком, несет ответственность за выполнение работ в соответствии с контрактом, подбирает и заключает договоры с субподрядчиками на выполнение отдельных работ и услуг.

### **Поставщики**

Поставщики – субконтракторы, осуществляющие разные виды поставок на контрактной основе: материалы, оборудование, транспортные средства и др. Лицензоры – организации, выдающие лицензии на право владения земельным участком, ведения торгов, выполнения определенных видов работ и услуг и т.п. Органы власти – сторона, удовлетворяющая свои интересы путем получения налогов от участников проекта, выдвигающая и поддерживающая экологические, социальные и другие общественные и государственные требования, связанные с реализацией проекта.

Производитель конечной продукции проекта – осуществляет эксплуатацию созданных основных фондов и производит конечную продукцию.

Главная цель – получение прибыли от продажи готовой продукции потребителям. Принимает участие на всех фазах проекта и взаимодействует с основными участниками проекта.



Его роль и функции зависят от доли собственности в конечных результатах проекта. Во многих случаях является заказчиком и инвестором проекта.

## **Потребитель**

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

За счет средств потребителей возмещаются затраты на проект и формируется прибыль всех участников проекта.

На осуществление проекта оказывают влияние и другие стороны из окружения проекта, которые, по существу, также могут быть отнесены к участникам проекта, это:

- конкуренты основных участников проектов;
- общественные группы и население, чьи экономические и внеэкономические интересы затрагивают осуществление проекта;
- различные консалтинговые, инжиниринговые, юридические организации, вовлеченные в процесс осуществления проекта;
- спонсоры проекта и т. д.

## **Определение участников**

Для определения полного состава участников проекта, построения его функциональной и организационной структур для каждого проекта на стадии разработки его концепции необходимо определить:

- предметную область – цели, задачи, работы и основные результаты (что нужно сделать, чтобы реализовать проект?), а также его масштабы, сложность, допустимые сроки;
- отношения собственности, вовлеченной в процесс осуществления проекта (что, сколько стоит и кому принадлежит?);
- основные идеи реализации проекта (как сделать?);
- основные активные участники проекта (кто будет делать?);
- основные пассивные участники проекта (кого касается проект?);



- каковы мотивации участников проекта? (возможный уход, ущерб, риск и т. д.).

Рассмотрим подробно функции непосредственных участников проекта:

- руководитель проекта
- команда проекта
- функциональные группы и др.

От их слаженной, хорошо организованной, гармоничной работы зависит судьба проекта. Эффективное управление людьми, участвующими в проекте, дает новые стратегические возможности реализации проекта.

### **Формирование состава исполнителей**

Члены команды собираются с чувством настороженности и принужденности. Результативность на этом этапе низкая, а члены команды не уверены друг в друге. На этом этапе руководителю рекомендуется проводить общие совещания для обсуждения следующих вопросов:

- Работаем ли мы как единая команда?
- В чем наша сила и какие у нас недостатки?
- Как складываются наши взаимоотношения?
- Какие шаги мы можем предпринять для достижения желаемых перемен?

Здесь, как правило, на фоне главной цели формируются обще-приемлемые нормы и ценности.

В процессе реализации проекта команда проекта претерпевает определенные изменения. Когда члены команды начинают совместно трудиться, они понимают, что используют различные подходы и методы в работе над проектом.

Однако постепенно, при умелом руководстве проект-менеджера, на основе общих ценностей и норм в команде устанавливаются деловые и дружеские отношения. Формируются конструктивные неформальные группы, определяются поведенческие роли членов команды. На этом этапе устанавливается психологический климат в группе.

### **Общие проблемы**

Трудности в работе команды:



- “барахтанье” без продвижения вперед;
- перекалывание полномочий и ответственности.

Проявление характеров:

- властолюбивые участники;
- неформальные лидеры;
- откровенные лодыри.

Обсуждение проблем:

- споры по любому поводу;
- любые мнения принимаются без возражений.

Ошибочные методы отчета:

- преуменьшение;
- приписывание;
- неполная или некачественная информация.

Ошибки руководства:

- ошибки в планировании и распределении ресурсов;
- резкие отклонения;
- внезапные смены настроения;
- слабый контроль.

Взаимоотношения:

- враждебность членов команды;
- отсутствие взаимоподдержки и доверия;
- конфликтные ситуации.

## **Нормальное функционирование**

Прошли конфликты, стихли споры по любому поводу. Каждый член команды прочувствовал свою роль и свое место. На двух первых этапах в группе формируется командное чувство, которое крайне необходимо для успешного достижения цели.



Третий этап – самый продолжительный и наиболее результативный для проекта, и проект-менеджер должен использовать его максимально. Руководитель проекта производит изменения в количественном и качественном составе команды по нескольким причинам:

- ввиду изменения объемов и видов работ;
- замены некоторых работников из-за их непригодности;
- привлечения новых специалистов и экспертов.

Все это нормальный процесс развития команды. По завершении проекта команда расформировывается, здесь возможны две ситуации. В случае успеха проекта и соответствующей мотивации члены команды ощущают удовлетворение и полны желаний работать вместе и в дальнейшем.

Как правило, проект-менеджер, приступая к новому проекту, приглашает в команду тех людей, с которыми успешно реализовал предыдущий проект. Для обеспечения потребностей в развитии и широком применении методов и средств управления проектами необходимо подготовить корпус специалистов в этой области:

- специалистов по управлению проектом – членов команд проектов, отвечающих за различные компоненты проекта и функции управления проектом,
- руководителей верхнего, среднего, нижнего звена – потенциальных заказчиков и инициаторов применения управления проектом,
- руководителей проектов разного уровня,
- специалистов-разработчиков и консультантов в области управления проектами.



## Список использованной литературы

1. Harvard Business Review Project Management Handbook - Antonio Nieto-Rodriguez - Harvard Business Review Press, 2021
2. Implementing Positive Organizational Change: A Strategic Project Management Approach - Gina Abudi - J. Ross Publishing, 2017
3. ISE Strategic Management - Frank Rothaermel - McGraw-Hill Interamericana de España S.L.; 2020
4. PMBOK® Guide) – Seventh Edition and The Standard for Project Management – Project Management Institute, 2021
5. Project Management: A Strategic Managerial Approach - Jack R. Meredith - Wiley; 10th edition, 2017
6. Strategic Management - Frank Rothaermel - McGraw Hill; 2016
7. Strategic Management - Fred David - Pearson; 17th edition, 2019
8. Strategic Management - А. Петров - Питер, 2018
9. Strategic Management: Theory & Cases - Charles W. L. Hill - Cengage Learning; 2019
10. Strategic Project Management Made Simple: Solution Tools for Leaders and Teams - Terry Schmidt - Wiley; Second edition, 2021
11. Стратегический менеджмент – Александрова А.В. - Инкф-М, 2018
12. Стратегический менеджмент – Ансофф И. - Классическое издание - пер. с англ. О. Литун; - СПб.: Питер, 2009
13. Стратегический менеджмент – Лапыгин Ю.Н. – Инфра-М, 2017

