

## Участники проекта

Участники проекта — физические и/или юридические лица, которые непосредственно вовлечены в реализацию проекта и 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 — основные обязанности**

Основная сила проектной концепции управления заключается в делегировании власти и возложении ответственности за достижение целей на определенных руководителей — менеджера проекта и ключевых членов 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. Создается целевым образом на период осуществления проекта. 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) отчетываются перед менеджером проекта и несут ответственность за реализацию запланированных работ и результатов (ответственность может варьироваться от отдельного выделенного результата (документа, решения) до завершенного 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)

Команда проекта и команда управления проектом существуют только на время осуществления проекта или его фазы.

### **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" (РМВоК).

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

### **Процессы управления**

В самом общем виде методология проектного менеджмента включает процедуры, методы и инструменты реализации процессов инициации, планирования, организации исполнения, контроля исполнения и завершения проекта.

Инициация проекта — процесс управления проектом, результатом которого является санкционирование начала проекта или очередной фазы его жизненного цикла.

Инициация проекта может включать следующие процедуры:

- разработка концепции проекта:  
анализ проблемы и потребности в проекте  
сбор исходных данных определение целей и задач проекта  
рассмотрение альтернативных вариантов проекта
- рассмотрение и утверждение концепции
- принятие решения о начале проекта:  
определение и назначение менеджера проекта  
принятие решения об обеспечении ресурсами выполнения первой фазы проекта

Планирование проекта — непрерывный процесс, направленный на определение и согласование наилучшего способа действий для достижения поставленных целей проекта с учетом всех факторов его реализации.

Процессы планирования осуществляются на протяжении всего жизненного цикла проекта, начиная с предварительного укрупненного плана в составе концепции проекта, и заканчивая детальным планом работ завершающей фазы проекта. При этом происходит уточнение и детализация планов по мере прогресса проекта.

Основным результатом этого этапа является План проекта.

Процесс планирования не завершается разработкой и утверждением первоначального плана проекта. В ходе осуществления проекта могут происходить изменения как внутри проекта, так и во внешнем окружении, которые требуют уточнения планов, а часто значительного перепланирования. Поэтому процесс планирования может продолжаться на протяжении всего проекта.

Планирование осуществления проекта может включать следующие процедуры:

- планирование целей и содержания проекта
- календарное планирование работ проекта
- планирование затрат и финансирования проекта
- планирование качества
- организационное планирование
- планирование коммуникаций
- планирование управления рисками
- планирование контрактов
- разработку сводного плана проекта

Организация исполнения проекта — процесс обеспечения реализации плана проекта путем организации и координации выполнения включенных в него работ.

Организация исполнения проекта может включать следующие процедуры:

- распределение функциональных обязанностей и ответственности
- постановку системы отчетности
- организацию контроля выполнения расписания проекта
- организацию контроля затрат по проекту
- организацию контроля качества
- оперативное управление мерами по снижению рисков
- реагирование на негативные рисковые события
- управление командой проекта
- распределение информации в проекте
- подготовку и заключение контрактов
- управление изменениями в проекте

Контроль исполнения проекта — процесс сравнения фактического выполнения и планов, анализ отклонений, оценка возможных альтернатив и принятие, в случае необходимости, корректирующих действий для ликвидации нежелательных отклонений.

Контроль проекта может включать следующие процедуры:

- сбор отчетности о ходе работ по проекту
- анализ текущего состояния проекта относительно базовых показателей (результаты, стоимость, время)
- прогнозирование достижения целей проекта

- подготовку и анализ последствий корректирующих воздействий
- принятие решений о воздействиях и изменениях

Завершение проекта — процесс формального завершения работ по проекту.

Завершение проекта может включать следующие процедуры:

- передача заказчику описания продуктов проекта, протоколов тестирования, отчетов по проведенным проверкам
- заключительная оценка финансовой ситуации (пост-проектный отчет)
- заключительный отчет по проекту и проектная документация
- список открытых вопросов и заключительных работ
- разрешение всех спорных вопросов
- документирование и анализ опыта выполнения данного проекта

В рамках данных процессов выделяются функции управления целями и составом работ, управление по срокам, затратам, управление рисками, качеством, взаимодействием, поставками, персоналом.