

# **Тема 4. Участники проекта и их роль**

# Содержание

- Заказчик, исполнитель.
- Проектный комитет.
- Зоны ответственности в проекте.



# Куратор проекта

- **Куратор проекта** - это одна из ролей в организационной структуре проекта.
- **Куратор проекта** - это лицо высшего должностного уровня, наделенное соответствующими правами и полномочиями для обеспечения своевременного финансирования проекта, определения подходов реализации проекта, принятия стратегических решений по проекту.
- **Куратор проекта (спонсор)** – проектная роль должностного лица, отвечающего за стратегическое управление ходом реализации проекта.
- Куратор принимает решение по стратегическим вопросам проекта, осуществляет утверждение основных изменений в объеме работ, сроках, этапах, в бюджете проекта, находящихся вне компетенции руководителя проекта.
- Как правило, **куратором проекта (спонсором)** является менеджер высшего звена организации.

## Куратор проекта: основные функции

- участие в регулярных заседаниях Управляющего комитета
- принятие решений при возникновении спорных вопросов
- утверждение изменений основных параметров проекта
- обеспечение финансирования проекта и привлечение дополнительных ресурсов
- утверждение подходов к выполнению проекта и приемка результатов проекта в соответствии с утвержденными подходами
- контроль соответствия целей проекта стратегическим целям компании
- общее руководство ходом реализации проекта
- обеспечение выделения необходимых ресурсов для выполнения проекта, обеспечение финансирования работ
- рассмотрение и утверждение регламентирующих документов, необходимых для организации и выполнения проекта
- получение и анализ сводной отчетности о ходе реализации проекта
- управление изменениями базовых параметров проекта и решение проблем, находящихся вне компетенции руководителя проекта.

## Куратор проекта: полномочия

- утверждение целей проекта
- согласование назначения руководителя проекта
- утверждение общего плана и бюджета проекта
- получение от руководителя проекта сводной отчетности о ходе его выполнения
- принятие принципиальных решений при возникновении критических изменений, влияющих на сроки, стоимость и качество результатов проекта.

**Координатор проекта** – это лицо, назначенное для управления проектными работами обладающее окончательными полномочиями и ответственностью за проект. Координатор проекта несёт ответственность за то, чтобы средства, выделенные на проект, расходовались разумно, и выполняемые задачи действительно были направлены на создание полезных для организации выходных результатов проекта. Координатор проекта имеет право ставить задачи и требовать их выполнения всем членам проектной команды, включая бизнес экспертов.

Координатор проекта:

- Утверждает подходы к работе и принимает результаты проекта в соответствии с утверждёнными подходами.
- Идентифицирует выгоды проекта.
- Контролирует рабочие аспекты проекта.
- Ежедневно участвует в работе проекта.
- Содействует в разработке устава и плана проекта.
- Проводит формальные проверки.
- Завершает работы по зарегистрированным проблемам.
- Обеспечивает доступность ресурсов.
- Отвечает за функциональное качество разрабатываемого решения.

Координатор проекта должен выделять не менее 70% своего рабочего времени на участие в проекте.

**Проджект-менеджер** – административный руководитель функциональной проектной группы, который обеспечивает оперативное руководство и контролирует осуществление работ, проводимых в рамках проекта.

В условиях постоянного усиления конкуренции особенно актуальными становятся готовность компании к непредвиденным поворотам событий и способность грамотных менеджеров предугадывать, планировать и управлять изменениями.

Менеджеры проекта - это ключевые фигуры в таких отраслях, как жилищное и производственное строительство, машиностроение, архитектура, промышленное производство, но у них есть хорошие возможности и в других областях. В компьютерных компаниях, например, менеджеры проектов отвечают за выпуск новых продуктов, разработку новых технологий и координацию программ со стратегическими партнерами. Крупные страховые компании и банки тоже могут проявлять интерес к менеджерам проектов: им поручается внедрить новые стандарты или технологии. Спрос на менеджеров проектов очень высокий.

Ежегодная потребность в таких специалистах составляет десятки тысяч человек как для коммерческих, так и для государственных проектов. Нередко специалистов по управлению проектами «покупают» за неоправданно большие деньги, причем зачастую

# Руководитель проекта

Руководитель проекта непрерывно управляет проектом, обеспечивает взаимодействие персонала фирмы-консультанта и фирмы-заказчика, распределяет задачи и обязанности между членами проектной группы.

Руководитель проекта доводит до управляющего комитета и координатора проекта информацию о состоянии проекта, о наиболее значительных проблемах, возникших в ходе проекта, и ключевых документах, подготовленных проектной группой. Он информирует координатора проекта о мерах, необходимых для обеспечения своевременного и качественного выполнения задач проекта.

Руководитель проекта:

- Контролирует технические аспекты проекта.
- Контролирует ежедневную работу проектной группы.
- Разрабатывает и поддерживает в актуальном состоянии устав и план проекта.
- Проводит формальные проверки.
- Осуществляет мониторинг процесса решения проблем и закрытие их.
- Помогает в решении проблем.
- Контролирует основные показатели проекта (сроки, рамки, бюджет)

# Консультант

Сотрудник Исполнителя, частично или полностью выделенный для работы в проекте. Консультант напрямую подчиняется Руководителю проекта. В обязанности Консультанта входит:

- Анализ текущих или будущих бизнес процессов и их формализация;
- Подготовка вариантов решения вопросов, связанных с организацией бизнес процессов;
- Оперативное оповещение Руководителя и Координатора проекта о всех возникших трудностях при выполнении заданий;
- Выработка и описание дизайна системного решения;
- Подготовка функциональных дизайнов и тестирование модификаций;
- Проведение интеграционного тестирования с пользователями;
- Организация процесса подготовка начальных данных для

# Разработчик

Сотрудник Исполнителя, частично или полностью выделенный для работы в проекте. Разработчик напрямую подчиняется Руководителю проекта. По согласованию с Руководителем проекта, Разработчик может выполнять задачи, поставленные Координатором проекта. В обязанности Разработчика входит:

- Настройка модуля интеграции с внешними системами
- Разработка модификаций системы на основе подготовленных функциональных дизайнов и устранение найденных ошибок;
- Подготовка средств для переноса начальных данных;
- Установка и настройка БД и приложения;
- Оптимизация производительности и быстродействия ИС.

# Бизнес - эксперты

- Бизнес - эксперты, сотрудники Заказчика, отвечающие за конкретный бизнес - процесс.
- В функции бизнес - эксперта входит предоставление информации по данному процессу, принятие решений по его изменению (или предоставление экспертного заключения для руководства), утверждение требований к доработкам функциональности реализации бизнес процесса в системе и утверждение функциональных дизайнов модификаций.

# ИТ - эксперты

Бизнес - эксперты, сотрудники Заказчика, отвечающие за ИТ – реализацию бизнес - процессов.

В функции ИТ - эксперта входит предоставление информации по существующей информационной системе и возможностью реализации процесса, принятие решений по его изменению (или предоставление экспертного заключения для руководства), утверждение требований к доработкам функциональности реализации бизнес процесса в системе и утверждение функциональных дизайнов модификаций.

# Ключевые пользователи

Ключевые пользователи – это представители заказчика или привлечённые специалисты, обеспечивающие экспертизу в соответствующих областях бизнеса для создания выходных результатов проекта. Ключевые пользователи несут ответственность за выбранную методологию автоматизируемых бизнес процессов.

Основные функции Ключевых пользователей:

- Обеспечивают экспертизу по текущему состоянию бизнес процессов.
- Представляют область бизнеса при формировании видения будущей информационной системы.
- В установленные сроки обеспечивают проектную группу информацией и участвуют в проектной работе. При необходимости привлекают других сотрудников предприятия из соответствующих подразделений, для предоставления информации проектной группе.
- Участвуют во встречах Рабочих групп по демонстрации функциональности.
- Согласовывают и утверждают требования к доработкам функциональности в части реализации бизнес процессов, владельцами которых они являются.
- Способствуют обмену знаниями в условиях работы проектной группы.



- **С чего начинаются взаимоотношения с клиентом?**
- Как приходит клиент? Либо он сам обращается, либо нам кто-то рекомендует его, как компанию, которая хочет автоматизироваться.
- С чего мы начинаем? Мы не бросаемся к телефону сразу договариваться о встрече – **мы начинаем собирать информацию об этой компании.**
- Для этого можно использовать открытые источники (СМИ, интернет, сайт, отзывы и пр.). Собираем все, что можно собрать – любую информацию.
- Потом идет самое интересное – это информация из неофициальных источников. Стараемся найти каких-то знакомых, друзей, бывших коллег и т.д., чтобы выяснить об этой

# Уловки Заказчиков при подготовке Исполнителем оценки проекта

При подготовке коммерческого предложения, особенно по крупному проекту, возникают различные трудности и неожиданности. Многолетний опыт показывает, что многие из них повторяются из проекта в проект, что говорит о вполне сформировавшихся приёмах Заказчика по снижению стоимости проекта. Ниже приведено описание нескольких таких уловок. Они работают особенно хорошо, если Заказчику удаётся создать впечатление «вот-вот заключим Договор».

# Быстрее,

## быстрее

- Заказчик предоставляет оценкой и всем своим видом показывает, что не будет придираться к оценке. Расчёт идёт на то, что Исполнитель не учтёт всех нюансов и посчитает только основные работы, заложив возможные нюансы в риски (в виде завышения стоимости работ).
- После получения оценки Заказчик просит расписать состав работ подробнее. При подробной росписи завышенная стоимость отдельных работ становится очевидной, после чего Заказчику остаётся лишь указать на это и попросить снизить стоимость работ. Исполнитель вынужден давать стоимость заявленных работ без учёта возможных рисков.
- В данном случае Заказчик перекладывает риски непредвиденных затрат на Исполнителя.

# Вместе-

- Заказчик просит **взрос** считать работы в целом для нескольких объектов (компаний, филиалов, площадок).
- Расчёт на то, что Исполнитель постарается сэкономить трудозатраты при одновременном выполнении однотипных работ. После получения оценки Заказчик просит дать отдельные оценки для каждого объекта. Хотя отдельные проекты увеличивают издержки, Исполнитель вынужден давать оценки с первоначальной суммарной стоимостью.
- В данном случае Заказчик присваивает экономию Исполнителя, получаемую за счет одновременного выполнения однотипных работ.

# Изматывание

Заказчик несколько раз меняет исходные данные, каждый раз запрашивая коммерческое предложение.

Расчёт на то, что в какой-то момент Исполнитель устанет готовить варианты и согласится на менее выгодные для себя условия. Здесь на руку Заказчику играют сразу несколько факторов:

а) затраты Заказчика на смену исходных данных существенно меньше затрат труда и времени Исполнителя на подготовку нового предложения.

б) от Исполнителя над предложением, как правило, работает один-два человека, от Заказчика над сменой исходных данных могут работать гораздо большее количество людей. При этом люди Заказчика могут работать по отдельным частям Предложения, тогда как Исполнителю приходится каждое изменение увязывать со всеми связанными частями.

в) Исполнитель при изменении стоимости проекта каждый раз вынужден пересогласовывать Предложение со своим руководством, рискуя навлечь недовольство после нескольких итераций. Заказчик же смену исходных данных ни с кем не согласовывает.

# Закопанный слон

- Заказчик прячет трудоёмкую работу в списке простых работ. Например, при обсуждении системы защиты среды виртуализации большая часть времени будет посвящена средствам защиты информации, и лишь мимоходом будет упомянуто о развёртывании целевой информационной системы за которым стоит ожидание от Исполнителя развёртывания серверной подсистемы, системы хранения данных, среды виртуализации и системы терминального доступа.
- Расчёт на то, что Исполнитель озвучит оценку раньше, чем распознает размеры слона. Отказываться от заявленной оценки чревато потерей репутации, на чём и играет Заказчик.

# Светлое будущее

- Заказчик продавливает по цене и при этом (иногда неявно) обещает дальнейшее сотрудничество по результатам проекта. Нередко Исполнитель продавливается по работам и поставке себе в убыток.
- Расчёт на желание Исполнителя влезть в большого Заказчика. Работает, когда на рынке много Исполнителей.

# Управляющий комитет

Управляющий комитет - орган высшего руководства проектом. В состав Управляющего комитета входит высшее руководство Заказчика и представители руководства Исполнителя. Управляющий комитет отвечает за определение общих целей проекта, разрешение спорных ситуаций между различными областями бизнеса, принятие решений об общих сроках проекта и бюджете проекта в целом.

Управляющий комитет собирается, как правило, не реже одного раза в ходе каждого этапа, при необходимости чаще.

Управляющий комитет имеет полномочия решать вопросы, связанные с изменением рамок проекта и выделением финансирования на проект.

Основные обязанности членов управляющего комитета заключаются в следующем:

- Увязка и согласование интересов различных областей бизнеса.

# Проектный комитет: функции

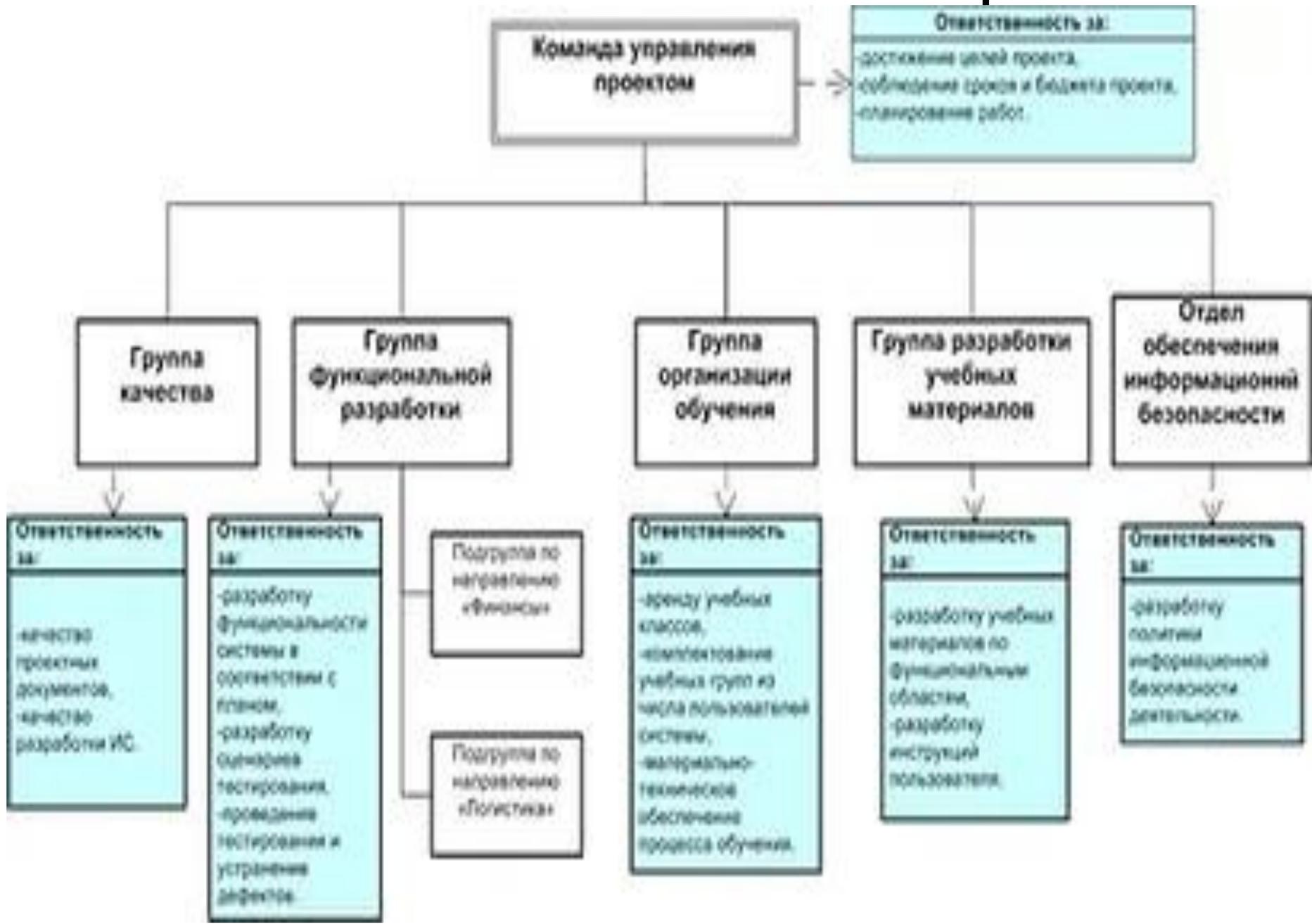
К функциям Проектного комитета относятся:

- принятие решений по стратегии реализации проектов
- принятие корректирующих воздействий в случае возникновения отклонений по проектам
- участие в управлении заинтересованными сторонами на уровне внешнего окружения проекта
- утверждение подходов, сроков и бюджетов проектов
- принятие решений, которые могут изменить организацию проекта, масштаб проекта или распределение финансирования проекта
- обзор и контроль хода всех проектов и их взаимного влияния на портфель проектов и его показатели

# Проектный офис и проектный комитет

- Для начала давайте рассмотрим, чем отличаются Проектный Офис и **Проектный Комитет** (или **Комитет по проектам**). Проектный Комитет – это совещательный орган, существующий в компании для принятия решений по проектам. В состав Проектного Комитета могут входить представители высшего руководства, функциональные руководители, менеджеры проектов.
- Комитет собирается с определенной периодичностью (раз в месяц, в неделю – в каждой компании этот период устанавливается, исходя из особенностей бизнеса и модели системы управления проектами). Заседания Проектного Комитета проводятся как управленческие совещания: готовятся вопросы в Повестке дня, в ходе совещания принимаются решения, которые затем фиксируются в Протоколах и являются обязательными к исполнению.
- Именно Проектный Комитет решает, какие проекты будут реализованы в компании, определяет их приоритеты, утверждает планы и графики проектов, распределяет бюджет по проектам, принимает отчеты и осуществляет контроль по достижению целей проектов и соответствию их стратегическим планам компании.
- В отличие от Комитета по проектам, проектный офис является подразделением компании и служит для тактического и оперативного управления проектами.

# Зоны ответственности в проекте.



Ответственность !!!



Чётко прописанная зона ответственности способствует:

- - назначению ответственности тому, кто реально зависит от решения этой задачи, то есть по реальному функциональному признаку
- - расширяет инициативность сотрудника, которую можно направить на постоянное повышение экономической эффективности;
- - чётко определяет круг ответственных, их полномочия и позволяет грамотно работать над ошибками в деятельности.