

РОЛЬ ЗАЦІКАВЛЕНИХ СТОРІН ЯК УЧАСНИКІВ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

КРОЛЕНКО Дмитро Юрійович - студент Харківського національного університету внутрішніх справ

Стаття визначає поняття зацікавлених сторін в управлінні проектами, їх роль, права, обов'язки та правове підґрунтя їх діяльності та взаємодії. Також розглянуті основні групи зацікавлених сторін.

Ключові слова: *проект, управління проектами, зацікавлені сторони, управління зацікавленими сторонами*

Аналіз існуючих публікацій

Найбільша увага зацікавленим сторонам проекту, перш за все, приділена в останній, п'ятій редакції американської методології PMI (Project Management Institute), PMBOK (Project Management Body Of Knowledge) [1], котра детально викладена у відповідному підручнику. Розглядання управління зацікавленими сторонами як окремої сфери управління майже відсутнє або йому приділена несуттєва увага в інших методологіях.

Постановка завдання

Управління проектами – одна із найсучасніших наук про управління, котра розвивається в багатьох країнах. Вона нараховує багато різних напрямків та методологій, котрі враховують певні особливості тих чи інших напрямків діяльності або країн, де вони використовуються.

На думку американського інституту PMI (Філадельфія, США), одного з найвпливовіших та найвідоміших інститутів у сфері управління проектами, «проект» - це тимчасове підприємство, визначене для створення унікальних продуктів, послуг або

результатів. Тимчасовий характер проекту означає, що у будь-якого проекту є визначені початок та кінець. Завершення проекту настає, коли досягнуті цілі проекту або визнано, що вони не будуть або не можуть бути досягнутими.

Японська асоціація управління проектами (PMAJ) у своїй книзі «Керівництво по управлінню інноваційними проектами та програмами підприємств»[2] ввела одне з найбільш широких понять «управління проектами», котре визначає управління проектами як «симбіоз науки та мистецтва застосування в проекті професіональних здібностей задля виробництва продукту проекту, відповідного місії проекту, шляхом організації надійної команди проекту, ефективно комбінуючи технічні та управлінські методи, виробляючи найбільшу користь та демонструючи ефективні результати роботи та виконання задач».

Одним з найбільш нових напрямків управління з точки зору управління проектами є управління зацікавленими сторонами проекту, котра визначає їх ролі, вплив, повноваження та обов'язки в рамках реалізації того чи іншого проекту.

Зацікавлені сторони включають до себе всіх учасників команди проекту, а також усіх зацікавлених суб'єктів як внутрішніх, так і зовнішніх по відношенню до організації. Команда проекту виявляє внутрішні та зовнішні, позитивні та негативні, а також виконуючі та консультуючі зацікавлені сторони для того, щоб визначити вимоги, що

пред'являються до проекту, та очікування всіх сторін, що залучені. Керівник проекту має управляти впливом різних зацікавлених сторін у зв'язку з вимогами, що висунуті до проекту, щоб забезпечити успішне отримання кінцевого результату.

Усі учасники розробки, реалізації та управління проектами мають право у відповідності до Закону України «Про Інформацію» на отримання необхідної їм для виконання їх посадових обов'язків та реалізації ролей у проекті на інформацію, котра законом визначається як будь-які відомості та/або дані, котрі можуть бути збережені на матеріальних носіях або відображені в електронному вигляді[3].

Зацікавлені сторони мають різні ступені відповідальності та повноважень, котрі можуть змінюватися протягом життєвого циклу проекту. Варіанти участі – від періодичної участі у вирішенні певних питань до надання повної спонсорської підтримки – фінансової, політичної або будь-якої іншої.

Зацікавлені сторони у своїх взаємовідносинах діють на підставі Цивільного кодексу[4], Господарського кодексу[5], статуту проекту та різних договорів, котрі визначають межі їх повноважень та обов'язків. Також сторони керуються відповідними відомчими актами залежно від форми власності та роду діяльності (накази, статuti, положення, різноманітні норми).

У разі невиконання сторонами обов'язків, вони можуть бути притягнуті залежно від характеру правопорушення до відповідальності згідно з діючими Цивільним кодексом[4], Кодексом про адміністративні правопорушення[6] або Кримінальним кодексом України[7].

Вплив зацікавлених сторін може бути позитивним або негативним, а також пасивним або активним. Контролю впливу цих сторін необхідно приділяти увагу протягом всього циклу проекту, а також планувати певні міри реагування на ті чи інші проблеми, що можуть виникнути протягом виконання проекту.

Виявлення зацікавлених сторін має бути неперервним процесом під час всього ходу життєвого циклу проекту. Важливо повністю розуміти ступінь впливу сторін на проект

та мати можливість урівноважити їх вимоги, потреби та очікування для того, щоб запобігти збільшенню строків, витрат та появи нових проблем будь-якого рівня, аж до відміни проекту.

Одним з найважливіших елементів є управління очікуванням зацікавлених сторін, що може бути ускладнене тим фактом, що у різних сторін можуть бути протилежні інтереси.

З точки зору РМІ, виділяють декілька основних типів зацікавлених сторін

Згідно з методологією РМВОК, спонсор – це особа (або група осіб), котра надає ресурси та підтримку для проекту та відповідає за досягнення успіху проекту. Спонсор може бути внутрішнім або зовнішнім по відношенню до організації керівника проекту. Спонсор сприяє проекту від початкової концепції до його закриття. Сюди входить виступ перед керівництвом більш високого рівня в ролі представника задля залучення підтримки по всій організації та сприянню в отриманні переваг, котрі принесе проект. Спонсор очолює проект протягом процесів ініціації до отримання формальної авторизації та грає важливу роль у розробці первісного змісту та статуту. У рішенні питань, що лежать за рівнем компетенції керівника, спонсор є наступним рівнем ескалації. Крім того, спонсор також може брати участь в інших важливих питаннях, таких як схвалення змін у змісті, проведення аналізу після завершення фази проекту та прийняття рішення «продовжити/припинити», коли ризики особливо великі. Спонсор також забезпечує плавний перехід результатів проекту, що поставляються, у сферу діяльності організації замовника після закриття проекту.

Замовники та користувачі. Замовники – особи або організації, котрі будуть узгоджувати або використовувати продукт, послугу або результат проекту а також здійснювати управління ним. Користувачі – це особи або організації, котрі будуть використовувати продукт, послугу або результат проекту. Замовники та користувачі можуть бути внутрішніми або зовнішніми по відношенню до організації, котра виконує проект.

Залежно від предметної області замовники та користувачі можуть бути синоніма-

ми, тоді як в інших замовники – це суб'єкти, котрі придбають продукт, а користувачі – ті, хто його використовує.

Продавці (агенти) – сторонні компанії, що уклали договір про надання компонентів або послуг, необхідних для проекту.

Ділові партнери – сторонні організації, котрі мають з підприємством особливі взаємовідносини, іноді отримані шляхом процедури сертифікації. Ділові партнери надають спеціалізовану експертну допомогу або грають надану їм роль, наприклад, з установки та налашки обладнання та інше.

Організаційні групи – це внутрішні зацікавлені сторони, на котрі здійснює вплив команда проекту. Зазвичай це можуть бути різні підрозділи, котрі входять у склад компанії, що здійснює проект. Ці групи здійснюють підтримку ділового середовища, у котрому виконуються проекти.

Функціональні керівники – це ключові особи, котрі грають керуючу роль у рамках адміністративної або фінансової області організації. Їм надається власний персонал для виконання поточних завдань, та вони мають чіткі вказівки щодо управління усіма задачами в рамках своєї функціональної області відповідальності.

Інші зацікавлені сторони – додаткові зацікавлені сторони, такі як фінансові інститути, державні регулюючі органи, експерти, консультанти та інші особи, котрі можуть мати фінансовий інтерес, робити свій внесок у проект та бути зацікавленими у результаті проекту.

У загальному вигляді схема управління зацікавленими сторонами виглядає наступним чином:

1. Визначення зацікавлених сторін – процес виявлення груп, людей або організацій, на котрих може впливати результат проекту, або які можуть здійснювати певний вплив на результат проекту.

2. Планування управління зацікавленими сторонами – процес розробки відповідних стратегій управління для ефективного залучення зацікавлених сторін протягом всього життєвого циклу проекту, засновано-

SUMMARY

The article defines the term of stakeholders in project management, their roles, rights, duties and legal background of those activities and interactions. In addition, main groups of stakeholders were considered.

го на аналізі їх потреб, інтересів та потенціальної взаємодії на результат проекту.

3. Управління зацікавленими сторонами проекту – процес комунікацій та роботи з зацікавленими сторонами з ціллю відповідності їх потребам/очікуванням, реагування на проблеми по мірі їх виникнення.

4. Контроль зацікавлених сторін – процес моніторингу всіх взаємовідносин зацікавлених сторін проекту та коректування стратегій та планів для залучення зацікавлених сторін.

Література

1. PMI Institute. Руководство к своду знаний по управлению проектами:ученик – Пятое издание. Project Management Institute, Inc., 2013 – 586 с.

2. Руководство по управлению инновационными проектами и программы : т.1/ пер. на рус. Язык под ред. С.Д. Бушуева. – К.: Наук. Світ, 2009. – 173 с.

3. Закон України «Про інформацію» від 02.10.1992 р. № 2658-ХІІ. [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2657-12>.

4. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р. № 435-IV [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/435-15>.

5. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.

6. Кодекс про адміністративні правопорушення України 07.12.1984 р. № 8073-X [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/80731-10>.

7. Кримінальний кодекс України від 05.04.2001 № 2341-III [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2341-14>.