

УДК 338.2

**Управление стейкхолдерами проекта
(на примере проекта по внедрению технологии рециклинга на заводе по
производству бетона)**

*Лыков В.А., студент
Россия, 105005, г. Москва, МГТУ им. Н.Э. Баумана,
кафедра «Менеджмент»*

*Научный руководитель: Кокуева Ж.М., к.т.н., доцент
Россия, 105005, г. Москва, МГТУ им. Н.Э. Баумана,
кафедра «Менеджмент»
ibm4@bmstu.ru*

Среди всего многообразия факторов, воздействующих на проект, можно выделить такие, которые имеют человеческое измерение – отдельные люди, группы людей, в том числе и организации, которые имеют прямое или косвенное отношение к проекту. Их совокупный потенциал содействия успеху проекта велик. Поэтому можно утверждать, что успех проекта во многих случаях определяется не столько логическим или эффективным распределением ролей, обязанностей и ресурсов, сколько созданием наиболее работоспособной структуры связей различных внутренних частей проекта с внешними его участниками – стейкхолдерами.

1. Рециклинг бетона на БРУ (бетонно-растворный узел)

Известно, что товарный бетон перевозится с завода (БРУ) автомиксерами (автобетономешалками). Автомиксер – специальный грузовой автомобиль, шасси которого оборудовано вращающейся емкостью (барабаном) для перевозки бетона с завода на строительную площадку. Однако в результате каждого рейса по перевозке бетона после разгрузки бетона в емкости образуется так называемый «мертвый остаток» – это затвердевший бетон на стенках барабана толщиной в среднем 3-5 см. После каждой разгрузки барабан миксера промывается водой и полученный состав выводится. До появления технологии рециклинга эти отходы сбрасывались в окружающую среду.

Ввиду возрастающей проблемы сохранения чистоты окружающей среды повторное использование любых производственных отходов выходит на первый план при построении грамотного производственного цикла. Собственно в этом и заключается

технология рециклинга, суть которого в повторном использовании шлама и бетона, который остается на стенках и в полостях автомиксеров в процессе их работы. В результате этого обеспечивается как сохранность чистоты окружающей среды, так и эффективное использование компонентов производства бетона. Для того чтобы получить из отходов производства готовые к повторному использованию вещества применяются специализированные комплексы по рециклингу бетонной смеси. Основная задача заключается в разделении смеси на отдельные составляющие, такие как цементное молоко, щебень и песок. Система рециклинга бетона и процесс рециклинга бетона показаны на рис. 1. и рис. 2. соответственно. [1]



Рис. 1. Система рециклинга бетона

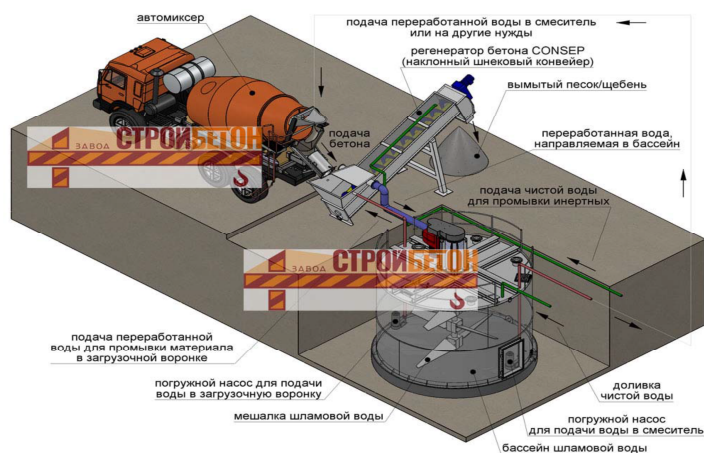


Рис. 2. Процесс рециклинга бетона

Одной из наиболее популярных компаний, занимающихся производством и установкой комплексов рециклинга бетонной смеси, является фирма CONSEP. [2]

Таблица 1

Титульная информация о проекте

Наименование проекта	Внедрение линии рециклинга бетона CONSEP
Планируемое время начала и окончания проекта (месяц/год)	05/2015 – начало проекта 06/2015 – окончание проекта
Оценка бюджета проекта (руб.)	5 000 000
Место/сфера реализации	Бетонно-растворный узел
Заказчик проекта	ООО «Бетонный завод»
Куратор	Заместитель генерального директора ООО «Бетонный завод» по производству Иванов И.И.
Другие/ключевые участники проекта	Главный технолог ООО «Бетонный завод» Тихонов С.С, Представители компании CONSEP
Дата создания документа	28.04.2015

Экономическая эффективность проекта

Если завод в год производит 80000 м^3 и работает круглосуточно, то средний объем производства в сутки составит $80000/365 = 220 \text{ м}^3$.

При условии, что средний объем емкости автомиксера 8 м^3 , то в сутки производится в среднем 28 рейсов.

Мертвый остаток в миксере после разгрузки составляет около $0,3 \text{ м}^3$. Соответственно, в сутки отходы составляют $28*0,3 = 8,4 \text{ м}^3$.

Песчано-гравийная смесь от рециклинга стоит в среднем 900 руб./м^3 .

$900*8,4 = 7560 \text{ руб./сутки}$.

7560 руб. – это экономия денежных средств в сутки.

2760000 руб. – экономия в год.

2. Стейкхолдеры проекта и руководство проектом

Устав проекта может предоставлять информацию о внутренних и внешних сторонах, связанных с проектом и подверженных влиянию результата или исполнения проекта, например о спонсоре (спонсорах) проекта, заказчиках, членах команды, группах

и отделах, участвующих в проекте, а также о других людях или организациях, на которых проект оказывает влияние.

Стейкхолдер (заинтересованная сторона) – лицо, группа или организация, которая может влиять, на которую могут повлиять или которая может воспринимать себя подвергнутой влиянию решения, операции или результата проекта.

Руководство проектом – приведение проекта в соответствие с потребностями или задачами заинтересованных сторон – имеет решающее значение для успешного управления вовлечением заинтересованных сторон и для достижения организационных целей. Оно предоставляет структуру, в которой руководитель проекта и спонсоры могут принимать решения, соответствующие как потребностям и ожиданиям заинтересованных сторон, так и организационным задачам, или реагировать на обстоятельства, когда они не приведены в соответствие. [3]

3. Система стейкхолдеров проекта

Важной составляющей обязанностей руководителя проекта является управление ожиданиями заинтересованных сторон, что может быть затруднено, потому что заинтересованные стороны часто имеют очень разные или конфликтующие цели. Одной из обязанностей руководителя проекта является поддержание баланса между этими интересами и обеспечение того, чтобы команда проекта взаимодействовала с заинтересованными сторонами профессионально и с позиций сотрудничества. Руководители проектов могут привлекать спонсора проекта или других членов команды из разных мест для выявления и управления заинтересованными сторонами, которые могут быть разбросаны по всему миру.

Ниже представлены некоторые примеры заинтересованных сторон проекта:

Исполнитель. Исполнитель — лицо (или группа лиц), организация, выполняющая реализацию проекта, предоставляющая ресурсы для проекта и ответственное за достижение успеха, содействует проекту от первоначальной концепции до его закрытия. В нашем случае – это компания CONSEP, занимающаяся установкой оборудования по рециклингу бетона.

Заказчики и пользователи. Заказчики — лица или организации, которые будут одобрять продукт, услугу или результат проекта, а также управлять ими (генеральный директор ООО «Бетонный завод»). Пользователи — это лица или организации, которые будут пользоваться продуктом, услугой или результатом проекта (водители-экспедиторы

автомиксеров, операторы БРУ). Заказчики и пользователи могут быть внутренними или внешними по отношению к исполняющей организации.

Организационные группы. Организационные группы — внутренние заинтересованные стороны, на которые показывают влияние действия команды проекта. Примеры различных бизнес-элементов организации, на которые может оказывать влияние проект, включают в себя отдел маркетинга и продаж, отдел кадров, юридический отдел, финансовый отдел, операционный, производственный отдел и отдел обслуживания клиентов. (Производственный и технологический отделы завода).

Функциональные руководители. Функциональные руководители являются ключевыми лицами, играющими руководящую роль в рамках административной или функциональной области организации, такой как кадры, финансы, бухгалтерский учет или закупки (Заместитель генерального директора ООО «Бетонный завод» по производству Иванов И.И., Главный технолог ООО «Бетонный завод» Тихонов С.С.). [3]

4. Управление стейкхолдерами проекта

Управление заинтересованными сторонами проекта включает в себя процессы, необходимые для выявления людей, групп и организаций, которые могут оказывать или на которых может оказывать воздействие проект, для анализа ожиданий заинтересованных сторон и их воздействия на проект, а также для разработки соответствующих стратегий управления для эффективного вовлечения заинтересованных сторон в принятие решений и исполнение проекта. Управление заинтересованными сторонами также сосредотачивается на постоянной коммуникации с заинтересованными сторонами с целью понимания их потребностей и ожиданий, на реагировании на проблемы по мере их возникновения, на управлении конфликтующими интересами и на способствовании соответствующему вовлечению заинтересованных сторон в принятие решений и в операции проекта. Удовлетворенностью заинтересованных сторон следует управлять как одной из ключевых целей проекта.

Стейкхолдеры проекта разнообразны. Их объединяют интересы, которые могут иногда совпадать, тогда стейкхолдеры могут воздействовать на проект сообща, и их влияние, сила существенно возрастают. Нередко их интересы являются противоположными. В этом случае они могут конфликтовать между собой, ослабляя влияние на проект. Обе ситуации могут использоваться менеджерами проекта для более эффективного достижения его целей. Такое использование интересов, потребностей, возможностей и ресурсов стейкхолдеров для успешного завершения проекта называется управлением отношениями со стейкхолдерами проекта. Такое управление предполагает

управление системой стейкхолдеров, объединенных функциональными связями и взаимозависимостями. Менеджер проекта (куратор) должен определить состав такой системы, выявить нужды и ожидания отдельных ее элементов — стейкхолдеров, а затем оказывать влияние на эти ожидания во имя успеха проекта — управлять системой стейкхолдеров.

Менеджер проекта (куратор) должен, во-первых, понимать окружение проекта и, во-вторых, обеспечивать его тесную связь с ключевыми стейкхолдерами и факторами в окружении таким образом, чтобы достичь максимально возможной успешности проекта.

Систематический обзор окружения для выявления ключевых стейкхолдеров и факторов — важная функция менеджера и всей команды проекта. Такой обзор может выполняться в различной форме: от случайного наблюдения до целенаправленной и запланированной инспекции.

Для того чтобы проект был успешным, он должен находиться во взаимосвязи со всем своим окружением. Эта задача достигается с помощью формирования системы связей проекта, которая отражает интересы ключевых стейкхолдеров и факторы, определяемые путем обзора окружения. Такие связи реализуются через организационную структуру и процесс управления. [4]

Таблица 2

Связи между проектом и стейкхолдерами и факторами окружения

Задачи управления проектами	Ключевые стейкхолдеры	Факторы окружения проекта
Определение проекта	Вовлечь действующие лица в процесс определения; если можно, использовать их идеи; объяснить им суть проекта; идентифицировать проблемы и негативные реакции. <i>Заказчик, пользователи</i>	Включить первостепенные факторы в предположения для планирования; идентифицировать налагаемые ими ограничения, которые влияют на определение проекта
Организация и построение команды проекта	Установить формальные, рабочие и неформальные отношения с действующими лицами; рассматривать их как членов команды проекта, При необходимости приглашать на	Включить влияние факторов в организационную структуру; довести до сведения членов команды все ключевые факторы и их влияние на успех проекта

	собрания. <i>Заказчик, исполнитель, функциональные руководители</i>	
Создание плана, расписания, бюджета	По возможности привлечь действующих лиц к подготовке аланов, расписаний и бюджетов; удостовериться, что планы отражают реальность, определяемую ключевыми действующими лицами. Заказчик, функциональные руководители	Включить информацию, имеющую отношение к ключевым факторам, в планы, расписание и бюджеты
Авторизация работ и начало исполнения проекта	Постоянно информировать действующих лиц о ходе выполнения проекта, особенно когда операции напрямую влияют на их деятельность. <i>Заказчик, исполнитель, пользователи, организационные группы, функциональные руководители</i>	По возможности вести мониторинг факторов во избежание возникновения прямых конфликтов и проблем
Контроль исполнения работ, расписания и бюджета		
Задачи управления проектами	Ключевые стейкхолдеры	Факторы окружения проекта
Оценка хода работ и руководство проектом	По возможности включить действующих лиц в процесс оценки; заранее предоставлять информацию об основных изменениях. <i>Заказчик, исполнитель, функциональные руководители</i>	Периодически обновлять данные по каждому ключевому фактору и включать их в процесс оценки хода работ
Закрытие проекта	Привлечь действующих лиц к планированию и операциям закрытия; продолжать формировать их. <i>Заказчик, исполнитель, функциональные руководители</i>	Продолжать следить за факторами и вносить изменения в планы закрытия

По мере продвижения от фазы к фазе проекта изменяется не только проект, но и его окружение и, соответственно, система стейкхолдеров. Менеджеры должны периодически контролировать основные элементы окружения проекта, корректировать список стейкхолдеров и подтверждать их актуальность, также как и факторов, имеющих отношение к окружению.

Таким образом, управление стейкхолдерами проекта — процесс разработки соответствующих стратегий управления для эффективного вовлечения заинтересованных сторон на протяжении жизненного цикла проекта, основанных на анализе их потребностей, интересов и потенциального воздействия на успех проекта. Ключевая выгода данного процесса состоит в том, что он предоставляет четкий, осуществимый план взаимодействия с заинтересованными сторонами проекта с целью поддержки интересов проекта.

Список литературы

1. Официальный сайт ООО «СтройБетон». Режим доступа: <http://isilos.ru/recycle/> (дата обращения 27.04.2015).
2. Лыков В.А. Разработка устава проекта по внедрению технологии рециклинга на заводе по производству бетона // Международная конференция «Управление научно-техническими проектами»: сб. науч. тр. Москва, 2015. С. 21-27.
3. Балашов А.И., Рогова Е.М. Управление проектами. М.: Юрайт, 2013. 382 с.
4. Кокуева Ж.М. Проект от идеи до воплощения: вопросы управления. М.: Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2008. 160 с.