

КЛАССИФИКАЦИЯ КЛИЕНТОВ / ЗАКАЗЧИКОВ ПРОГРАММ И ПРОЕКТОВ

В специальной литературе много информации о заинтересованных сторонах проектов, но очень мало материала о заказчиках. Они чаще всего рассматриваются как одна из заинтересованных сторон проекта, однако такая точка зрения противоречит опыту автора, связанному с предоставлением услуг внешним заказчикам. Цель данной статьи — привлечь как можно больше внимания к проблеме важности самих заказчиков в контексте программы / проекта с помощью попытки их классификации.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: организация-заказчик, внутренние заказчики, заинтересованные стороны проекта

Прежде чем рассматривать вопрос о заказчиках в проекте / программе, примем за основу следующие определения.

Организация-заказчик — это организация, заказывающая (приобретающая) проект и являющаяся главным конечным потребителем его результатов.

Внутренние заказчики — это люди или группы людей в рамках организации-заказчика, которые непосредственно вовлечены в продвижение программы / проекта.

Заинтересованные стороны проекта — это люди, группы людей или организации, не являющиеся клиентами / заказчиками или пользователями результатов проекта, но заинтересованные в нем, и/или те, на чьи интересы может повлиять проект.

Была выработана следующая классификация организаций-заказчиков:

- организация-заказчик, являющаяся подразделением в рамках организации-исполнителя;
- организация-заказчик, которая сама является организацией-исполнителем;
- организации-заказчики, внешние по отношению к организации-исполнителю. Здесь можно выделить:



Стреттон Алан — доктор наук, преподаватель Университета менеджмента и технологий (г. Арлингтон, Вирджиния, США). В 1988–2006 гг. участвовал в разработке и преподавании программы для магистров по управлению проектами в Технологическом университете Сиднея (Австралия). Работал в строительной отрасли в течение 38 лет, был председателем Комитета по стандартам PMI в 1989–1992 гг. Автор более 70 научных статей (г. Нью-трал Бей, Австралия)

- единичную однозначно идентифицируемую внешнюю организацию-заказчика;
- несколько организаций-заказчиков, часть из которых трудно идентифицировать.

Часто идентифицировать внутренних заказчиков в рамках организаций-заказчиков нелегко (не говоря уже о том, чтобы классифицировать их), но обычно среди них выделяют спонсоров, ключевых контактных лиц, конечных потребителей / пользователей, разработчиков программ / проекта, а также тех, кто влияет на принятие решений.

1. НЕДОСТАТОК ИНФОРМАЦИИ О ЗАКАЗЧИКАХ

Как это ни удивительно, но в литературе по программам и проектам встречается мало сведений о заказчиках. Возможно, единственным значимым исключением является работа Д. Фрейма *The New Project Management* [2], в которой данной проблеме посвящена целая глава об удовлетворении потребностей заказчиков. В отличие от остальных авторов Фрейн не пишет непосредственно о заинтересованных сторонах проекта. В его терминологии заказчики — это достаточно широкое понятие, в которое включаются в том числе люди и группы людей; другие авторы называют их заинтересованными сторонами проекта.

Существуют два документа, широко известные и применяемые в сфере управления проектами: британский *Managing Successful Programmes* (OGC) [6] и североамериканский *The Standard for Program Management* (PMI) [8]. В этих документах много говорится о заинтересованных сторонах проекта, но достаточно мало о заказчиках:

- в *Managing Successful Programmes* термин «заказчики» не включен в глоссарий; заказчики не выделяются среди заинтересованных сторон проекта;
- в стандарте PMI не дается определение термина «заказчик». В контексте данного документа заказчики также рассматриваются как одна из

главных заинтересованных сторон программы (8, с. 11), но не выделяются в особую категорию.

Подобное описание заказчика как еще одной заинтересованной стороны проекта также широко распространено в литературе по управлению проектами [1, схема 6.2; 9, раздел 3.2; 10, таблица 13A-1].

С точки зрения того, кто большую часть своей карьеры занимался предоставлением внешним заказчикам профессиональных услуг по управлению программами / проектами, описание заказчика как еще одной заинтересованной стороны проекта выглядит по меньшей мере странно, ведь в этом контексте заказчик является смыслом и сутью программы / проекта. Если бы не было заказчика, то не было бы и программы / проекта, поэтому удовлетворение потребностей заказчика является приоритетом. Заинтересованные же стороны программы / проекта относятся к другой категории — они возникают и становятся важными только после инициации программы / проекта заказчиком. Их интересы существенны, но они находятся заведомо на втором месте после интересов заказчика.

По-видимому, недостаточное внимание к заказчикам в литературе можно частично объяснить скудостью материалов по профессиональным услугам в области проектов / программ. Это само по себе странно, поскольку такого рода услуги в современном мире преобладают над другими. Еще одним фактором, обуславливающим нехватку информации, может являться значительное внимание к программам организационных изменений в неспециализированной литературе. В большинстве этих программ организация сама (или в ряде случаев ее подразделение) выступает в роли клиента, поэтому дискуссии относительно определения внутренних клиентов в рамках организации или подразделения возникают редко. Автору сложно представить, что можно взяться за проект или программу такого рода, не имея представления о внутренних заказчиках, но точка зрения, представленная в литературе, судя по всему, расходится с этим утверждением.

Прежде чем мы обратимся к этой и некоторым другим проблемам, уточним терминологию.

1.1. Заказчики / клиенты

В словаре Macquarie Concise [4] даются следующие определения.

Заказчик — это тот, кто приобретает товары у другого.

Клиент:

1) тот, кто нанимает на работу, пользуется услугами или нуждается в совете профессионального консультанта;

2) заказчик.

Таким образом, понятия «заказчик» и «клиент» практически идентичны (хотя понятие «клиент» также может использоваться в контекстах, не имеющих отношения к нашей теме). Таким образом, два понятия — «заказчики» и «клиенты» — в дальнейшем могут использоваться как взаимозаменяемые.

В литературе, посвященной программам / проектам, редко можно найти дискуссии относительно заказчиков / клиентов. Автору удалось обнаружить следующие подходящие определения / описания (хотя можно, вероятно, найти и больше).

Заказчик — это субъект, принимающий на себя наибольшую ответственность по финансовым обязательствам относительно затрат на выполнение проекта [3, с. 59].

Заказчик — это понятие, определение которого достаточно расплывчато, это один (или более) человек в организации-клиенте [5, с. 220].

Организация-заказчик — это организация, желающая воспользоваться результатами проекта. В рамках организации-заказчика можно выделить *ключевое контактное лицо, спонсора со стороны заказчика и конечных потребителей / пользователей* [5].

*Конечные пользователи (потребители)*¹ — это люди в организации-заказчике, которые будут использовать конечный продукт проекта [5].

Заказчик — это лицо или организация, которые будут пользоваться преимуществами программы, ее продуктами, услугами или результатами [8, с. 106].

Данные определения не вполне согласуются друг с другом. Определение Хили [3] наиболее близко представленному в словаре Macquarie Concise: в нем подчеркивается то, что клиент / заказчик — это покупатель. Обычно покупатель является финансово ответственным за приобретенный товар. В определениях Обенга [5] и PMI [8] акцент делается на том, что клиент / заказчик — это конечный пользователь результатов программы / проекта.

Одной из интерпретаций определений Обенга является его вывод о том, что существует два уровня заказчиков / клиентов:

■ *клиенты / заказчики первого уровня* — это те, кого он называет организациями-заказчиками, что обычно интерпретируется как «покупатели, которые также являются и организациями — конечными пользователями (потребителями)»;

■ *клиенты / заказчики второго уровня* — это ключевые фигуры в рамках организации-клиента, т.е. ключевое контактное лицо, спонсор со стороны заказчика и отдельные конечные потребители.

Разграничение между двумя уровнями клиентов можно наглядно увидеть в процессе предоставления проектных / программных услуг внешним организациям-заказчикам. Так, Пауэлл пишет: «Обычно заказчик — это не один человек, а несколько людей или даже несколько групп в рамках одной организации. На первых этапах сбора информации очень важно, чтобы менеджер проекта определил количество людей в организации-заказчике, которые будут непосредственно задействованы в проекте» (Powell, 1980).

В свете сказанного автор предлагает воспользоваться следующими определениями:

■ *организация-заказчик* — это организация, приобретающая проект / программу и являющаяся основным конечным потребителем;

¹ В российской литературе для обозначения этой категории заказчиков часто используется термин «функциональный заказчик». — *Прим. ред.*

■ *внутренние заказчики* — это люди или группы людей в рамках организации-заказчика, которые напрямую задействованы в разработке программы / проекта.

1.2. Заинтересованные стороны проекта

В отличие от заказчиков заинтересованные стороны проекта характеризуются в литературе достаточно точно. Вот некоторые из наиболее часто встречающихся определений.

Заинтересованная сторона проекта — это любой человек, заинтересованный в проекте. В обычном проекте всегда есть несколько заинтересованных сторон, которые поддерживают его, и те, которые противостоят ему [5, с. 224].

Заинтересованная сторона проекта — это лицо, группа лиц или организация, заинтересованные в проекте или влияющие на проект или программу [6, с. 128].

Заинтересованные стороны программы — это лица и организации, на интересы которых могут повлиять результаты программы, как отрицательно, так и положительно [8, с. 11].

Исходя из общего в данных определениях автор предлагает следующее единое определение, которым будет пользоваться далее: *заинтересованные стороны проекта / программы* — это люди или группы людей, не являющиеся заказчиками / клиентами, но имеющие заинтересованность в проекте (интересы которых программа / проект может затронуть).

2. КЛАССИФИКАЦИЯ КЛИЕНТОВ / ЗАКАЗЧИКОВ

2.1. Организации-заказчики

Автор проанализировал 10 типологий программ и проектов, взятых из неспециализированной литературы, что позволило ему выделить пять наиболее часто упоминаемых видов программ:

■ модификация / совершенствование существующих систем или процессов: 11 упоминаний;

■ введение в действие новых систем или процессов: 11 упоминаний;

■ программы, обладающие высоким потенциалом, например научные исследования и разработки: 3 упоминания;

■ внешние по отношению к организации программы: 4 упоминания;

■ программы оказания профессиональных услуг: 2 упоминания.

Первичный заказчик, т.е. организация-клиент, для первых трех пунктов в списке — это либо организация сама по себе, либо ее подразделение. Для последних двух пунктов организация-клиент будет внешней для организации-исполнителя. Обобщенная классификация организаций-клиентов приводится ниже.

1. *Организация-заказчик — подразделение в рамках организации-исполнителя.* Многие программы / проекты модификации и усовершенствования иницируются в компаниях не на высшем уровне и имеют отношение лишь к части организации.

«Как вариант организация-заказчик может быть отдельным подразделением или филиалом в рамках проектной организации. Например, если отдел кадров просят внедрить в оперативном отделе новую схему оплаты по результатам работы, то оперативный отдел является заказчиком» [5, с. 220]. Этот пример, приведенный в работе Обенга, четко показывает, что поставщик услуг в данном случае находится в самой организации.

2. *Организация-заказчик сама является организацией-исполнителем проекта.* Оказалось, что большая часть программ, обсуждаемых в западной неспециализированной литературе, касается изменений и улучшений на организационном уровне. Например, в The Standard for Program Management дается определение понятия «выгода (прибыль)» в контексте программы: «Улучшения в работе организации, такие как увеличение продаж, сокращение производственных затрат или снижение убытков» [8, с. 105]. Как мы видим,

снова делается акцент на том, что организация-заказчик — это организация-исполнитель.

3. *Организация-заказчик является внешней по отношению к организации-исполнителю.* Как мы убедились, в западной неспециализированной литературе существует не так уж много материалов по программам, которые бы непосредственно обращались к предоставлению услуг управления проектом / программой внешним организациям-заказчикам.

В отличие от западной литературы в японском стандарте Р2М [7] программы рассматриваются несколько иначе: акцент делается на крупных внешних программах, часто социальных / общественных (некоторые из них осуществляются в рамках партнерских договоренностей). Они служат интересам обширного круга заказчиков, причем отдельных заказчиков сложно выявить, особенно если дело касается политических вопросов.

Из вышесказанного вытекает следующая подклассификация:

- единичная однозначно идентифицируемая внешняя организация-заказчик;
- несколько организаций-заказчиков, часть из которых сложно идентифицировать.

2.1.1. Единичная однозначно идентифицируемая внешняя организация-заказчик

Профессиональные программные / проектные услуги, предоставляемые внешним организациям-заказчикам в вышеприведенном списке частоты повторяемости встречаются лишь дважды, что удивительно, т.к. количество программных / проектных организаций, задействованных в оказании консалтинговых услуг и/или услуг фактических поставок внешним организациям-заказчикам велико.

Многие из этих услуг оказываются единичной однозначно идентифицируемой организацией-заказчику, и мы предлагаем детально рассмотреть эту ситуацию в следующей статье².

Однако в ряде ситуаций может встречаться несколько организаций-клиентов, о чем говорится далее.

2.1.2. Несколько организаций-клиентов, часть из которых сложно идентифицировать

С точки зрения удовлетворения потребностей и нужд заказчика существует большая разница между отдельной внешней организацией-заказчиком и множеством внешних организаций-заказчиков, часть из которых трудно даже идентифицировать. Как упоминалось выше, данная проблема представлена в Р2М.

2.2. Внутренние заказчики

Внутренние заказчики были определены выше как люди или группы людей в рамках организации-заказчика, которые непосредственно задействованы в осуществлении программы / проекта.

Спонсор — это человек... желающий, чтобы проект был завершен [5].

Спонсоры — это спонсорская группа программы, обеспечивающая принятие решений по инвестированию и поддержку обоснований и целей программы на высоком уровне. Она может также называться «совет программы» [6].

Спонсор — это человек или группа лиц, которые обеспечивают программу финансовыми ресурсами (в денежной или в неденежной форме).

В приведенных определениях мало общего, однако авторы сходятся в том, что спонсор организации-заказчика является внутренним заказчиком.

Ключевое контактное лицо — представитель организации-заказчика в отношении программы / проекта, следовательно, оно также выступает в роли внутреннего заказчика.

Конечные пользователи (потребители), использующие результаты проекта / программы, также являются внутренними заказчиками проекта.

² Редакция предполагает опубликовать весь цикл статей А. Стреттона, посвященный этой теме, в следующих номерах журнала. — Прим. ред.

Этот перечень далеко не полон. Всегда найдутся другие лица или группы лиц в организации-заказчике, которых при определенных условиях можно будет также считать внутренними заказчиками. Согласно приведенным определениям внутренние заказчики — это все те, кто непосредственно задействован в осуществлении проекта / программы. Кроме того, автор может утверждать на основании собственного опыта, что наиболее важными

внутренними заказчиками часто являются сложно выявляемые лица, влияющие на принятие ключевых решений.

Возможно, было бы полезно создать более полный перечень, но на практике в конечном итоге это зависит от менеджера программы / проекта и его умения определять наиболее важных внутренних заказчиков в каждом отдельном случае.

ЛИТЕРАТУРА

1. Cleland D.I., Ireland R.L. (2002). *Project Management: Strategic Design and Implementation*. 4 ed. New York, McGraw-Hill.
2. Frame J.D. (1994). *The New Project Management*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
3. Healy P. (1997). *Project Management*. Butterworth-Heinemann, Port Melbourne, Vic.
4. Macquarie Concise Dictionary. — <http://www.macquariedictionary.com.au>.
5. Obeing E. (1994). *All Change: The Project Leader's Secret Handbook*. London, Pitman Publishing.
6. Office of Government Commerce (OGC) (2007). *Managing Successful Programmes*. 3 ed. London, The stationary Office.
7. Project Management Association of Japan (PMAJ) (2008). *P2M. Project and Program Management for Enterprise Innovation: Guidebook*. Tokyo, Japan.
8. Program Management Institute (PMI) (2006a). *The Standard for Program Management*. Newtown Square, PA.
9. Tasmanian Government (2004). *Project Management Guidelines*. — www.projectmanagement.tas.gov.au/guidelines/pm6.shtml.
10. Tuman J.Jr. (2006). «Studies in communications management: achieving project success through team building and stakeholder management». In: *The AMA Handbook of Project Management*. 2 ed., eds Dinsmore P.C., Cabanis-Brewin J. New York, AMACOM, pp. 174–183.

Перевод И. Шиляевой.

Источник: *PM World Today*, July 2009 (Vol. XI, Issue VII). —

http://www.pmworloday.net/featured_papers/2009/july/Classifying-Program-Project-Customers.html.

Печатается с разрешения автора и *PM World Today*.