

**Организационно-методический центр
МБУК «КДЦ» Грайворонского городского округа**

**Цикл методических рекомендаций
Управление стейкхолдерами проекта**

№3



г. Грайворон, 2019 год

План:

1. Классификация стейкхолдеров проекта.
2. Идентификация стейкхолдеров.
3. Роль и уровни участия стейкхолдеров в проекте.
4. Методы управления стейкхолдерами.

Управление стейкхолдерами представляет собой относительно новую область управленческой деятельности в системе управления проектами.

Эта сфера управленческой деятельности включает в себя действия, в результате которых осуществляется:

1. выявление юридических и физических лиц, которые могут оказать значимое влияние на процессы реализации проекта и испытать воздействие процессов реализации проекта и его результатов;

2. анализ ожиданий и требований стейкхолдеров относительно различной степени участия в реализации проекта – от логистических и субподрядных отношений или ресурсной поддержки проекта до использования результатов проекта;

3. выработка стратегии и тактики для взаимодействия со стейкхолдерами и определение степени их участия в процессе реализации проекта и использования полученных результатов проекта.

Управление стейкхолдерами проекта предполагает различные формы коммуникативного взаимодействия, координацию совместных действий в рамках проекта, предотвращение и управление конфликтами в процессе реализации проекта. Удовлетворенность стейкхолдеров участием в процессе реализации проекта и полученными результатами в современных международных стандартах управления проектами относится к одному из ключевых факторов успешности и эффективности проекта.

Выявление и изучение потенциального влияния стейкхолдеров на проект может иметь критически важное значение для судьбы проекта.

Выявленные стейкхолдеры заносятся в специальный реестр стейкхолдеров проекта, при этом реестр подвергается на протяжении всего проекта постоянному мониторингу и корректировке, потому что роль стейкхолдеров на различных этапах реализации проекта может меняться. Помещенные в состав реестра стейкхолдеры ранжируются по их вовлеченности в проект, значимости для проекта и степени влияния на проект и внешнюю среду проекта. Такое ранжирование позволяет определить ключевые и критически важные для проекта позиции стейкхолдеров и способы их возможного влияния на проект.

При этом необходимо иметь в виду, что проведенное ранжирование не предполагает избегать отслеживания позиций и действий по отношению к стейкхолдерам тех из них, которые могут значиться в реестре на заведомо низких позициях, как имеющие незначительную степень влияния на проект. Их степень влияния может быть латентной или скрытой в силу: во-первых, не полноты информации; во-вторых, в силу возрастания уровня влияния на проект в процессе его реализации под влиянием прогнозируемых и непрогнозируемых факторов или форс-мажорных обстоятельств; в-третьих, в рамках реализации стратегии третьих юридических или физических лиц, которые в силу различных причин публично не проявляют своей заинтересованности в том или ином развитии процессов реализации проекта.

В крупных проектах реестр стейкхолдеров является структурным элементом Устава проекта, где он может иметь форму листа согласования проекта.

В небольших проектах предварительный список стейкхолдеров составляется инициативной группой разработчиков проекта до начала реализации проекта.

Следует отметить, что процесс идентификации стейкхолдеров является коллективным действием и производится совместно с заказчиком проекта.

В число стейкхолдеров включаются и поставщики проекта, в том числе и те, которым предстоит подключиться к поставкам не в начале реализации проекта, а в других фазах жизненного цикла проекта.

Внутренние стейкхолдеры определяются на основе разработанной структуре проекта.

Стейкхолдеров проекта можно классифицировать по следующим основаниям с учетом их ресурсов и социальных ролей в рамках модели Исхака Адизеса: 1) полномочия + власть x интерес – классификация основана на наделении полномочиями в проекте, уровне власти в системе управления проектом и персональном и корпоративном интересе; 2) полномочия + власть x вовлеченность – классификация основана на наделении полномочиями в проекте, уровне власти в системе управления проектом и степени вовлеченности в реализацию проекта; 3) вовлеченность x степень влияния на проект. Отечественная двухмерная матрица управления стейкхолдерами проекта Фурты – Соломатиной предлагает классифицировать стейкхолдеров по факторам: поддержка / противодействие x силу влияния на проект.

В реестр стейкхолдеров включаются:

1) идентифицирующие сведения о стейкхолдере проекта – фамилия, имя, отчество, должность в организации, роль в проекте относительно фаз жизненного цикла проекта, контактные данные;

2) аналитическая информация – перечень ранжированных основных ожиданий от проекта, мотивы участия в проекте и возможные формы влияния; возможность влияния на весь проект в целом или на определённую фазу его жизненного цикла;

3) классифицирующую информацию (внешний /внутренний, поддерживает/нейтральный/сопротивляющийся и т.д.)

Пожелания стейкхолдеров и формы взаимодействия с ними, как правило, включаются в разделы проекта, отражающие содержание проекта, график проведения проектных работ, бюджет проектных работ, критерии качества проектных работ.

Поскольку управление проектом должно быть адаптировано к взаимодействию со стейкхолдерами оно должно быть скоординировано на всех этапах с реестром стейкхолдеров, что обеспечивает координацию действий всех участников проекта.

Выделяют 5 уровней вовлеченности стейкхолдеров в проект:

- 1) *неинформированный* – не владеет информацией о проекте и о своей возможной роли и своих возможных стратегиях участия в проекте;
- 2) *сопротивляющийся* – информирован о проекте, понимает возможности своего влияния на проект и влияние проекта на него, выбирает стратегию сопротивления реализации проекта;
- 3) *Нейтральный* – информирован о проекте, но не относит себя ни к сторонникам, ни к противникам проекта; не принадлежит ни к поддерживающей проект группе стейкхолдеров, ни к сопротивляющейся реализации проект группе стейкхолдеров;
- 4) *поддерживающий* – обладает информацией о проекте, понимает возможности своего влияние на реализацию проекта и проекта на своей положение, поддерживает реализацию проекта;
- 5) *лидер* – полностью информирован о проекте, активно в нем участвует, понимая свою роль и свои возможности в проекте и воздействие на него проекта, стремится к эффективному осуществлению проекта.

По результатам анализа проекта создается документ «Планирование управления стейкхолдерами проекта». В нем предусмотрены три уровня управления стейкхолдерами проекта - 1) открытый; 2) «для служебного (внутреннего) пользования» 3) межличностный уровень управления проектом.

В нем международный стандарт управления проектами PMBOK рекомендует включить следующую информацию:

- 1) текущий и желаемый уровни степени вовлечённости стейкхолдеров в проект;

2) оценка воздействия происходящих в результате реализации процессов управления проектом изменений на стейкхолдеров проекта;

3) установленные взаимосвязи между стейкхолдерами проекта и пересечение их интересов;

4) указания видов, форм и периодичности коммуникаций со стейкхолдерами в рамках текущей фазы проекта;

5) требования к форме подачи и содержанию информации, для стейкхолдеров проекта (формат, содержание информации, уровень детализации и язык), формат, содержание и уровень детализации;

6) оценка коммуникативной эффективности информации, предназначенной для стейкхолдеров;

7) график и периодичность распространения информации между стейкхолдерами на разных фазах проекта;

8) алгоритм обновления информации для стейкхолдеров на различных фазах жизненного цикла проекта.

На начальных фазах проекта предпочтительно участие высших уровней управления стейкхолдеров; впоследствии этот уровень может снижаться, переходя в уровень рутинного взаимодействия по процессному управлению проектом.

В области управления стейкхолдерами менеджер проекта применяет следующие технологии:

1. Вовлечение стейкхолдеров в различные формы участия в проекте на различных фазах жизненного цикла проекта для укрепления лояльности стейкхолдеров по отношению к проекту и его целям;

2. Управление мотивацией и ожиданиями стейкхолдеров на основе коммуникаций и поддержания лояльности проекту;

3. Анализ потенциала негативных векторов развития траекторий процессов управления проектом, прогнозирование и предупреждение негативных сценариев будущих рисков, вызванных деятельностью стейкхолдеров.

Прогнозирование поведения стейкхолдеров позволяет улучшить взаимодействие с ними и уменьшить или предотвратить полностью негативное влияние стейкхолдеров на проект. Наивысший уровень критического воздействия стейкхолдеров на процессы управления проектом, как правило, отмечается в начальных фазах реализации проекта и снижается по мере реализации проекта. Разработанное «Управление взаимодействием со стейкхолдерами проекта» позволяет выбрать наилучшие стратегии и тактику вовлечения стейкхолдеров в реализацию проекта. Этот стратегический план взаимодействия раскрывает технологии коммуникативных взаимодействий со стейкхолдерами и определяет уровень вовлечения стейкхолдеров в процесс управления проектом и периодичность и виды и формы взаимодействия команды проекта со стейкхолдерами.

В «План управления коммуникациями проекта» включается раздел о взаимодействиях со стейкхолдерами на различных фазах жизненного цикла проекта:

1. параметры и требования к коммуникациям со стейкхолдерами;
2. информация, которая должна распространяться между стейкхолдерами, (формат, содержание, уровень детализации, язык);
3. причины к коммуникации со стейкхолдерами и распространения необходимой для них информации в поддержку проекта;
4. целевые аудитории данной информации;
5. описание процесса передачи проблем высшие уровни управления проектом и организацией при необходимости поддержки проекта в условиях рисков взаимодействий со стейкхолдерами;
6. ведомость изменений в проекте; если изменения в проекте воздействуют на ключевые показатели в базовом плане проекта - содержание, график и стоимость работ, риски – все это требует своевременного информирования стейкхолдеров.

К формам коммуникации со стейкхолдерами относятся:

1. интерактивная коммуникация - коммуникация с двумя или более партнёрами, участвующими в разнонаправленном обмене информацией и предусматривает собрания и совещания, телефонные переговоры, обмен электронными сообщениями, видеоконференции и т.п.

2. выталкивающая коммуникация (Push) – таргетированная информация - письма, заметки, отчёты, электронные сообщения, голосовые сообщения, факсы, записи в блогах, пресс-релизы и т.д. (нельзя утверждать, что эта информация будет должным образом получена лицами, принимающими решение и адекватно осмыслена);

3. втягивающая коммуникация (Pull) – рассчитана на избирательное обращение к ней стейкхолдеров, которые сами определяют какого рода информация и в каком объеме она им необходима (интранет-сайты, онлайн-курсы обучения, корпоративные базы знаний, базы кейсов и т.п.

Выбор методов коммуникации осуществляется на основе обсуждения и согласования с ключевыми стейкхолдерами с учетом ресурсных и временных ограничений, наличием и доступностью инструментов и коммуникации.

В качестве инструментария «Управление взаимодействия со стейкхолдерами проекта» относятся компетенции деловой коммуникации: формирование доверия; активное слушание способность достигать согласия в вопросе о целях проекта; способность оказывать влияние на стейкхолдеров с целью формирования и поддержания лояльности к проекту; проведение переговоров с целью оптимизации интересов участников проекта; способность предотвращать и разрешать конфликты; преодоление сопротивления изменениям.

Наиболее сложным являются технологии управления конфликтами во взаимоотношениях со стейкхолдерами. конфликтов.

Выделяют следующие социальные технологии управления конфликтами:

1. уклонение/избегание – технология заключается в уклонении от потенциального или существующего конфликта;

2. «замораживание» конфликтной ситуации в целях поиска лучшего решения или решения проблемы другими;

3. смягчение/адаптация - технология переноса акцентов с вызывающих разногласия факторов на факторы, показывающие сходство подходов участников проблемной ситуации;

4. компромисс/примирение – технология поиска решения, частично удовлетворяющего интересы участников конфликтной ситуации, в которой каждая из сторон жертвует какими-то своими требованиями;

5. игра с «нулевой суммой» - технология, в которой выигрыш одной стороны означает полную сдачу позиций другой стороной (как правило, с позиции силы одной из сторон, обладающих большими ресурсами);

6. сотрудничество / кооперация – технология поиска удовлетворяющих все интересы решений.

7. медиация – привлечение к решению конфликтных ситуаций независимых арбитров-посредников в лице третьей стороны, не заинтересованной в проекте.

В документ «Управление взаимодействием со стейкхолдерами проекта» включается реестр проблем, в который целесообразно включать любое отклонение от проекта и любую, имеющую значение для реализации проекта информацию. В реестр проблем принято включать следующую информацию:

1. информацию обо всех отклонениях от первоначального плана проекта, которые могут оказать позитивное и негативное влияние на стейкхолдеров проекта;

2. информацию об управлении рисками в процессе реализации проекта, включенных и не вошедших в реестр рисков реестр рисков проекта;

3. информацию о предложениях стейкхолдеров о необходимости внесения корректив в документацию проекта;

4. информацию об изменениях в статусе и влиянии стейкхолдера (например, изменение степени участия в проекте);

5. информация о принципах и методах решения возникших проблем..

Обычно реестр проблем управления стейкхолдерами содержит:

1. описание проблемы;
2. атрибуция проблемы – у кого из стейкхолдеров она возникла;
3. на каком участке возникла проблема у стейкхолдера?
4. уровень иерархии структуры работ на котором у стейкхолдера возникла проблема?;
5. ответственные за решение проблемы;
6. дедлайн решения проблемы;
7. дата решения проблемы;
8. методы решения проблемы.

Принято фиксировать все проблемы, возникающие у стейкхолдеров и заявленные ими. После обсуждения несущественные проблемы отфильтровываются и остаются те проблемы, которые требуют внесения корректировок в план-график реализации проекта.

В процессе управления стейкхолдерами могут потребоваться следующие изменения:

1. изменения формата уведомлений стейкхолдеров;
2. изменения в шаблонах отчетов о ходе выполнения проекта;
3. изменения в форме презентации результатов проекта.
4. архивирование проектных записей (включает архивирование для последующего использования проектная документация, вся корреспонденция о проекте; все протоколы рабочих совещаний по проекту);
5. архивируется вся информация, получаемая от стейкхолдеров;
6. архивируется информация анализа процесса выполнения проекта, решения проблем и управления рисками, эффективности результатов проекта.

Вся эта информация может быть использована в дальнейшем при разработке и реализации новых проектов.

Важное значение имеет и информация о контроле за стейкхолдерами, в которую, как правило, включаются сведения:

1. о модели жизненного цикла проекта и о технологиях управления, которые используются в каждой фазе жизненного цикла проекта
2. о стратегии, тактике и способах достижения целей проекта;
3. об ограничениях проекта;
4. о материально-технологических ресурсах проекта;
5. о структуре проекта и распределении ролей в команде проекта;
6. о направлениях, содержании и объемах коммуникационных потоков;
7. о технологиях управления процессами реализации проекта;
8. об утверждённом плане управления изменениями с изложением протокола контрольных мероприятий и внесения изменений в проект;
9. об инструментрии коммуникаций со стейкхолдерами;
10. реестр проблем.

Важным документом в системе документационного обеспечения проектами является сведения о выполнении работ по проекту. В них включается, как правило, информация:

1. о фактических процентах выполнения работ из иерархической структуры;
2. количественные метрики, отмечающие соответствие результатов поставок спецификациям, техническим условиям и технологическим стандартам;
3. сроки начала и завершения работ из иерархической структуры работ проекта;
4. количество запросов на изменения;
5. количество выявленных дефектов;
6. фактические затраты ресурсов при реализации проекта;
7. фактические сроки выполнения работ из иерархической структуры работ проекта.

При необходимости производится корректировка плана управления стейкхолдерами проекта. Изменения могут касаться: плана управления изменениями; плана управления коммуникациями; плана управления стоимостью; плана управления человеческими ресурсами; плана управления поставками; плана управления качеством; плана управления требованиями стейкхолдеров; плана управления рисками; плана управления графиком проекта; плана управления содержанием проекта; плана управления стейкхолдерами проекта. Коррективы на основании проведенных изменений могут быть произведены в «Реестре стейкхолдеров», «Реестре проблем».

В документах «Управление взаимодействием со стейкхолдерами проекта» и «Контроль взаимодействия со стейкхолдерами проекта» могут произойти изменения в следующих позициях: в формате уведомлений стейкхолдеров; в шаблонах отчетов о ходе выполнения проекта; в форме презентации результатов проекта; в архивирование проектных записей; в архивирование обратной связи от стейкхолдеров; в документирование и архивирование извлечённых уроков.

Контрольные вопросы для самоподготовки:

1. Определите основные внутренние и внешние группы влияния в задуманном вами проекте.
2. Опишите наиболее распространенные конфликты между группами влияния в проекте.
3. Представьте как и каким образом группы лоббистов могут воздействовать на процесс стратегических изменений в проекте.
4. Определите доступные внутренним группам влияния источники власти?

Литература:

1. Балдин К.В. Управленческие решения: учебник / К.В. Балдин, С.Н. Воробьев, В.Б. Уткин. - 8-е изд. - М.: Дашков и Ко, 2014. - 495 с. : ил., табл. -

(Учебные издания для бакалавров). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-02269-2;

2. Зенгин С.С. Проекты и проектная деятельность в социокультурной сфере [Текст]: учеб.пособие / С.С. Зенгин. – Краснодар: КГИК, 2016. – 171 с. – ISBN 978-5-94825-223-0;

3. Инновационный менеджмент: учебник / под ред. В.Я. Горфинкеля, Т.Г. Попадюк. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 392 с. - (Magister). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-238-02359-5; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=119436>;

4. Кадырова С.В. Self-management в сфере культуры и искусства : учеб.пособие / С.В. Кадырова Е.А. Немцева; Г.Л. Тульчинский. - СПб.: Лань: Планета музыки, 2013. - 224 с.

5. Мартиросян К.М. Основы социокультурного менеджмента [Текст]: учеб.пособие / К. М. Мартиросян, Л.В. Янковская. - Краснодар: КГИК, 2016. - 154 с. - ISBN 978-5-94825-219-

6. Менеджмент и маркетинг в сфере культуры. Практикум [Текст]: учеб.пособие / Е. Л. Шекова [и др.] ; под ред. Е.Л. Шековой. - СПб. ; М. ; Краснодар : Лань: Планета музыки, 2012. - 159 с. - (Учеб.для вузов. Специальная лит.). - ISBN 978-5-8114-1383-6 (Изд-во "Лань"). - ISBN 978-5-91938-068-9 (Изд-во "Планета музыки");

7. Салазкина Л.П. Теоретические основы управления социально-культурной сферой: учебное пособие / Л.П. Салазкина. - Кемерово: КемГУКИ, 2008. - 196 с. - ISBN 978-5-8154-0155-6 ; То же [Электронный ресурс]. // URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=227898>;

Открытые Интернет- источники: Презентация «Управление стейкхолдерами» //URL: <http://900igr.net/prezentacija/ekonomika/problemy-i-instrumenty-upravlenija-proektami-163849/upravlenie-stejkkholderami-21.html>