

# Управление информационно- технологическими проектами

## ЛЕКЦИЯ 13.

### УПРАВЛЕНИЕ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ ПРОЕКТА



**Управление заинтересованными сторонами проекта** включает в себя процессы, необходимые для выявления людей, групп и организаций, которые могут оказывать воздействие на проект или на которых проект может оказывать воздействие, для анализа ожиданий заинтересованных сторон и их воздействия на проект, а также для разработки соответствующих стратегий управления.



Эти процессы обеспечивают работу команды проекта по анализу ожиданий заинтересованных сторон, оценке степени оказываемого ими на проект или проектом на них влияния, а также по разработке стратегий результативного вовлечения заинтересованных сторон в процесс принятия решений, планирования и исполнения работ проекта.

Операции по их идентификации, приоритизации и вовлечению должны рассматриваться и обновляться, когда:

- ❑ проект проходит через различные фазы в течение своего жизненного цикла,
- ❑ действующие заинтересованные стороны прекращают участие в работах проекта или новые заинтересованные стороны входят в сообщество заинтересованных сторон,
- ❑ в организации или в более широком сообществе заинтересованных сторон происходят значительные изменения.

**Тенденции и формирующиеся практики** включают:

- ❑ идентификацию всех заинтересованных сторон, а не только некоторого ограниченного круга;
- ❑ обеспечение участия всех членов команды в операциях по вовлечению заинтересованных сторон;
- ❑ регулярный пересмотр состава сообщества заинтересованных сторон, часто параллельно с рассмотрением индивидуальных рисков проекта;
- ❑ проведение консультаций с заинтересованными сторонами, на которые работы или результаты проекта оказывают наибольшее влияние;
- ❑ способность воспользоваться ценностью (как положительной, так и отрицательной) результативного вовлечения заинтересованных сторон.

**Соображения в отношении адаптации:**

- ❑ Разнообразие заинтересованных сторон.
- ❑ Сложность взаимоотношений между заинтересованными сторонами.
- ❑ Коммуникационные технологии.

## **Идентификация заинтересованных сторон**

— это процесс регулярного выявления заинтересованных сторон проекта, а также анализа и документирования значимой информации об их интересах, вовлечении, взаимозависимости, влиянии и потенциальном воздействии на успех проекта.

Ключевая выгода данного процесса состоит в том, что он дает команде проекта возможность определять соответствующий фокус для привлечения каждой заинтересованной стороны или группы заинтересованных сторон.

Этот процесс по мере необходимости периодически осуществляется в ходе проекта.

**01.**

## **Идентификация заинтересованных сторон**

# Идентификация заинтересованных сторон



Следует учитывать **экспертные заключения** по следующим вопросам:

- ☐ понимание политик и распределения полномочий в организации;
- ☐ знание среды и культуры организации и других подверженных влиянию организаций, включая клиентов и более широкую среду;
- ☐ знание отрасли или типа поставляемого результата проекта;
- ☐ знание вклада и квалификации отдельных членов команды.

## Методы сбора данных:

- ☐ Анкеты и опросы.
- ☐ Мозговой штурм.

## Методы анализа данных:

- ☐ Результатом анализа заинтересованных сторон является список заинтересованных сторон и относящейся к ним информации, такой как их должности в организации, роли в проекте, «ставки», ожидания, отношение и их интерес в информации о проекте. Ставки заинтересованных сторон могут включать:
  - Интерес.
  - Права (юридические или моральные).
  - Собственность.
  - Знания.
  - Вклад.
- ☐ Анализ имеющихся документов проекта и извлеченных уроков из предыдущих проектов для идентификации заинтересованных сторон и выявления другой вспомогательной информации.

## Методы отображения данных:

- ☐ Матрица власти /интересов, матрица власти /влияния или матрица воздействия /влияния.
- ☐ Куб заинтересованных сторон.
- ☐ Модель особенностей.
- ☐ Направления влияния:
  - снизу вверх;
  - сверху вниз;
  - наружу;
  - в стороны.
- ☐ Приоритизация.

## Главным выходом процесса является **реестр заинтересованных сторон**:

- ☐ Идентификационную информацию: имя, положение в организации, местонахождение и контактные данные, роль в проекте.
- ☐ Оценочную информацию: Основные требования, ожидания, возможности влияния на конечные результаты проекта, а также фазу жизненного цикла проекта, когда данная заинтересованная сторона оказывает наибольшее влияние или воздействие..
- ☐ Классификацию заинтересованных сторон: внешняя / внутренняя, воздействие / влияние / власть / интерес, сверху вниз / снизу вверх / наружу / в стороны или иная модель классификации выбранная руководителем проекта.

**Планирование вовлечения заинтересованных сторон** — это процесс разработки подходов к вовлечению заинтересованных сторон проекта на основании их потребностей, ожиданий, интересов и потенциального воздействия на проект.

Ключевая выгода данного процесса состоит в том, что он предоставляет план действий по результативному взаимодействию с заинтересованными сторонами.

Этот процесс осуществляется периодически по мере необходимости на протяжении всего проекта.

**02.**

## **Планирование вовлечения заинтересованных сторон**



# Планирование вовлечения заинтересованных сторон



Разработка результативного плана, учитывающего разнообразные информационные потребности заинтересованных сторон проекта, осуществляется на раннем этапе его жизненного цикла и регулярно пересматривается и обновляется с учетом изменений в сообществе заинтересованных сторон.

### Типичные ситуации, вызывающие необходимость внесения обновлений в данный план:

- ☐ когда это начало новой фазы проекта;
- ☐ когда в организационной структуре организации или в отрасли происходят изменения;
- ☐ когда заинтересованными сторонами становятся новые люди или группы, действующие заинтересованные стороны выходят из состава сообщества заинтересованных сторон или изменяется значение тех или иных заинтересованных сторон для успеха проекта;
- ☐ когда выходы других областей процессов проекта, например управления изменениями, управления рисками или управления проблемами, требуют пересмотра стратегии вовлечения заинтересованных сторон.

### Следует учитывать технические знания лиц или групп, обладающих **специальными знаниями**:

- ☐ политики и распределение власти в организации и за ее пределами;
- ☐ среда и культура в самой организации и за ее пределами;
- ☐ методы анализа и оценки, используемые в процессах вовлечения заинтересованных сторон;
- ☐ средства и стратегии коммуникаций;
- ☐ знания из предыдущих проектов о характеристиках участвующих в текущем проекте заинтересованных сторон и их групп, а также организаций, которые могли участвовать в подобных проектах в прошлом

В качестве **метода сбора данных** можно назвать, среди прочего, бенчмаркинг.

**Методы анализа данных**, которые можно использовать:

- ☐ Анализ допущений и ограничений.
- ☐ Анализ первопричины.

**Методы принятия решений** включают приоритизацию / ранжирование.

**Методы отображения данных:**

- ☐ Построение ассоциативных карт.
- ☐ Матрица оценки уровня вовлечения заинтересованных сторон.

**Уровни вовлечения  
заинтересованных сторон:**

буква С - текущий уровень  
вовлечения каждой  
заинтересованной стороны,  
буква D - уровень, который  
является абсолютно  
необходимым для  
обеспечения успеха проекта.

Заинтересованная сторона	Неосведомленный	Сопrotивляющийся	Нейтральный	Поддерживающий	Лидирующий
Заинтересованная сторона 1	С			D	
Заинтересованная сторона 2			С	D	
Заинтересованная сторона 3				D С	

**Управление вовлечением заинтересованных сторон** — это процесс коммуникаций и работы с заинтересованными сторонами с целью удовлетворения их потребностей и ожиданий, реагирования на проблемы и способствования соответствующему вовлечению заинтересованных сторон.

Ключевая выгода данного процесса состоит в том, что он позволяет руководителю проекта усилить поддержку и минимизировать сопротивление заинтересованных сторон.

Этот процесс выполняется на протяжении всего проекта.

**03.**

## **Управление вовлечением заинтересованных сторон**

# Управление вовлечением заинтересованных сторон



Управление вовлечением заинтересованных сторон:

- ☐ вовлечение заинтересованных сторон на определенных стадиях проекта с целью добиться постоянной поддержки с их стороны успешного завершения проекта, а также подтвердить и сохранить ее;
- ☐ управление ожиданиями заинтересованных сторон с помощью переговоров и коммуникаций;
- ☐ принятие мер против рисков или потенциальных проблем, связанных с управлением заинтересованными сторонами и упреждающее выявление будущих проблем, которые могут создать заинтересованные стороны;
- ☐ прояснение и разрешение выявленных проблем.

Следует учитывать технические знания лиц или групп, обладающих специальными знаниями:

- ☐ политики и распределение власти в организации и вне ее;
- ☐ среда и культура в самой организации и за ее пределами;
- ☐ методы анализа и оценки, предназначенные для использования в процессах вовлечения заинтересованных сторон;
- ☐ методы и стратегии коммуникаций;
- ☐ характеристики заинтересованных сторон и их групп, а также организаций, участвующих в текущем проекте, которые могли участвовать в предшествующих проектах;
- ☐ управление требованиями, управление поставщиками-производителями и управление изменениями.

**Обратную связь**, можно собирать следующими способами:

- ☐ обсуждения (формальные и неформальные),
- ☐ определение и обсуждение проблем,
- ☐ совещания,
- ☐ отчетность о прогрессе,
- ☐ опросы.

**Навыки межличностных отношений и работы с командой:**

- ☐ Управление конфликтами.
- ☐ Культурная осведомленность.
- ☐ Переговоры.
- ☐ Наблюдение/обсуждение.
- ☐ Политическая осведомленность.

**Мониторинг вовлечения заинтересованных сторон** — это процесс мониторинга взаимоотношений заинтересованных сторон проекта и адаптации стратегий для вовлечения заинтересованных сторон путем модификации стратегий и планов вовлечения.

Ключевая выгода данного процесса состоит в сохранении или повышении эффективности и результативности действий по вовлечению заинтересованных сторон по мере развития проекта и изменения среды проекта.

Этот процесс осуществляется на протяжении всего проекта.

**04.**

## **Мониторинг вовлечения заинтересованных сторон**

# Мониторинг вовлечения заинтересованных сторон



## Методы анализа данных:

- ☐ Анализ альтернатив.
- ☐ Анализ первопричины.
- ☐ Анализ заинтересованных сторон.

## Методы принятия решений:

- ☐ Анализ решений на основе множества критериев.
- ☐ Голосование.

**Метод отображения данных,** используемых в данном процессе, представлен, в частности, матрицей оценки уровня вовлечения заинтересованных сторон.



### **Способы коммуникаций:**

- ☐ Обратная связь.
- ☐ Презентации.

### **Навыки межличностных отношений:**

- ☐ Активное слушание.
- ☐ Культурная осведомленность.
- ☐ Лидерство.
- ☐ Налаживание связей.
- ☐ Политическая осведомленность.

Типы совещаний включают совещания о статусе работы, ежедневные летучки, ретроспективный анализ и другие совещания, предусмотренные планом вовлечения заинтересованных сторон для целей мониторинга и оценки уровней их вовлечения.