

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 для эффективного вовлечения заинтересованных сторон в принятие решений и исполнение проекта. 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.

В процессы управления заинтересованными сторонами проекта входят:

1. 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.

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

3. Управление вовлечением заинтересованных сторон — это процесс коммуникаций и работы с заинтересованными сторонами с целью соответствия их потребностям и ожиданиям, реагирования на проблемы и способствования соответствующему вовлечению заинтересованных сторон.

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



У каждого проекта есть заинтересованные стороны, которые подвергаются воздействию проекта или могут оказывать воздействие на проект позитивным или негативным образом. Некоторые заинтересованные стороны могут иметь ограниченные возможности влияния на работы или конечный результат проекта, другие же могут оказывать значительное влияние на проект и его ожидаемые результаты. Научные исследования и анализ получивших широкий резонанс чрезвычайных ситуаций в проектах показывают важность структурного подхода к идентификации, приоритизации и вовлечению заинтересованных сторон. Способность руководителя проекта правильно определять и надлежащим образом управлять всеми заинтересованными сторонами может обусловить успех или неудачу проекта. Для увеличения шансов на успех к процессу идентификации и вовлечения заинтересованных сторон необходимо приступить в кратчайшие сроки сразу после одобрения устава, назначения руководителя и начала формирования команды проекта.

Удовлетворенность заинтересованных сторон должна определяться и находиться под управлением как одна из целей проекта. Главное в деле результативного вовлечения заинтересованных сторон — внимание на постоянные коммуникации с ними, включая членов команды, для

понимания их потребностей и ожиданий, решения проблем по мере их возникновения, разрешения конфликтов интересов и стимулирования вовлечения заинтересованных сторон в процесс принятия решений и работы проекта.

Процесс идентификации и вовлечения заинтересованных сторон в интересах проекта является итеративным. Хотя процессы управления заинтересованными сторонами описываются только один раз, операции по их идентификации, приоритизации и вовлечению должны рассматриваться и обновляться на регулярной основе и, как минимум, в указанные ниже моменты времени, 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.

В настоящее время разрабатываются более широкие определения заинтересованных сторон, которые расширяют состав традиционных категорий сотрудников, поставщиков и акционеров за счет включения таких групп, как органы госрегулирования, группы лоббистов, защитники окружающей среды, финансовые организации, СМИ, а также тех, кто считает себя заинтересованными сторонами просто потому, что, по их мнению, работы или результаты проекта окажут на них влияние.

Тенденции и формирующиеся практики в области управления заинтересованными сторонами проекта включают в себя, среди прочего:

- 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, в рамках концепции совместного создания благ. концепция совместного создания благ больше внимания уделяет включению в качестве партнеров в состав команды тех заинтересованных сторон, чьи интересы затронуты;
- способность воспользоваться ценностью (как положительной, так и отрицательной) результативного вовлечения заинтересованных сторон. Положительная ценность может быть основана на выгодах, получаемых в результате более высокого уровня активной поддержки со стороны заинтересованных сторон, особенно влиятельных. Отрицательная ценность может быть получена путем измерения реальной стоимости не результативного вовлечения заинтересованных сторон, ведущего к отзывам продукции с рынка или утраты организацией или проектом репутации.

Поскольку каждый проект имеет уникальный характер, руководителю проекта может быть необходимо адаптировать способ применения процессов управления заинтересованными сторонами проекта. Соображения в отношении адаптации включают в себя, среди прочего:

- **Разнообразие заинтересованных сторон.** Сколько имеется заинтересованных сторон? Насколько велики культурные различия в сообществе заинтересованных сторон?
- **Сложность взаимоотношений между заинтересованными сторонами.** Насколько сложными являются взаимоотношения между членами сообщества заинтересованных сторон? Чем больше число сетей, в которых заинтересованная сторона или группа заинтересованных сторон

участвует, тем сложнее эти сети корректной и некорректной информации, которую может получать заинтересованная сторона.

– **Коммуникационные технологии.** Какие коммуникационные технологии являются доступными? Какие механизмы обеспечения используются для достижения наилучших результатов от технологии?

Проекты с большим объемом изменений требуют активного вовлечения и участия заинтересованных сторон проекта. Чтобы облегчить своевременную, продуктивную дискуссию и принятие решений адаптивные команды вовлекают в работу заинтересованные стороны напрямую, не создавая ненужную бюрократию и лишние уровни управления. Часто обмен информацией между клиентом, пользователем и разработчиком происходит в рамках динамического процесса совместной работы, который позволяет добиться большей степени вовлеченности и удовлетворенности заинтересованных сторон. Регулярное взаимодействие с сообществом заинтересованных сторон на всем протяжении проекта снижает уровень риска, формирует доверие и способствует внесению изменений на более ранних стадиях цикла проекта, сокращая затраты и повышая вероятность успешного завершения проекта.

Применение гибких методов способствует созданию условий доступности информации в целях ускорения обмена ею внутри. Цель приглашения любых заинтересованных сторон на совещания и консультации или публикация артефактов проекта в открытом доступе состоит в выявлении в кратчайшие сроки любых отклонений от норм, зависимостей или других проблем, связанных с изменением проекта.

ИДЕНТИФИКАЦИЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН

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.



Часто этот процесс первый раз встречается в проекте либо перед разработкой и одобрением устава проекта, либо одновременно с этим. Он повторяется по мере необходимости, но должен выполняться в начале каждой фазы, а также каждый раз, когда в проекте или в организации происходят существенные изменения. При каждом повторении процесса идентификации для определения соответствующих заинтересованных сторон следует руководствоваться компонентами плана управления проектом и документацией проекта.

Следует учитывать **экспертные заключения**, полученные от лиц или групп, обладающих специальными знаниями или подготовкой 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 предоставляемого результата проекта;
- знание вклада и квалификации отдельных членов команды.

Методы сбора данных, которые могут использоваться в данном процессе, включают в себя, среди прочего:

- **Анкеты и опросы.** Анкеты и опросы могут включать в себя индивидуальные опросы, сеансы фокус-групп или другие методы сбора массовой информации.

- **Мозговой штурм.** Мозговой штурм как метод идентификации заинтересованных сторон может включать в себя как собственно мозговой штурм, так и метод письменного мозгового штурма.

- *Мозговой штурм.* Общий метод сбора данных и творческих идей, цель которого — получить замечания и предложения от таких групп, как члены команды или эксперты в предметных областях.

- *Письменный мозговой штурм.* Это усовершенствованный метод мозгового штурма, который дает участникам время для самостоятельного обдумывания вопроса (-ов) до проведения группового заседания для творческого обмена идеями. Сбор информации может осуществляться в очных группах или с использованием виртуальных сред с использованием технических средств.

Методы анализа данных, которые можно использовать в данном процессе, включают в себя, среди прочего, следующие:

- **Анализ заинтересованных сторон.** 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 (уровень поддержки проекта) и их интерес в информации о проекте. Ставки заинтересованных сторон могут включать в себя, среди прочего, сочетание следующих составляющих:

- *Интерес.* То или иное решение по проекту или его конечный результат могут оказать влияние на отдельных лиц и группы лиц.
- *Права (юридические или моральные).* Юридические права, такие, как право на охрану здоровья и безопасность, могут быть определены в законодательстве страны. Моральные права могут состоять в представлениях об охране исторических объектов или окружающей среды..
- *Собственность.* Лицо или группа лиц имеют юридическое право на активы или имущество.
- *Знания.* Специальные знания, которые могут принести пользу проекту благодаря более результативному достижению целей проекта, конечным результатам организации или знанию о распределении полномочий в организации.
- *Вклад.* Выделение финансовых средств или других ресурсов, включая человеческие, или оказание поддержки в пользу проекта в менее осязаемой форме, например путем защиты проекта в форме поддержки целей проекта или выполнение функции буфера между проектом и органами управления организации и ее политик.
- **Анализ документов.** Анализ имеющихся документов проекта и извлеченных уроков из предыдущих проектов для идентификации заинтересованных сторон и выявления другой вспомогательной информации.

Метод отображения данных, который может использоваться в данном процессе, включает, среди прочего, графическое сопоставление / представление заинтересованных сторон. Сопоставление и представление заинтересованных сторон — это метод их распределения по категориям с

использованием различных способов. Определение категорий заинтересованных сторон помогает команде в построении отношений с идентифицированными заинтересованными сторонами проекта. Общепринятые методы включают в себя:

– **Матрица власти /интересов, матрица власти /влияния или матрица воздействия /влияния.** Каждый из этих методов используется для группирования заинтересованных сторон на основе уровня их полномочий (власть), уровня заинтересованности в конечном результате проекта (интерес), способности оказать влияние на конечный результат проекта (влияние) или способности вызывать изменения в планировании или исполнении проекта. Данные модели классификации могут использоваться для небольших проектов или проектов с простыми взаимоотношениями между заинтересованными сторонами и проектом или в самом сообществе заинтересованных сторон.

– **Куб заинтересованных сторон.** Эта модель является уточнением описанных выше матричных моделей. Она объединяет матричные элементы в трехмерную модель, которая может помочь руководителю и команде проекта в решении задач идентификации и вовлечения сообщества заинтересованных сторон своего проекта. Ее результатом является многомерная модель, которая улучшает наглядное представление сообщества заинтересованных сторон, изображая его в виде многомерного объекта, а также помогает в разработке стратегий коммуникаций.

– **Модель особенностей.** Описывает классы заинтересованных сторон на основе оценки их уровня власти (уровень полномочий или способности влиять на конечный результат проекта), срочности (необходимость в незамедлительном внимании по причине как временных ограничений, так и высоких ставок заинтересованных сторон в конечном результате) и легитимности (уместность их вовлечения). Имеется адаптация модели особенностей, в которой близость заменяется легитимностью

(применяется к команде и измеряет уровень участия ее членов в работах по проекту). Модель особенностей наиболее полезна при применении к большим и сложным сообществам заинтересованных сторон или в случаях, когда в сообществе существуют сложные сети взаимоотношений. Она также полезна при определении относительной важности идентифицированных заинтересованных сторон.

– **Направления влияния.** Классифицирует заинтересованные стороны с учетом их влияния на работы по проекту или на саму команду проекта. Заинтересованные стороны могут быть классифицированы следующим образом:

- *снизу вверх* (высшее руководство исполняющей организации или организации-клиента, спонсор и управляющий комитет);
- *сверху вниз* (команда или специалисты, вносящие вклад знаниями или навыками в качестве временных сотрудников);
- *наружу* (группы заинтересованных сторон и их представители, не входящие в состав команды проекта, такие как поставщики, государственные органы, общественность, конечные пользователи и регулирующие органы);
- *в стороны* (занимающие равное положение коллеги руководителя проекта, такие как руководители других проектов или руководители среднего звена, которые претендуют на ограниченные ресурсы проекта или сотрудничают с руководителем проекта в совместном использовании ресурсов или информации).

– **Приоритизация.** Приоритизация заинтересованных сторон может быть необходима в проектах с большим числом заинтересованных сторон, когда в составе их сообщества часто происходят изменения, или когда взаимоотношения между заинтересованными сторонами и командой проекта или внутри сообщества заинтересованных сторон имеют сложный характер.

Главным выходом процесса определения заинтересованных сторон является **реестр заинтересованных сторон**. Данный документ содержит информацию об идентифицированных заинтересованных сторонах, которая включает в себя, среди прочего:

- **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

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.



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. Первая версия плана вовлечения заинтересованных сторон разрабатывается после первоначальной идентификации состава сообщества заинтересованных сторон по результатам процесса их идентификации. План вовлечения заинтересованных сторон обновляется регулярно для отражения изменений в сообществе заинтересованных сторон. Типичные ситуации, вызывающие необходимость внесения обновлений в данный план включают в себя, среди прочего, следующие:

- 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.

Результатами этих корректировок могут быть изменения относительной важности идентифицированных ранее заинтересованных сторон.

Следует учитывать технические знания лиц или групп, обладающих специальными знаниями или подготовкой по следующим вопросам:

- 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**, который может использоваться в данном процессе, можно назвать, среди прочего, бенчмаркинг.

Методы анализа данных, которые можно использовать в данном процессе, включают в себя, среди прочего:

- **Анализ допущений и ограничений.** 11.2.2.3. Анализ текущих допущений и ограничений может производиться с целью адаптации соответствующих стратегий вовлечения.

– **Анализ первопричины.** Анализ первопричины определяет основные причины уровня поддержки заинтересованных сторон проекта, чтобы выбрать соответствующую стратегию с целью повышения уровня их вовлеченности.

Методы принятия решений, которые могут использоваться в данном процессе, включают в себя, среди прочего, приоритизацию / ранжирование. Требования заинтересованных сторон требуется приоритизировать и ранжировать в том же порядке, который применяют сами заинтересованные стороны. Имеющие наибольший интерес и наиболее сильное влияние заинтересованные стороны часто располагаются в самом начале списка.

Методы отображения данных, которые можно использовать в данном процессе, включают в себя, среди прочего:

– **Построение ассоциативных карт.** Построение ассоциативных карт используется для организации информации о заинтересованных сторонах и их отношениях друг с другом и организацией в наглядном виде.

– **Матрица оценки уровня вовлечения заинтересованных сторон.** Матрица оценки уровня вовлечения заинтересованных сторон помогает сравнению текущих уровней вовлеченности заинтересованных сторон с желаемыми уровнями, необходимыми для успешной реализации проекта. Уровни вовлечения заинтересованных сторон можно классифицировать следующим образом:

○ *Неосведомленный.* Не осведомлен о проекте и потенциальных воздействиях.

○ *Сопrotивляющийся.* Осведомлен о проекте и его потенциальном воздействии, однако имеет возражения против любых изменений, причиной которых могут быть работы по проекту или его конечные результаты. Эти заинтересованные стороны не будут поддерживать работы или конечные результаты проекта.

- *Нейтральный.* Осведомлен о проекте, но не поддерживает изменения, равно как и не возражает против них.
- *Поддерживающий.* Осведомлен о проекте и его потенциальных воздействиях и поддерживает его работы и конечные результаты.
- *Лидирующий.* Осведомлен о проекте, потенциальных воздействиях и активно вовлечен в обеспечение успеха проекта.

На рисунке буква С обозначает текущий уровень вовлечения каждой заинтересованной стороны, а буква D — уровень, который по оценке команды проекта является абсолютно необходимым для обеспечения успеха проекта. Разрыв между текущим и желаемым уровнями для каждой заинтересованной стороны служит основанием для определения уровня коммуникаций, необходимого для результативного вовлечения заинтересованных сторон. Ликвидация указанного разрыва между текущим и желаемым уровнями является важнейшей составляющей мониторинга вовлечения заинтересованных сторон.

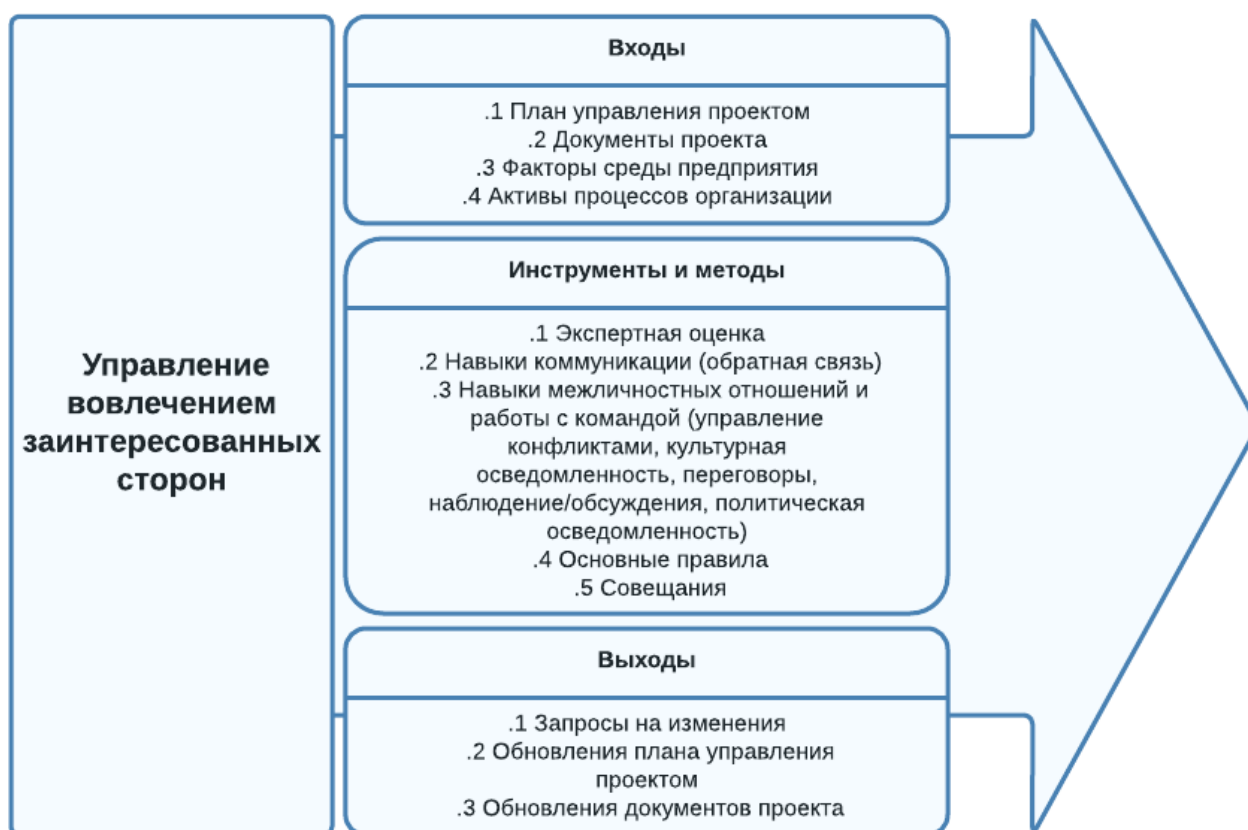
Заинтересованная сторона	Неосведомленный	Сопrotивляющийся	Нейтральный	Поддерживающий	Лидирующий
Заинтересованная сторона 1	С			D	
Заинтересованная сторона 2			С	D	
Заинтересованная сторона 3				D С	

План вовлечения заинтересованных сторон — это компонент плана управления проектом, определяющий стратегии и действия, необходимые для содействия продуктивному вовлечению заинтересованных сторон в процесс принятия и исполнения решений. В зависимости от требований проекта и ожиданий заинтересованных сторон он может быть формальным или неформальным, изложенным подробно или в общих чертах.

План вовлечения заинтересованных сторон может включать в себя, среди прочего, особые стратегии или подходы для вовлечения отдельных заинтересованных сторон или их групп.

УПРАВЛЕНИЕ ВОВЛЕЧЕНИЕМ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН

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.



Управление вовлечением заинтересованных сторон состоит в осуществлении следующих действий:

- 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.

Управление вовлечением заинтересованных сторон помогает обеспечить отчетливое понимание заинтересованными сторонами целей проекта, его задач, выгод и рисков, а также того, как их вклад способствует успеху проекта.

Следует учитывать технические знания лиц или групп, обладающих специальными знаниями или подготовкой по следующим вопросам:

- 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.

При управлении вовлечением заинтересованных сторон применяются методы коммуникации, определенные для каждой заинтересованной стороны в плане управления коммуникациями. Команда управления проектом использует обратную связь, которая помогает понять реакцию заинтересованных сторон на различные операции по управлению проектом

и ключевые решения. Обратную связь, можно собирать, среди прочего, следующими способами:

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

Навыки межличностных отношений и работы с командой, которые можно использовать в данном процессе, включают в себя, среди прочего:

– **Управление конфликтами.** Руководитель проекта должен обеспечить своевременное урегулирование конфликтов.

– **Культурная осведомленность.** Культурная осведомленность используется с целью помочь руководителю и команде проекта осуществлять коммуникации результативно с учетом культурных различий и требований заинтересованных сторон.

– **Переговоры.** Переговоры используются для обеспечения поддержки или достижения соглашения, обеспечивающего поддержку работ проекта или его конечного результата, а также урегулирования конфликтов между членами команды или с другими заинтересованными сторонами.

– **Наблюдение/обсуждение.** Наблюдение и обсуждение используются для того, чтобы быть в курсе работы и настроений членов команды проекта или других заинтересованных сторон.

– **Политическая осведомленность.** Политическая осведомленность достигается благодаря пониманию взаимоотношений власти внутри и снаружи проекта.

МОНИТОРИНГ ВОВЛЕЧЕНИЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН

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.



Методы анализа данных, которые можно использовать в данном процессе, включают в себя, среди прочего:

— **Анализ альтернатив.** Анализ альтернатив может использоваться для оценки вариантов ответных мер на отклонения в желаемых результатах вовлечения заинтересованных сторон.

– **Анализ первопричины.** Анализ первопричины может использоваться для определения основной причины, по которой работа по вовлечению заинтересованных сторон не дает предусмотренных планом результатов.

– **Анализ заинтересованных сторон.** Анализ заинтересованных сторон помогает определить позицию групп заинтересованных сторон и отдельных лиц в каждый данный момент времени.

Методы принятия решений, которые могут использоваться в данном процессе, включают в себя, среди прочего:

– **Анализ решений на основе множества критериев.** Производится приоритизация и определение относительной значимости критериев успешного вовлечения заинтересованных сторон с целью определить их наиболее целесообразное сочетание.

– **Голосование.** Голосование может проводиться для выбора наилучших ответных мер в связи с отклонениями в состоянии вовлечения заинтересованных сторон.

Метод отображения данных, используемых в данном процессе, представлен, в частности, матрицей оценки уровня вовлечения заинтересованных сторон. Матрица оценки уровня вовлечения заинтересованных сторон позволяет вести мониторинг состояния дел в области вовлечения заинтересованных сторон благодаря возможности отслеживания изменений в уровне вовлеченности каждой заинтересованной стороны.

Способы коммуникаций, которые можно использовать в данном процессе, включают в себя, среди прочего:

- **Обратная связь.** Функция обратной связи состоит в том, чтобы гарантировать получение и понимание заинтересованными сторонами предназначенной им информации.

- **Презентации.** Презентации предоставляют заинтересованным сторонам информацию в простом для понимания представлении.

Навыки межличностных отношений, которые можно использовать в данном процессе, включают в себя, среди прочего:

- **Активное слушание.** Активное слушание используется для сокращения числа случаев недоразумений и других нарушений коммуникации.

- **Культурная осведомленность.** Культурная осведомленность и понимание особенностей других культур помогают руководителю проекта в планировании коммуникаций с учетом культурных различий и требований заинтересованных сторон и членов команды.

- **Лидерство.** Успешное вовлечение заинтересованных сторон требует сильных лидерских навыков для передачи заинтересованным сторонам общего видения и побуждения их к поддержке работ и конечного результата проекта.

- **Налаживание связей.** Налаживание связей обеспечивает доступ к информации об уровнях вовлечения заинтересованных сторон.

- **Политическая осведомленность.** Политическая осведомленность служит для понимания стратегических задач организации и понимания того, кто обладает властными полномочиями и влиянием в данной области, а также для развития возможностей коммуникации с этими заинтересованными сторонами.

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. Совещания больше не ограничены мероприятиями с личным присутствием или с использованием средств голосовой связи. Несмотря на то, что очные мероприятия являются наиболее предпочтительными, они могут быть дорогостоящими. Телеконференции и технические средства ликвидируют разрыв и обеспечивают разнообразные способы связи и проведения совещаний.