



Управление заинтересованными сторонами проекта: от простого к сложному

Григорий Ципес,
Главный консультант IBS,
Вице-президент Ассоциации управления проектами COBHET





Ципес Григорий Львович

Главный консультант IBS

Кандидат экономических наук

Доцент кафедры «Управления проектами» ГУ ВШЭ

Доцент кафедры «Информационные бизнес системы»
МИСиС

Сертифицированный консультант по управлению
программами и портфелями проектов (PPMC IPMA)

Сертифицированный управляющий проектами (IPMA
уровень B)

Вице-президент Российской ассоциации управления
проектами COBHET

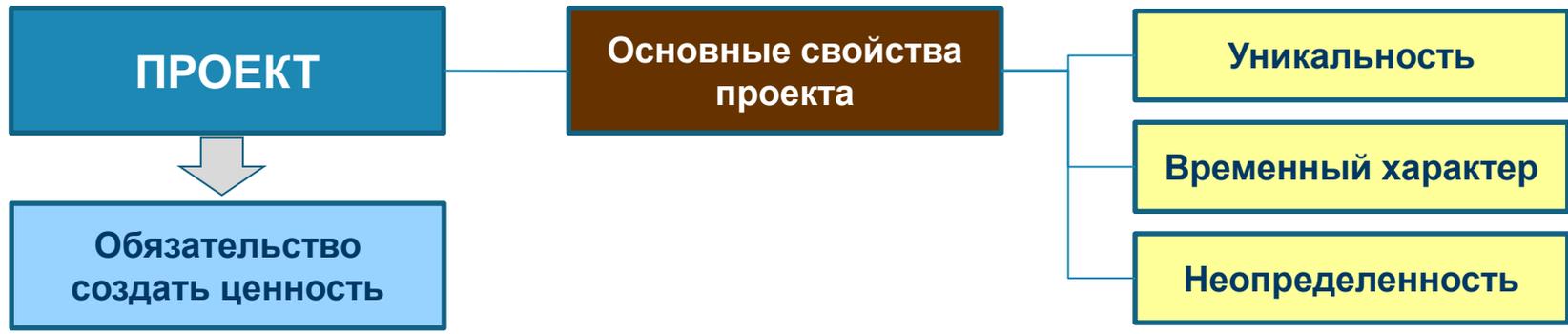
Заместитель главного редактора журнала «Управление
Проектами и Программами»



gtsipes@ibs.ru

Ценностный подход в управлении проектами

XXI век: определение проекта



Проект –
это **обязательство создать ценность**, которое должно быть выполнено в рамках согласованного времени, ресурсов и условий эксплуатации

- Основные свойства проекта –**
- **Уникальность миссии** – каждый проект характеризуется уникальным замыслом, окружением и контекстом, которые определяют пути его реализации
 - **Временный характер** – в каждом проекте должны быть однозначно определены момент начала проекта и момент / критерии его завершения
 - **Неопределенность** – каждый проект сопровождается рисками, вызванными неопределенностью информации, незрелостью или новизной используемой технологии, изменениями внешнего окружения, различными непредсказуемыми факторами

Историческая справка

Впервые понятие Stakeholder ввел Э.Фримен в 1984 году для представления новой модели фирмы и ее окружения (внешнего и внутреннего) как набора заинтересованных в ее деятельности сторон, интересы и требования которых должны приниматься во внимание и удовлетворяться менеджерами как официальными представителями фирмы.

«**Стейкхолдер** — это группа (индивидуум), которая может оказать влияние на достижение организацией своих целей или на работу организации в целом».

Источник: Freeman R.E. Strategic management. A Stakeholder Approach. Boston, 1984

Заинтересованные стороны проекта – это лица и организации, например заказчики, спонсоры, исполняющая организация и общественность, которые активно участвуют в проекте, или интересы которых могут быть затронуты как положительно, так и отрицательно в ходе исполнения или в результате завершения проекта.

Они также могут оказывать влияние на проект или на его результаты.

Заинтересованные стороны проекта могут находиться на различных уровнях внутри организации и иметь разные уровни полномочий, либо могут являться внешними по отношению к исполняющей организации проекта.

Источник: PMBOK, 2008

Зачем и как управлять стейкхолдерами?

Подход PMI



Зачем и как управлять стейкхолдерами?

Подход 4P-R



Шаг 1. Признать и определить требования заинтересованных сторон



Зачем и как управлять стейкхолдерами?

Подход 4P-R



Шаг 2. Разделить ответственность и распределить руководящие роли среди заинтересованных сторон



Зачем и как управлять стейкхолдерами?

Подход 4P-R



Шаг 3. Определить и проанализировать риски и их распределение между исполнителями заинтересованных сторон



Отношение стейкхолдера к проекту может меняться. Суть проблемы в том, что

- (1) это не вопрос честности или нечестности;
- (2) этот вопрос невозможно решить за счет качества контрактов, соблюдения законодательства или интриг.

Единственный способ справиться с проблемой – выявлять факторы подобных рисков и управлять ими.

Примеры факторов ролевых рисков:

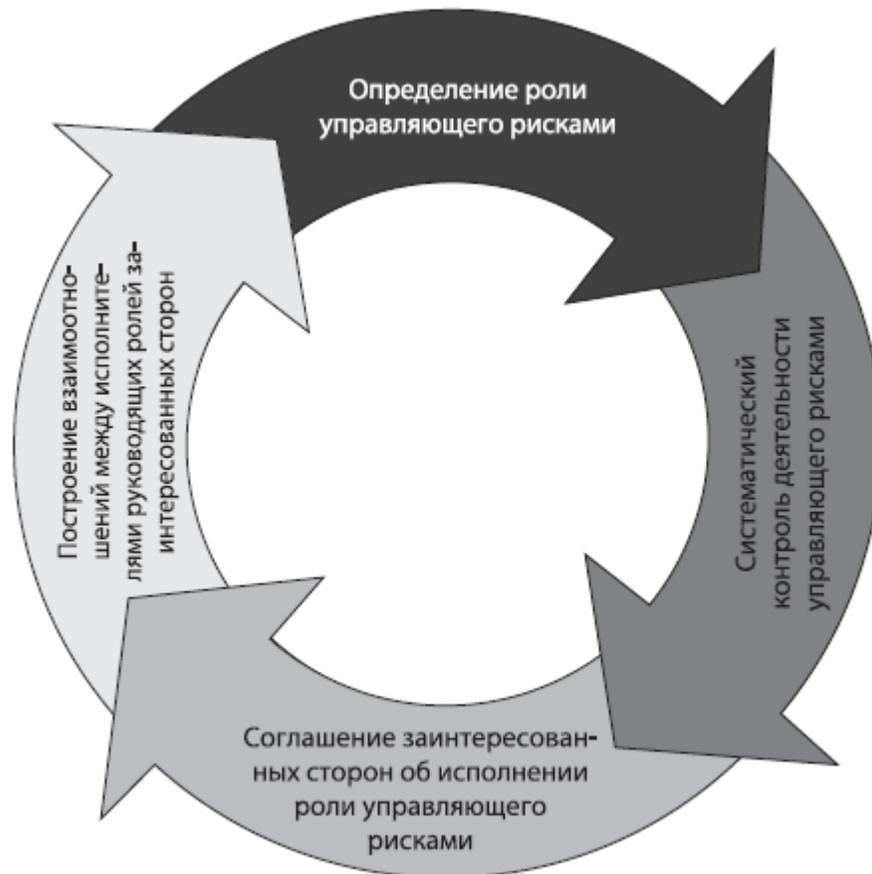
- Новые бизнес-возможности участников, конкурирующие с данным проектом
- Информационная асимметрия
- Ошибки планирования

Зачем и как управлять стейкхолдерами?

Подход 4P-R



Шаг 4. Построить взаимоотношения между исполнителями заинтересованных сторон



Основной инструмент, регулирующий отношения стейкхолдеров – **контракты**, но главной задачи – **создания надежного альянса стейкхолдеров и сохранения взаимного доверия** – он не решает.

Примеры решений, снижающих риски:

- *В области планирования* - сокращение временного диапазона взаимных обязательств
- *В области организации управления* - создание управляющего комитета, в который входят основные руководящие роли
- *В технической области* - параллельный инжиниринг, компонентный менеджмент

Зачем и как управлять стейкхолдерами?

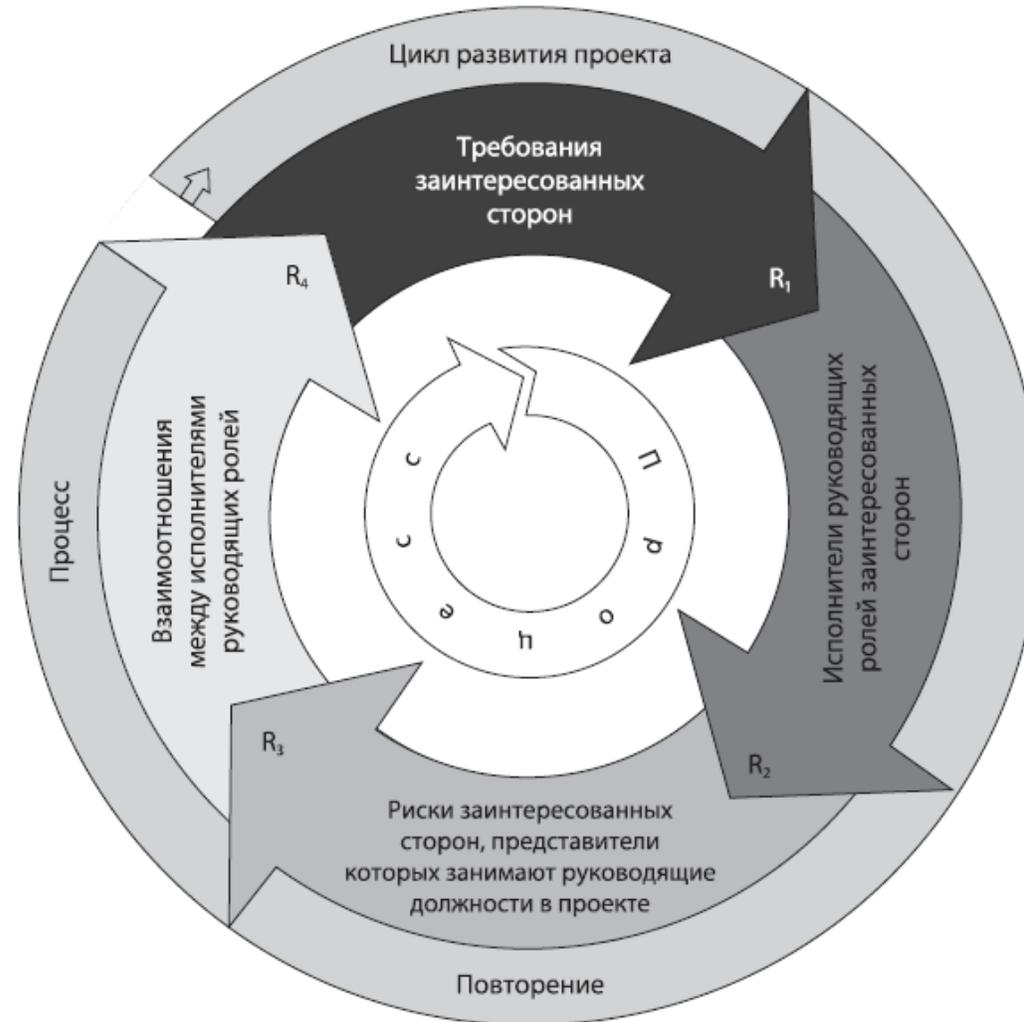
Подход 4P-R: Единый процесс



В ходе проекта измениться может ВСЁ:

- состав стейкхолдеров,
- их требования,
- их отношение к проекту,
- их отношение друг к другу.

Это требует постоянного (циклического) повторения как отдельных шагов процесса, так и всего процесса в целом.



Основные вопросы для изучения стейкхолдеров



Кто они?

Нормативный подход – учитывать интересы всех стейкхолдеров.

Практические трудности - на практике учесть интересы всех стейкхолдеров вряд ли возможно. Также вряд ли возможно, чтобы одна сторона согласовывала все свои интересы и действия по их удовлетворению со всеми остальными.

Практическая рекомендация – ориентироваться имеет смысл только на **группы влияния**, то есть, на тех, кто может оказать реальное воздействие на проект.

Что они хотят?

Явные ожидания – содержание контракта, технического задания

Неявные ожидания - изменение сложившейся расстановки сил, продвижение по службе, ликвидация конкурента, что еще?

Как они добиваются реализации своих интересов?

Основные вопросы - нападать или защищаться? реагировать быстро или не торопиться? Реагировать точно или по широкому фронту?

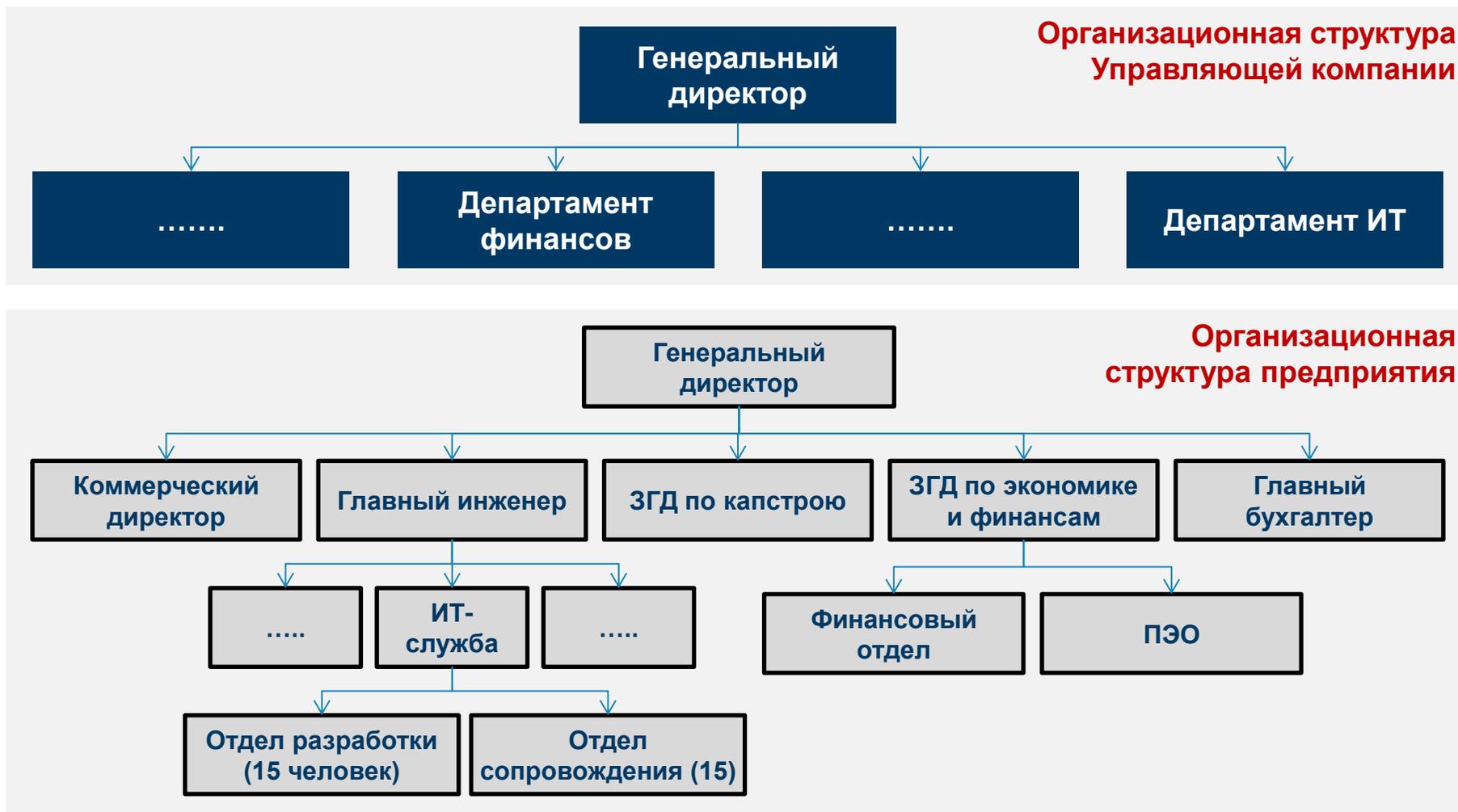
«Дорожная карта» анализа стейкхолдеров



Кейс: Внедрение финансовой информационной системе на предприятии в составе холдинга



Кто является заинтересованными сторонами проекта?



Типовая модель стейкхолдеров ИТ-проекта

Портфели и программы



Группировка и координация по целям
Управляет – Функциональный заказчик

Группировка и координация по ресурсам
Управляет – Генеральный заказчик

Целевые программы	Повышение эффективности производственных процессов	Совершенствование системы управления финансами
Портфели			
Строительные проекты	Проекты	Проекты	Проекты
ИТ проекты	Проекты	Проекты	Проекты
HR проекты	Проекты	Проекты	Проекты
Проекты НИОКР	Проекты	Проекты	Проекты
...	Проекты	Проекты	Проекты

Структурные связи проектов

- **ПРОГРАММА** — группа взаимосвязанных проектов и мероприятий, объединенных общей целью и условиями их выполнения
- **ПОРТФЕЛЬ ПРОЕКТОВ** — совокупность проектов, находящихся в компетенции одного центра ответственности, часто выполняются на общем пуле ресурсов (финансы, люди, оборудование, материалы, энергия)

Типовая модель стейкхолдеров ИТ-проекта

Распределение ответственности



Функциональный заказчик -

подразделение организации, в интересах которого реализуется проект

- обоснование необходимости проекта, подтверждение его соответствия стратегическим целям организации
- формирование требований к продукту проекта – ИТ системе, зданию или сооружению и т.д.
- консультирование сторонних исполнителей в ходе выполнения проекта
- согласование и приемка результатов работ сторонних исполнителей

Генеральный заказчик -

подразделение организации, управляющее реализацией проекта

- определение возможности реализации проекта (наличие необходимых ресурсов - люди, компетенции, технологии)
- заключение договоров со сторонними исполнителями на выполнение работ
- учёт и контроль хода работ
- оценка качества результатов работ в соответствии с условиями договоров
- приемка работ и документации

Типовая модель стейкхолдеров ИТ-проекта

Кто еще?



Государственный заказчик / Собственник -

- Подразделения и/или должностные лица организации, определяющие источники, объемы и порядок финансирования работ

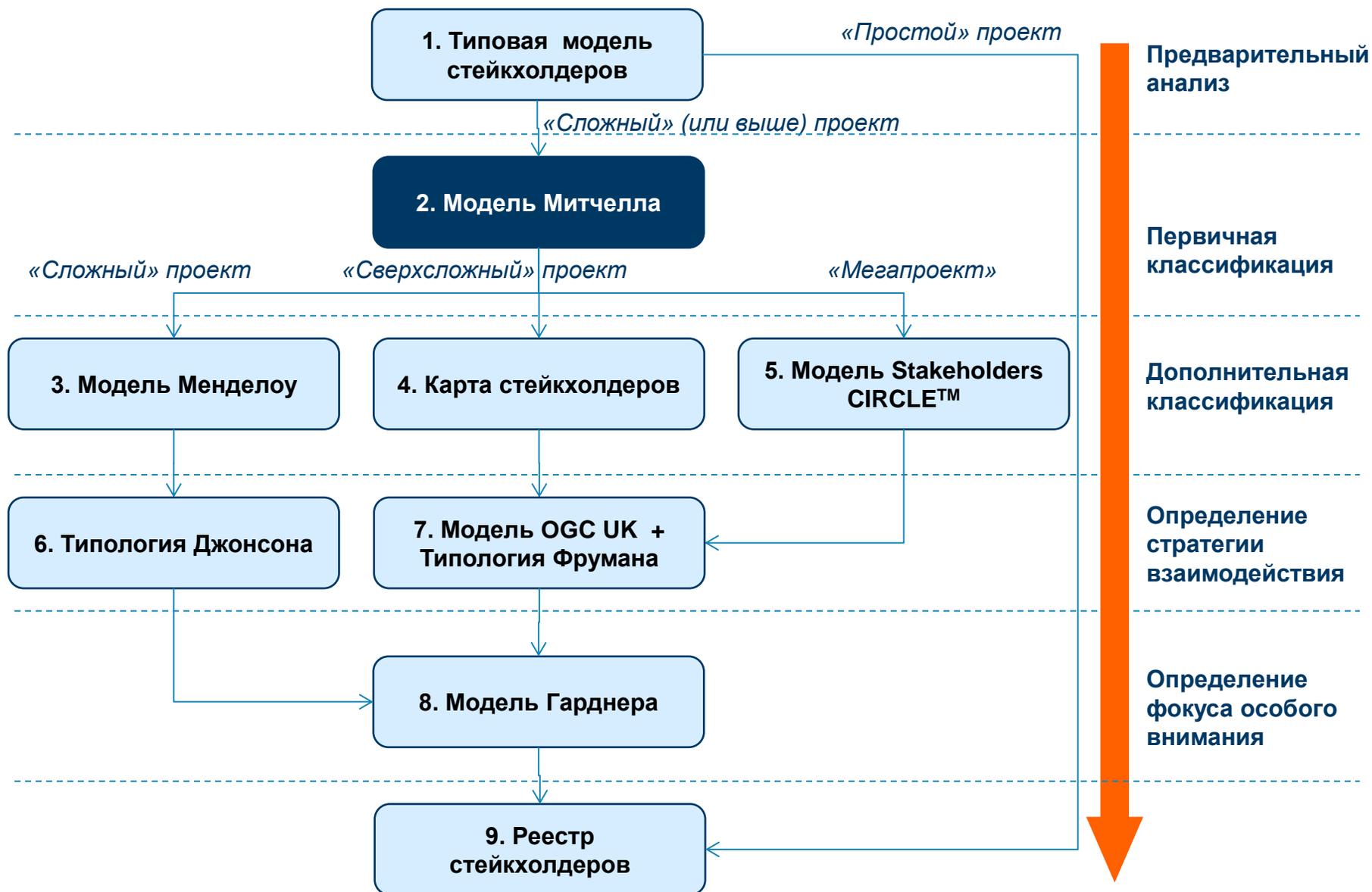
Эксплуатирующие организации -

- Подразделение или организация, принимающая в эксплуатацию готовый продукт проекта (информационную систему)

Третьи стороны -

- «Смежники» - подразделения, деятельность которых затрагивается проектом
- Специализированные органы или организации, выполняющие надзорные функции в ходе исполнения проекта и/или после его завершения

«Дорожная карта» анализа стейкхолдеров

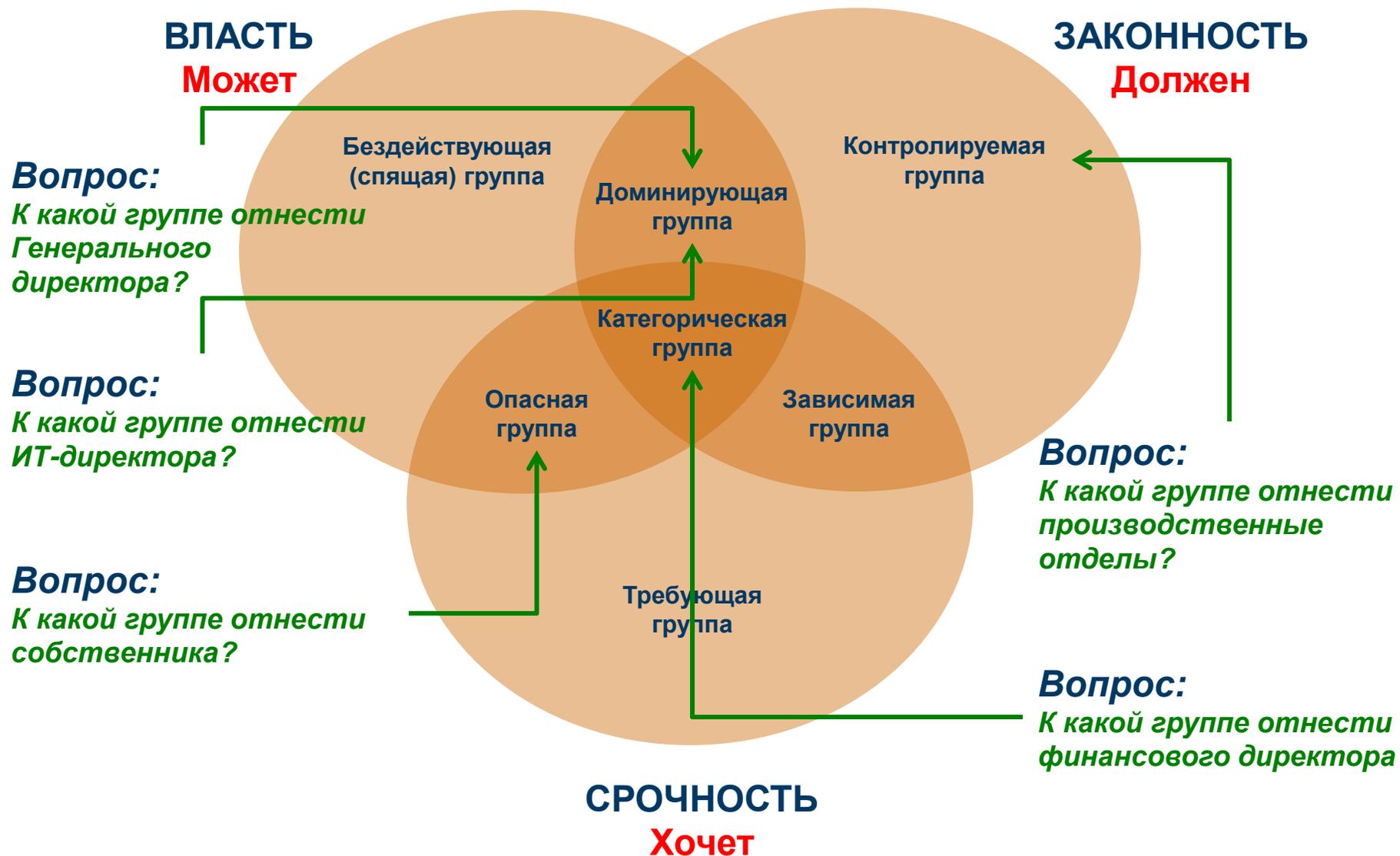


Первичная классификация стейкхолдеров

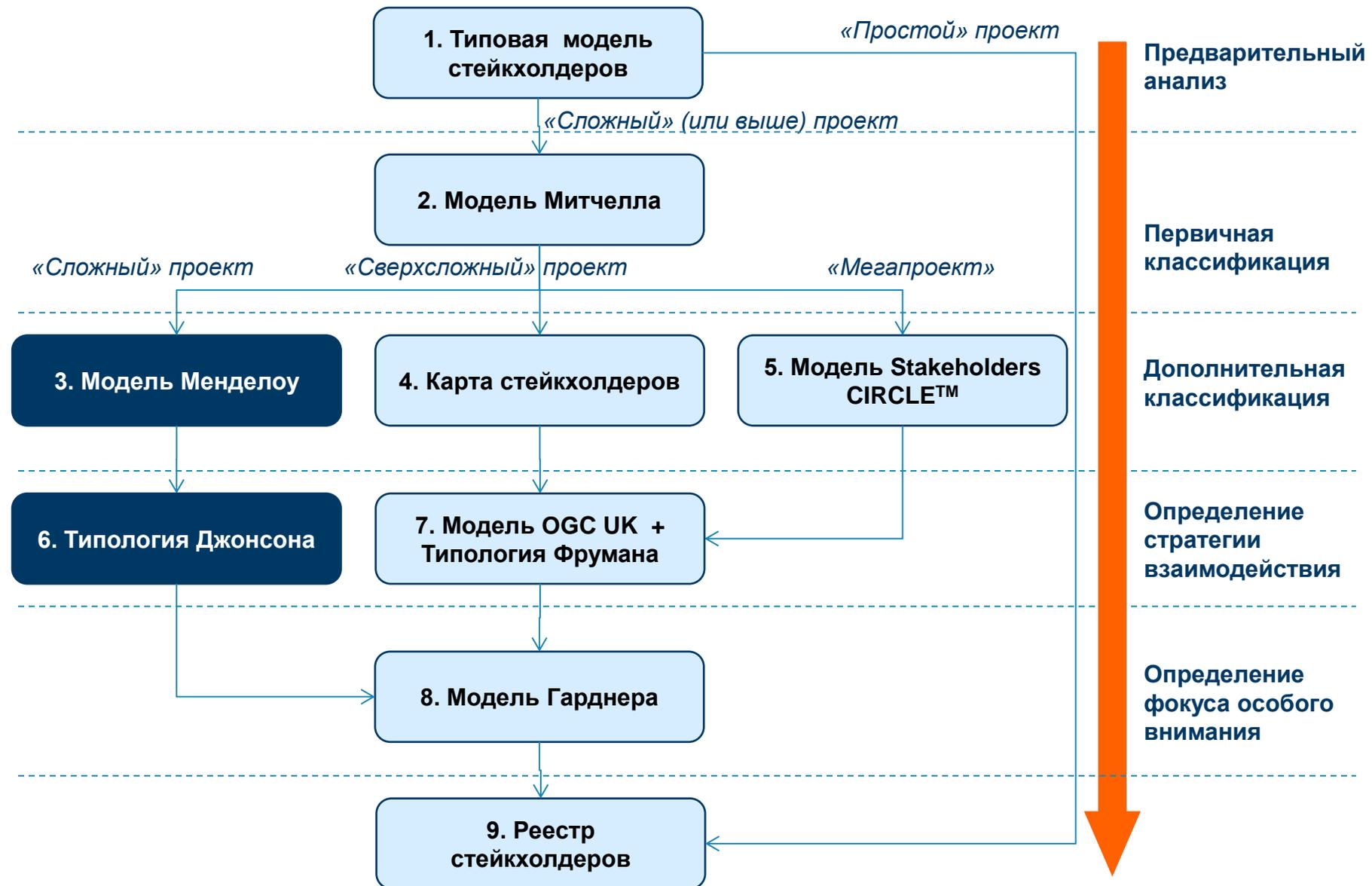
Модель Митчелла, 1997



Пример. Проект внедрения финансовой системы

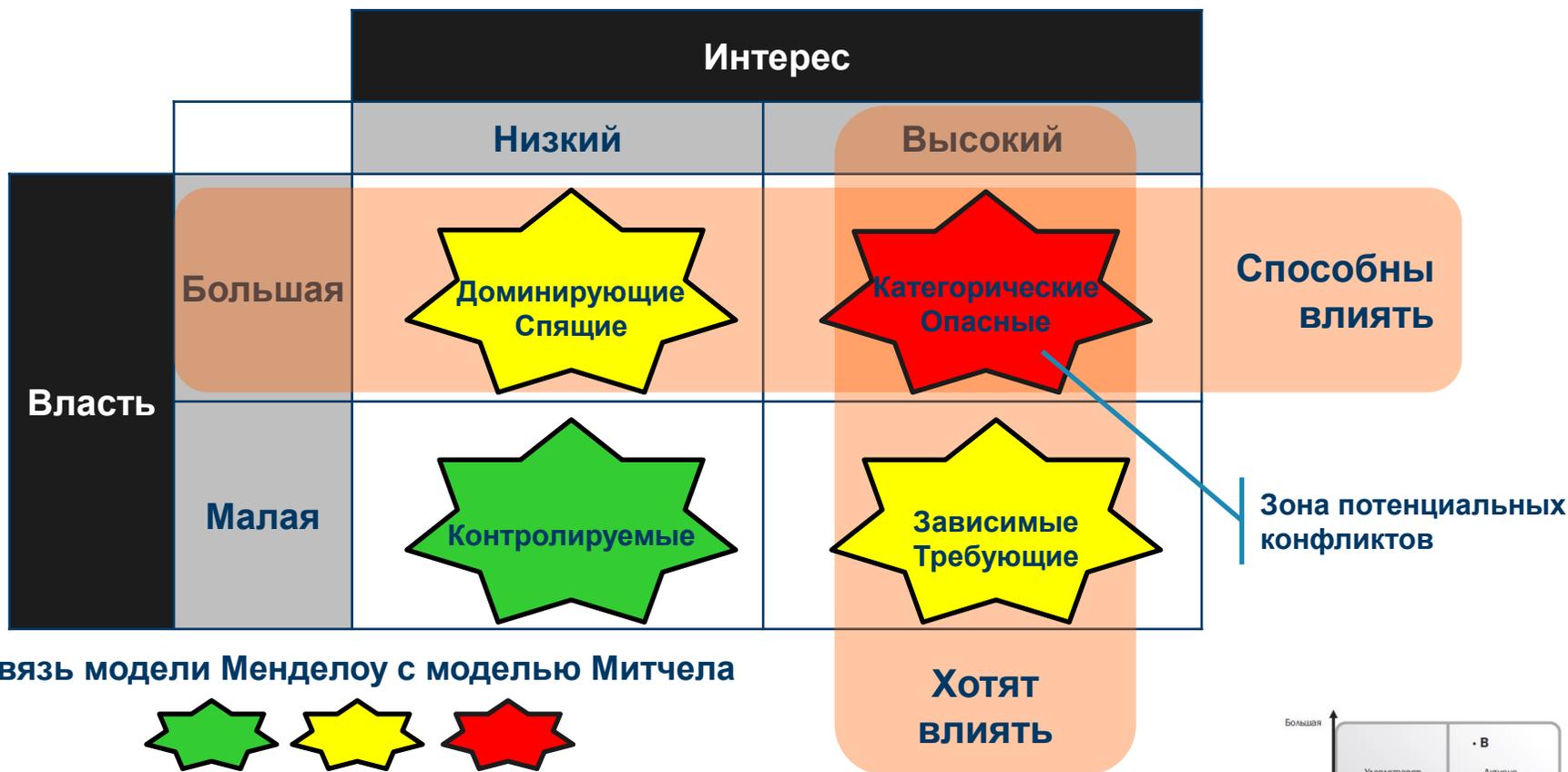


«Дорожная карта» анализа стейкхолдеров



Дополнительная классификация

Модель Менделоу, 1991 (Матрица «Власть-Интересы»)

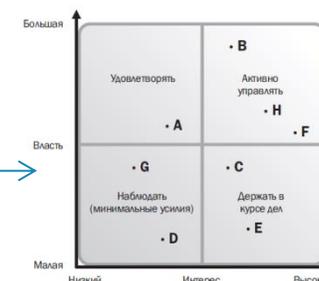


Связь модели Менделоу с моделью Митчела



Цель классификации:

- Спланировать, как повлиять на заинтересованные стороны для усиления их поддержки или сокращения потенциальных отрицательных влияний
- Определить способ оказания воздействия (мероприятие) на данную целевую группу
- Назначить ответственного за взаимодействие
- Определить периодичность контактов



Источник: РМВОК, 2008

Дополнительная классификация

Модель Менделоу, 1991 (Матрица «Власть-Интересы»)



		Интерес	
		Низкий	Высокий
Власть	Большая	Удовлетворять	Активно управлять
	Малая	Наблюдать (минимальные усилия)	Держать в курсе дел

Способны влиять

Хотят влиять

От модели Менделоу к стратегиям Типология стратегий по Джонсону, 2005



Факторы, определяющие силу власти стейкхолдера:

- Статус – положение в иерархии компании, профессиональная репутация
- Ресурсы – размер бюджета, количество сотрудников
- Принятие решений – вхождение в комитеты и комиссии, права собственности

Интерес стейкхолдера:

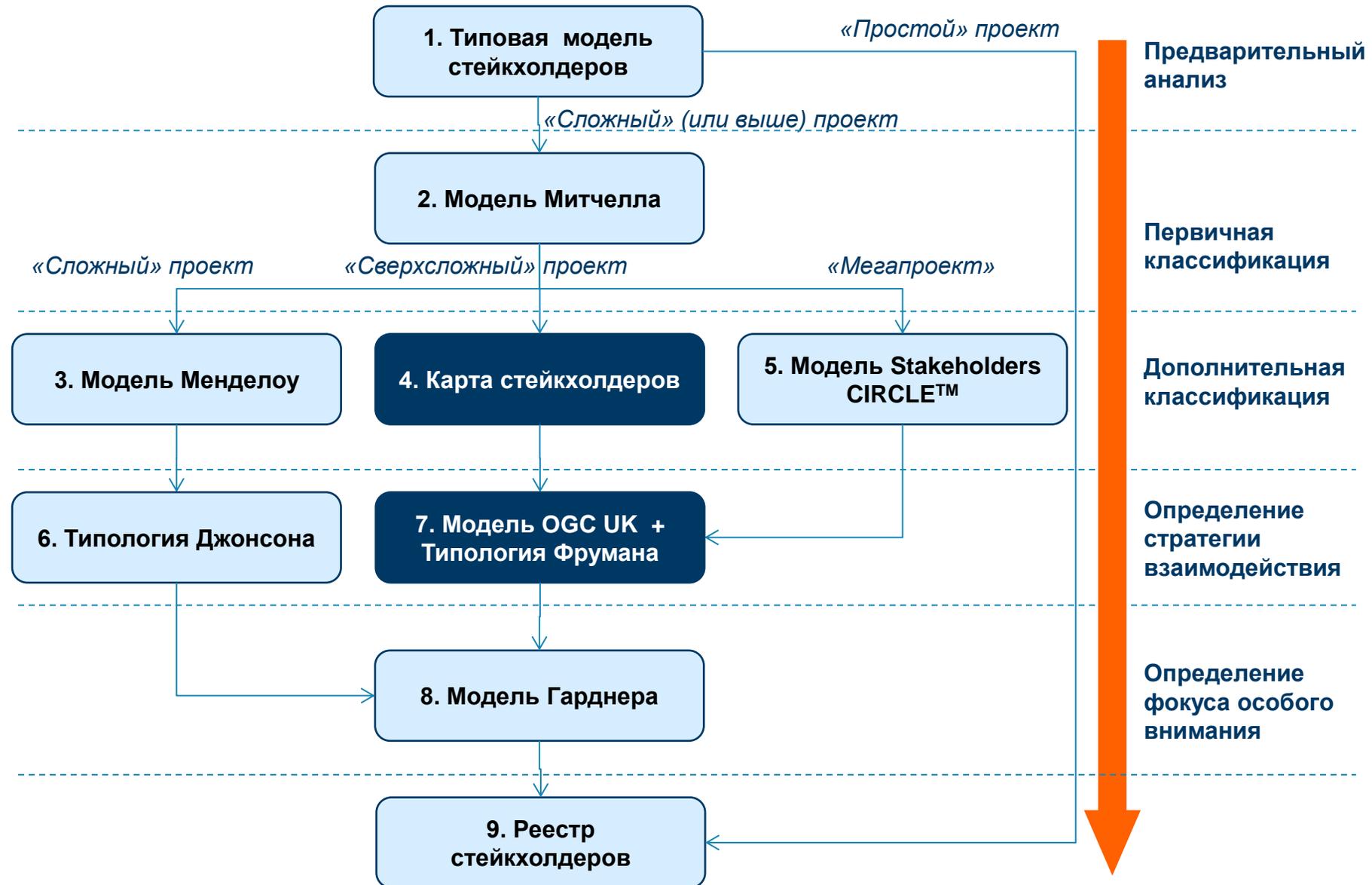
- Собственник – капитализация компании
- Топ-менеджер – управляемость компании
- Линейный менеджер – эффективность подразделения
- Сотрудник – профессиональный рост

Степень совпадения личных (групповых) интересов с целями проекта:

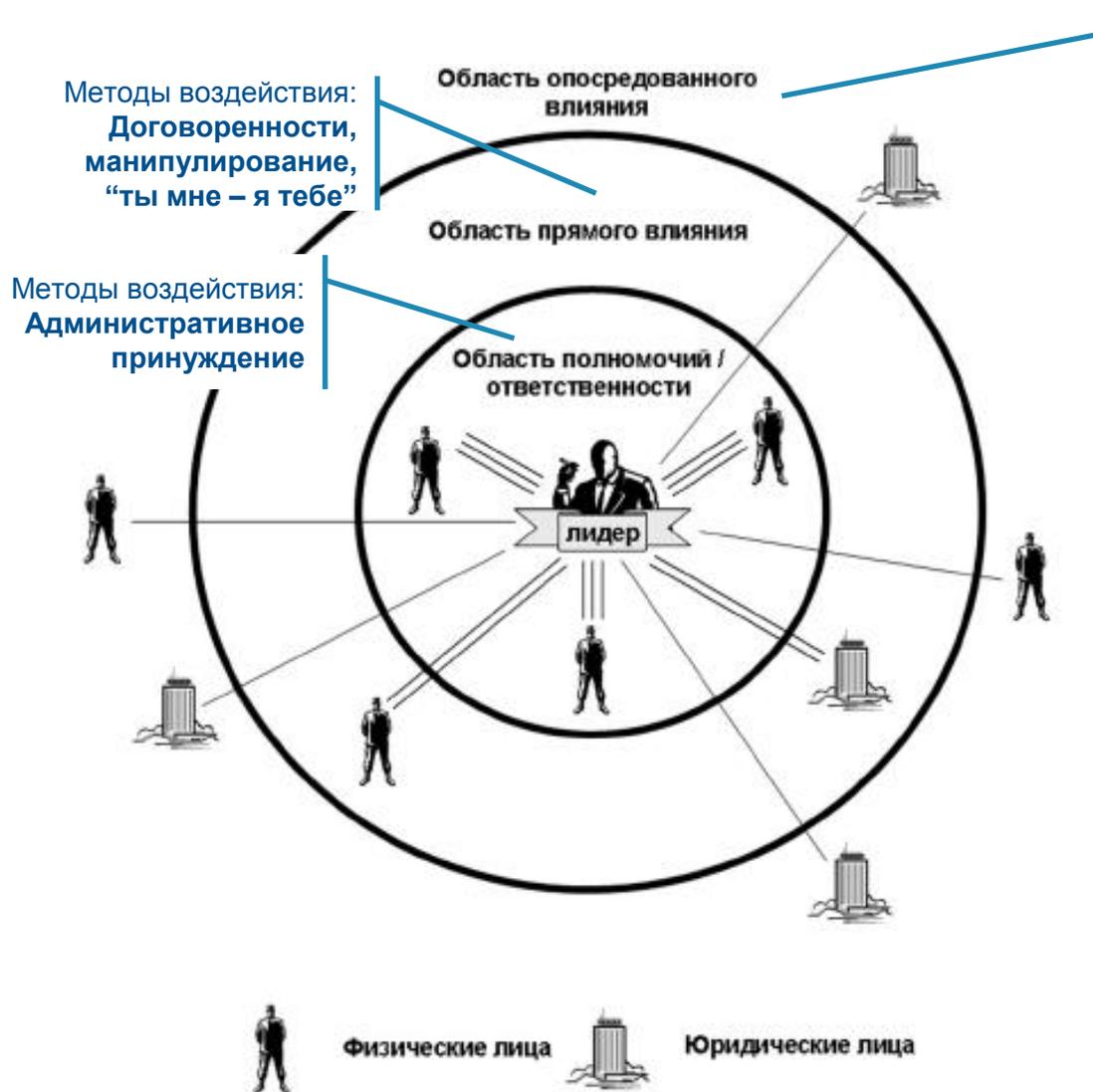
- Деньги,
- Карьера,
- Отсутствие альтернатив

<p align="center">Группа C. Intervention</p> <p align="center"><i>Власть – высокая, Интерес - низкий</i></p> <p>Эти стейкхолдеры – потенциальные интервенты, но они готовы не вмешиваться, если все идет нормально.</p> <p>Стратегия: удовлетворять - докладывать об успехах и удерживать от миграции в группу D.</p>	<p align="center">Группа D. Participation</p> <p align="center"><i>Власть – высокая, Интерес - высокий</i></p> <p>Эти стейкхолдеры могут быть как основными драйверами, так и главными препятствиями.</p> <p>Стратегия: активно управлять – договориться “на берегу” и далее обсуждать пути реализации решений</p>
<p align="center">Группа A. Direction</p> <p align="center"><i>Власть – малая, Интерес - низкий</i></p> <p>Эти стейкхолдеры склонны слушать и следовать инструкциям.</p> <p>Стратегия: наблюдать – экономить усилия, может быть, избегать ненужных контактов.</p>	<p align="center">Группа B. Education / Communication</p> <p align="center"><i>Власть – малая, Интерес - высокий</i></p> <p>Эти стейкхолдеры могут помочь в отношениях с более властными сторонами, склоняя их к нужному решению.</p> <p>Стратегия: держат в курсе дел – не отстраняться, объяснять смысл решений</p>

«Дорожная карта» анализа стейкхолдеров



Дополнительная классификация Карта стейкхолдеров



Методы воздействия:
Через других
стейкхолдеров

Методы воздействия:
Договоренности,
манипулирование,
"ты мне – я тебе"

Методы воздействия:
Административное
принуждение

Цель классификации:

- Дать визуальную картину значимости заинтересованных сторон и возможности влияния на них через лидера проекта

Способ формирования

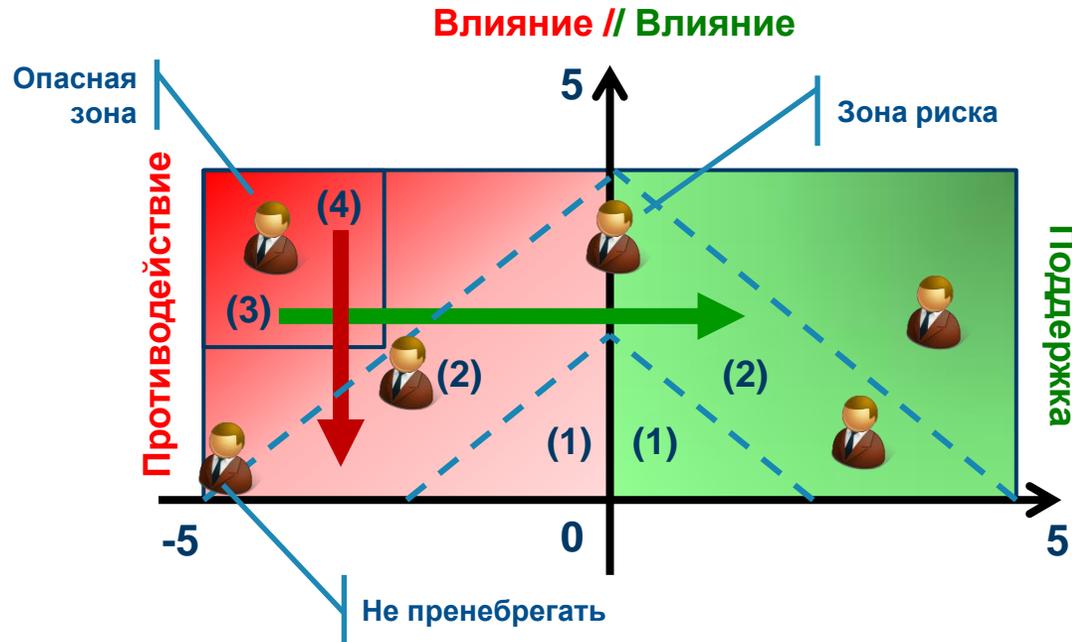
- Мозговой штурм

Принцип интерпретации

- «Светило» (Лидер) – ключевая фигура в проекте
- «Звезды» – остальные заинтересованные стороны
- С ростом удаленности от "светила" ослабевает его влияние на заинтересованную сторону

От Карты стейкхолдеров к стратегиям

Матрица «Поддержка – Сила влияния»



Стратегии и тактики:

- (1) Игнорировать, избегать контактов
- (2) Осуществлять мониторинг, выжидать
- (3) Защищаться, бороться за поддержку, ухаживать, манипулировать (безопасная стратегия)
- (4) Нападать, снижать силу влияния стейкхолдера, эскалировать (опасная стратегия чреватая конфликтами)



Стейкхолдеры	Уровень поддержки	Интересы / Мотивы	Сила влияния	Инструменты влияния на проект	Область влияния лидера	Стратегия взаимодействия
	-5 ÷ +5		0 ÷ +5			

↑ ↑
Информация, принципиально важная для разработки стратегии взаимодействия

Активные стратегии

Типология Митроффа, 1984



Изменяйте решения группы влияния за счет:

- переубеждения членов группы влияния, призывая их к разуму
- сотрудничества при формировании требований группы влияния
- участия членов группы влияния в обсуждении и достижении согласия по основным вопросам
- нахождения взаимопонимания за счет экономического обмена

Умиротворяйте членов группы влияния за счет:

- выполнения некоторых их требований
- формирования особых отношений с ними

Боритесь с группой влияния за счет:

- нанесения урона группе влияния
- изоляции группы влияния
- формирования коалиций с другими группами влияния

Дополнительная классификация

Типология стратегий по Фрумману, 1999



Цель классификации

Выбрать стратегию влияния на стейкхолдера в ситуации конфликта интересов, исходя из силы взаимозависимости Подрядчика и Заказчика. **Вопрос: Конфронтация или Сотрудничество?**

Представитель Заказчика будет искать союзников в борьбе против нас: **что мы ему противопоставим?**

		Заказчик зависит от Подрядчика	
		Нет	Да
Подрядчик зависит от Заказчика	Нет	Низкая взаимозависимость	Власть Подрядчика
	Да	Власть Заказчика	Высокая взаимозависимость

Представитель Заказчика склонен принять наши условия: **как не передать?**

➔ Не явное
➔ Явное

Представитель Заказчика будет нападать: **как мы будем защищаться?**

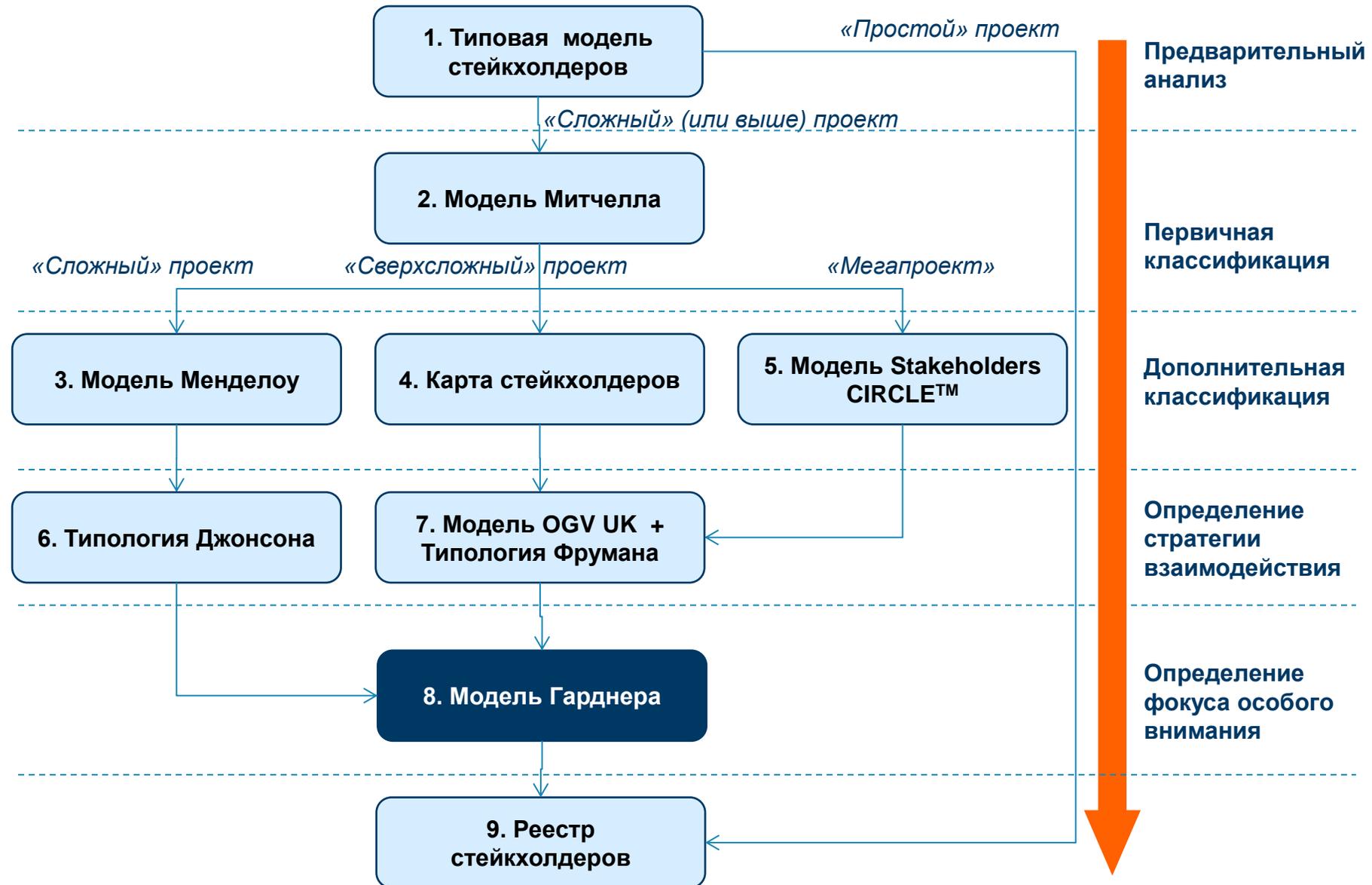
Обе стороны заинтересованы в компромиссе: **как мы будем его достигать?**

↓ Конфронтация ↓ Сотрудничество

Пример выбора стратегии

Заказчик требует выполнения работ сверх контракта. Подрядчик уверен, что закон на его стороне, но хочет сохранить хорошие отношения. Его стратегия (**Власть Подрядчика**) – занять жесткую позицию, но не исключать переговоров.

«Дорожная карта» анализа стейкхолдеров



Определение фокуса особого внимания

Модель Гарднера, 1986 (Матрица «Власть – динамика»)



		Динамика	
		Низкая	Высокая
Власть	Малая	Нет проблем	Непредсказуемый, но управляемый
	Большая	Сильный, но предсказуемый	Наибольшая опасность или возможность

Пример. Проект для региональной электросетевой компании

		Динамика		Интерес	
		Низкая	Высокая	Низкий	Высокий
Власть	Малая				
	Большая		●	●	?

Представитель собственника в Москве

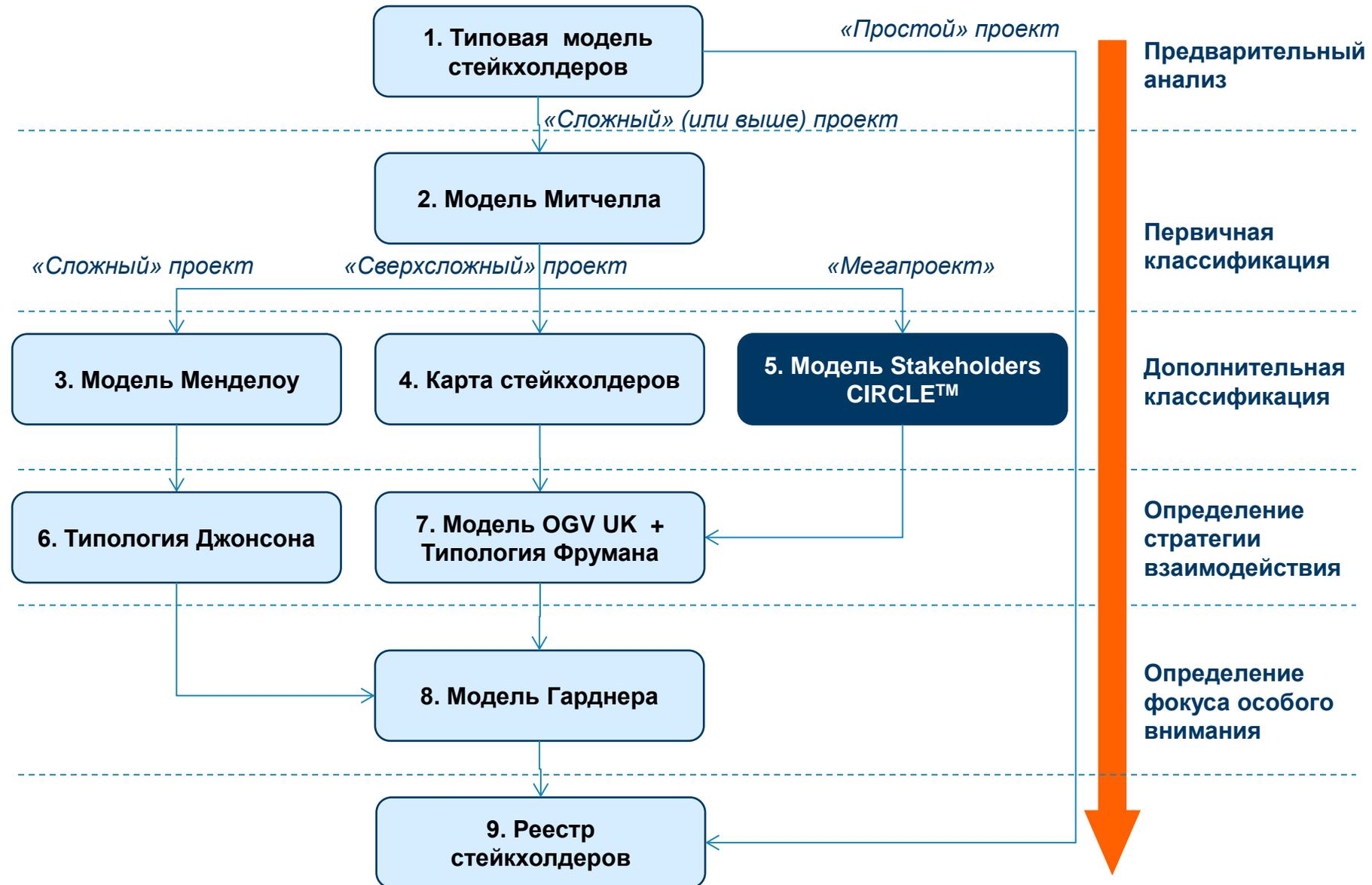
Изменение степени интереса к проекту со стороны представителя собственника в Москве несло существенные риски.

Основным элементом стратегии взаимодействия стало предварительное обсуждение результатов с ним и только после этого - представление их заказчику.

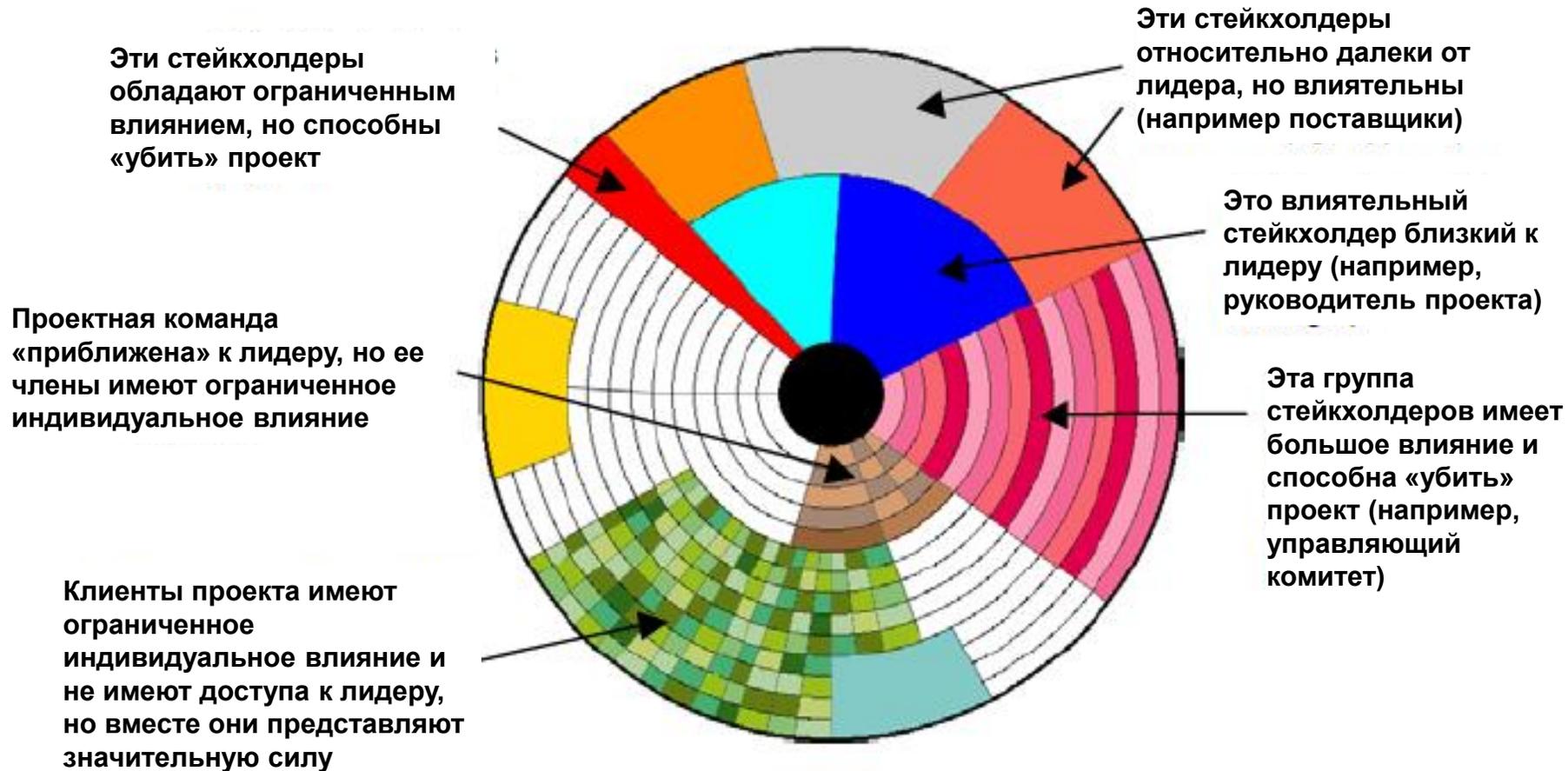
Примеры. Совмещение матриц



«Дорожная карта» анализа стейкхолдеров



Дополнительная классификация Stakeholders CIRCLE™, 2007

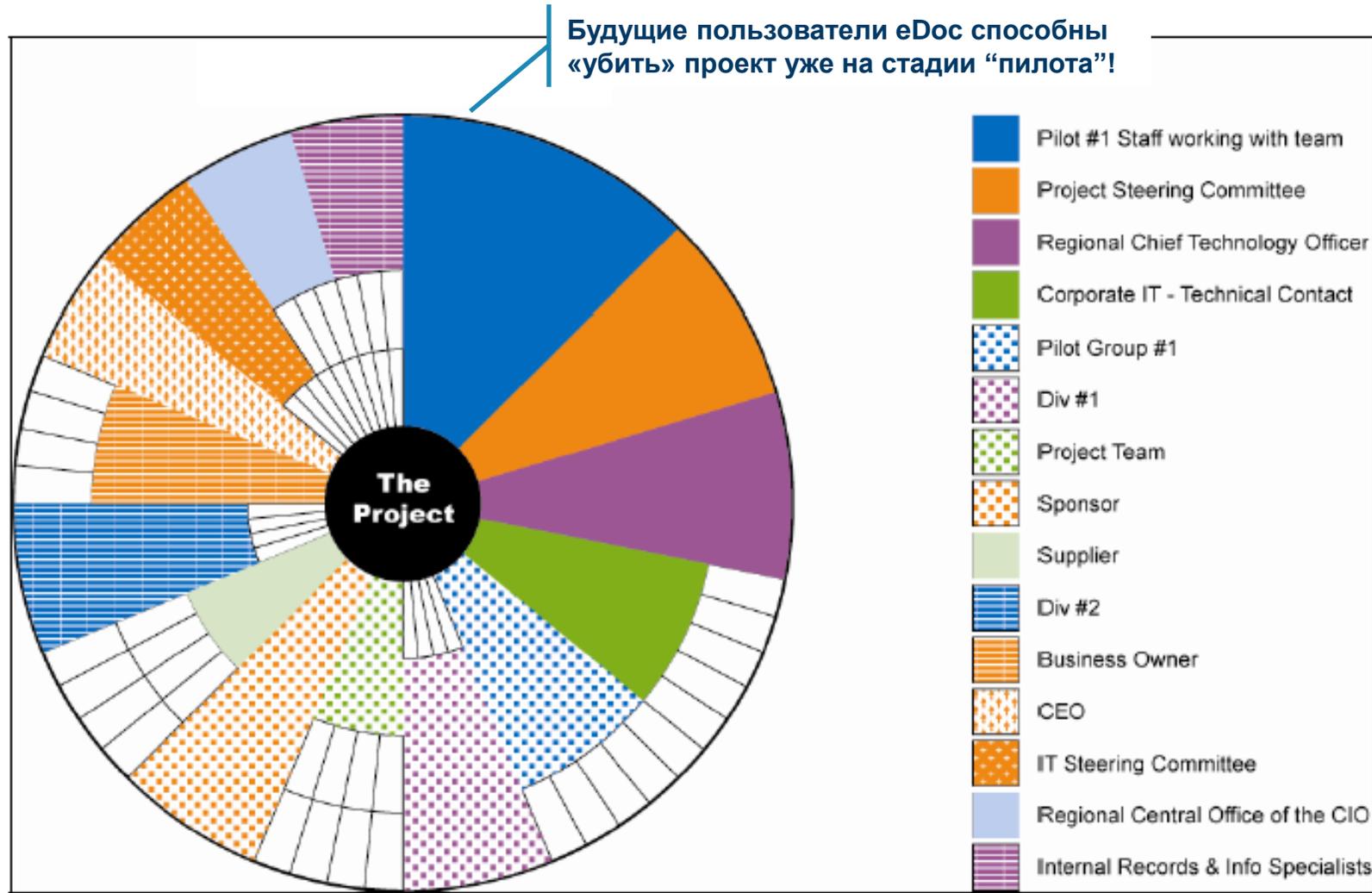


Вывод:

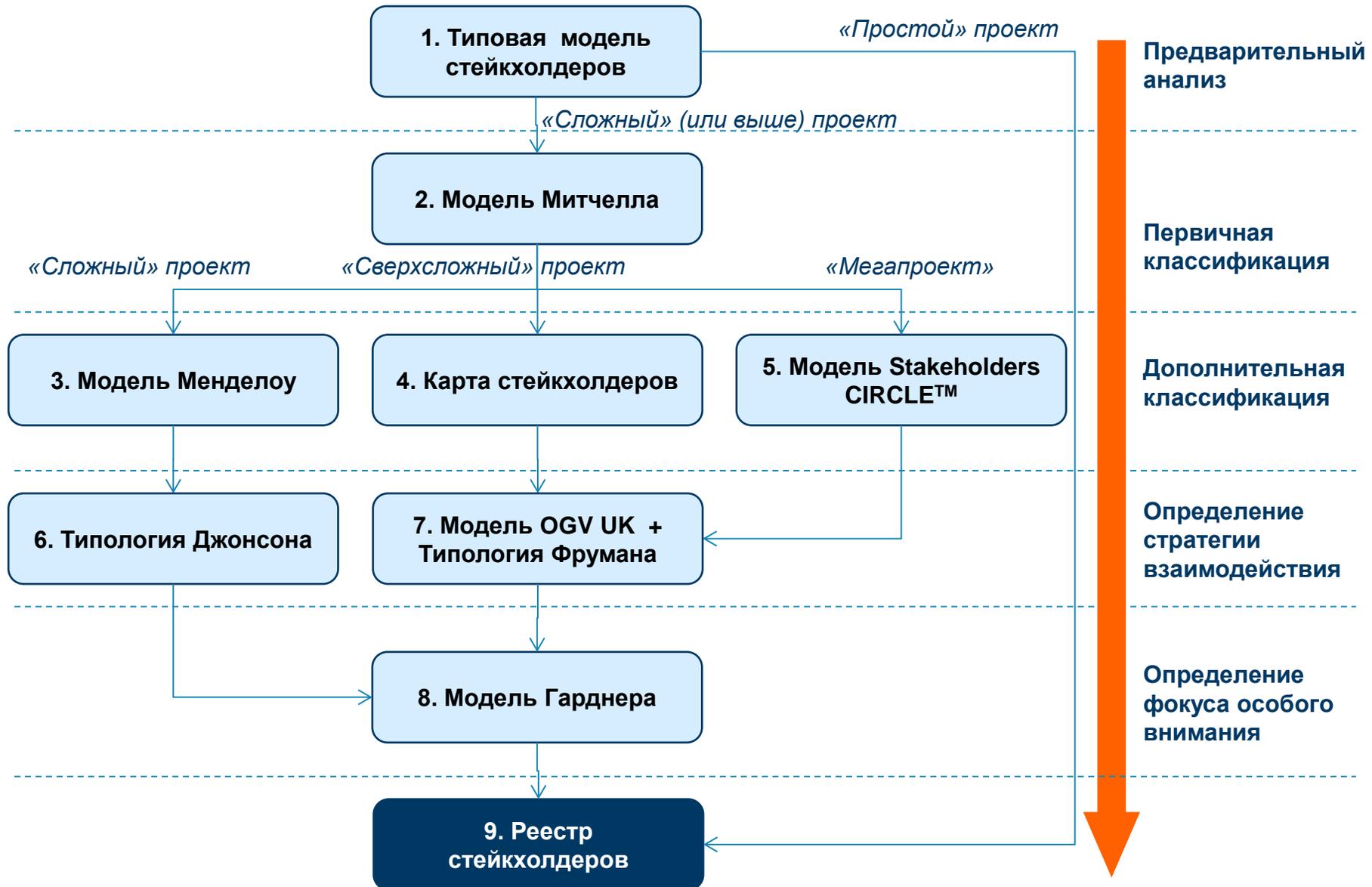
Управление стейкхолдерами – это инструменты, искусство, волшебство

Дополнительная классификация

Кейс. Stakeholders *CIRCLE™* – eDocRec



«Дорожная карта» анализа стейкхолдеров



План управления заинтересованными сторонами

Шаблон «Реестр заинтересованных сторон»



Цель документа

Зафиксировать знания, необходимые проектной команде для выбора реалистических варианты действий с учетом следующих вопросов:

- Приведет ли решение к действию, оправданному с точки зрения выгод стейкхолдеров
- Будут ли при этом ущемлены реальные или воображаемые права стейкхолдеров
- Создает ли решение опасность несправедливого отношения к кому-либо из стейкхолдеров
- Что может произойти если ключевой стейкхолдер будет возражать против принятого решения

Задача документа

Отразить стратегию и методы работы со всеми ключевыми сотрудниками заказчика, влияющими на проект, направленные на достижение целевого отношения с их стороны к проекту и его результатам

Статус документа

Внутренний документ, с заказчиком не согласовывается

ФИО	Должность	Контакты	Отношение к проекту		Ответственный от ИБС	Стратегия	Мероприятия / Период
			Текущее	Целевое			

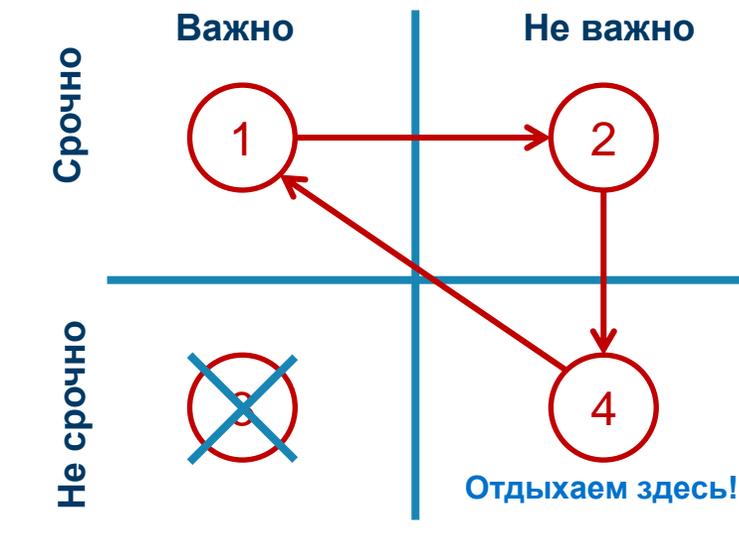
Практические рекомендации

Почему мы ошибаемся в оценке стейкхолдеров и их ожиданий?



№	Проблема	Что делать руководителю проекта?
1	Не знаем, чем интересоваться	Знать типовые модели оценки: власть – интерес, власть – поддержка, власть - динамика
2	Не знаем, с кем разговаривать на стороне заказчика	Использовать типовую модель заинтересованных сторон Узнать у эккаунт-менеджера Узнать у менеджера по продажам Посмотреть в базу знаний Почитать контракт
3	Не знаем, в какой форме обсуждать ожидания заказчика	Изучить шаблоны анкет Изучить типовые вопросники Освоить технику отдельных интервью Освоить технику «мозговых штурмов» Подготовить прототип (макет) системы
4	Не можем правильно интерпретировать результаты обсуждений с заказчиком	Спросить «старших товарищей»
5	Нет времени разобраться	?????

Отдельного времени на анализ стейкхолдеров не будет никогда!



На входе много дел. В каком порядке делаем?

Подход 1.

Хотим:

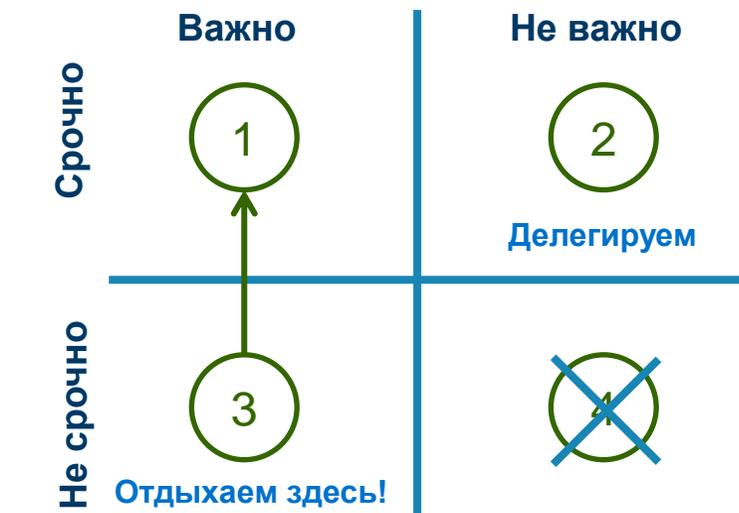
1 → 2 → 3 → 4

Но после завершения срочных дел ни времени ни сил ни на что серьезное не остается

Получается:

1 → 2 → 4

Иметь → Делать → Быть



Подход 2.

Делаем:

3 → 1

Быть → Делать → Иметь

Как готовить заседание Управляющего комитета

“Готовьте отношения, а не презентацию!”



Шаг 1. Анализ альтернатив

Продумать возможные варианты решений с позиции своих интересов :

- Определить реалистичное целевое решение;
- Определить “последний рубеж сопротивления”.

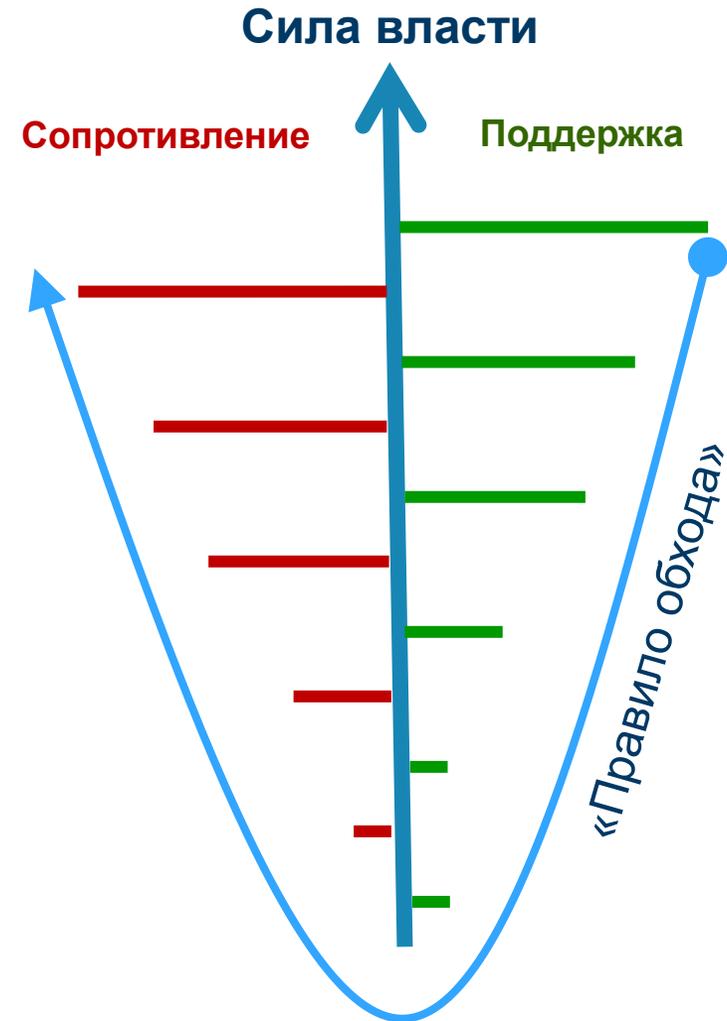
Шаг 2. Анализ “поля сил”

Продумать расстановку сил перед управляющим комитетом

- Определить основные стороны в переговорах - союзники, противники, колеблющиеся;
- Продумать аргументы для каждой из сторон;
- Продумать методы “вмешательства” – прямые контакты, воздействие через третьи стороны.

Шаг 3. “Вмешательство”

Реализовать запланированные действия.



Как отказать стейкхолдеру и не испортить отношения

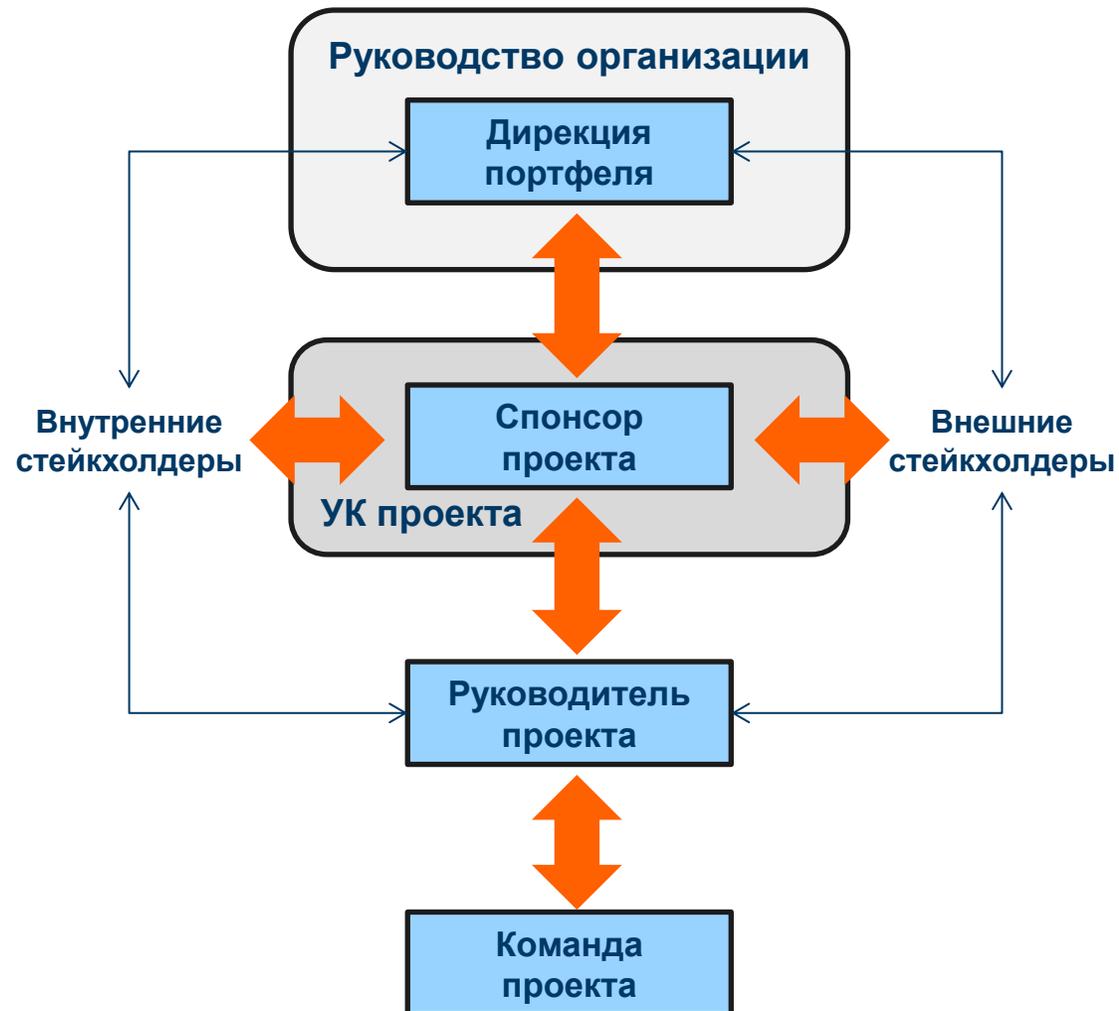


Исполнители руководящих ролей в проекте

Спонсор (куратор) проекта



Куратора не выбирают?



Критические факторы успешного спонсорства:

- спонсор должен быть наделен реальной властью,
- спонсор должен быть вовлечен в проект на всем протяжении его жизненного цикла,
- спонсор должен иметь долгосрочные интересы в компании.

Основные качества успешного спонсора проекта:

- понимание своей роли и ее значения, понимание всего контекста проекта;
- компетентность – профессиональные знания и навыки, необходимые для выполнения этой роли;
- способность завоевать доверие всех стейкхолдеров;
- правильное определение приоритетов и выделение достаточного личного времени для выполнения своих обязательств по отношению к проекту;
- желание принимать на себя персональную ответственность, способность влиять на участников проекта.

Исполнители руководящих ролей в проекте

Образ “правильного” куратора



Куратор проекта: роль ...

Реальная власть
Долгосрочная вовлеченность в проект
Долгосрочные интересы в компании

Заинтересованная сторона: **Функциональный заказчик**
Должность: **Руководитель подразделения** (уровень директора департамента)
Основной риск: **Нарушение баланса реальной власти и вовлеченности в проект**

Понимание своей роли и контекста проекта
Профессиональная компетентность
Способность договариваться
Обязательность
Ответственность

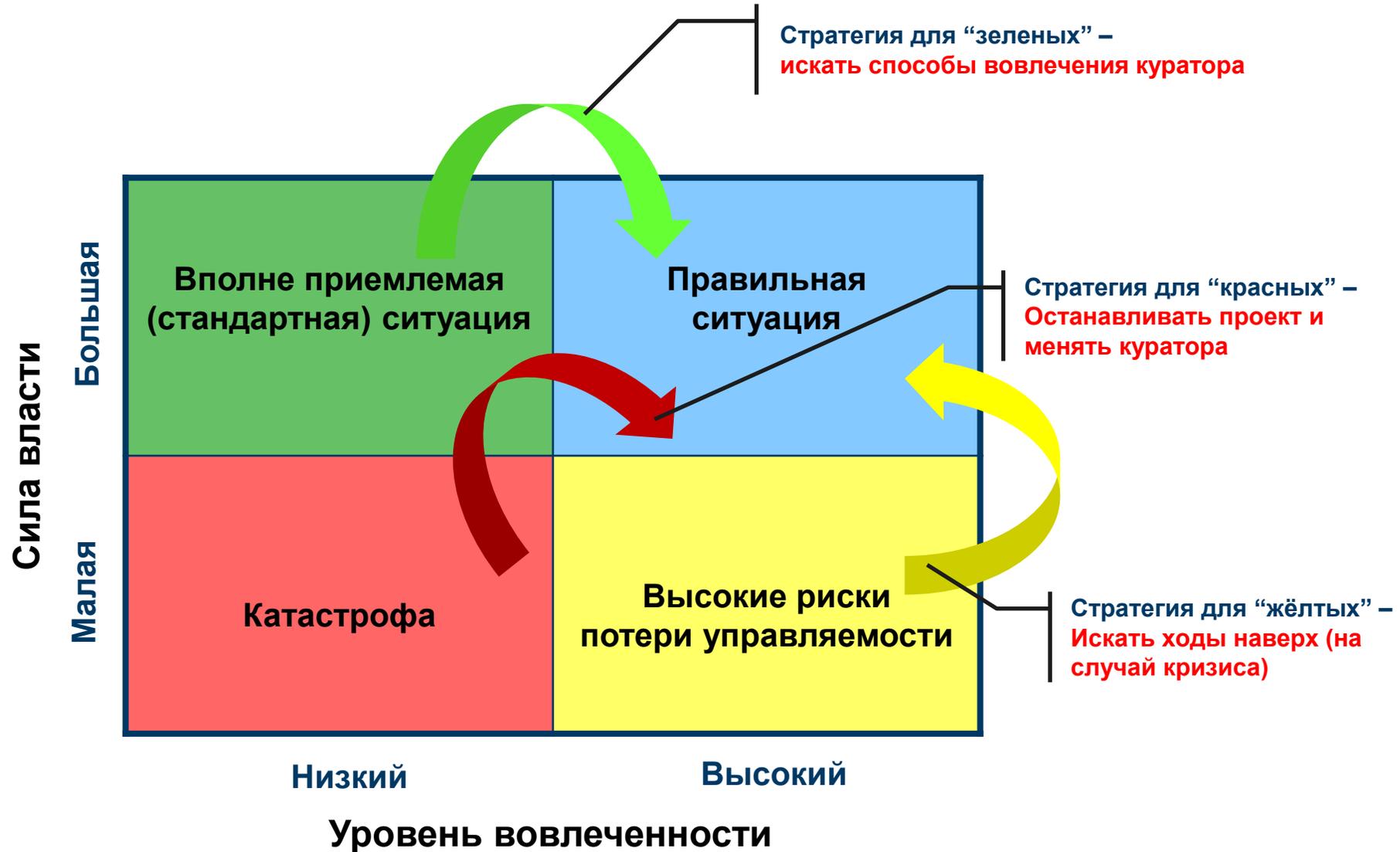
... и человек

Как повезет ...

А что делать если...
... не повезет?... функциональных заказчиков несколько? ... нарушены балансы? ... ???

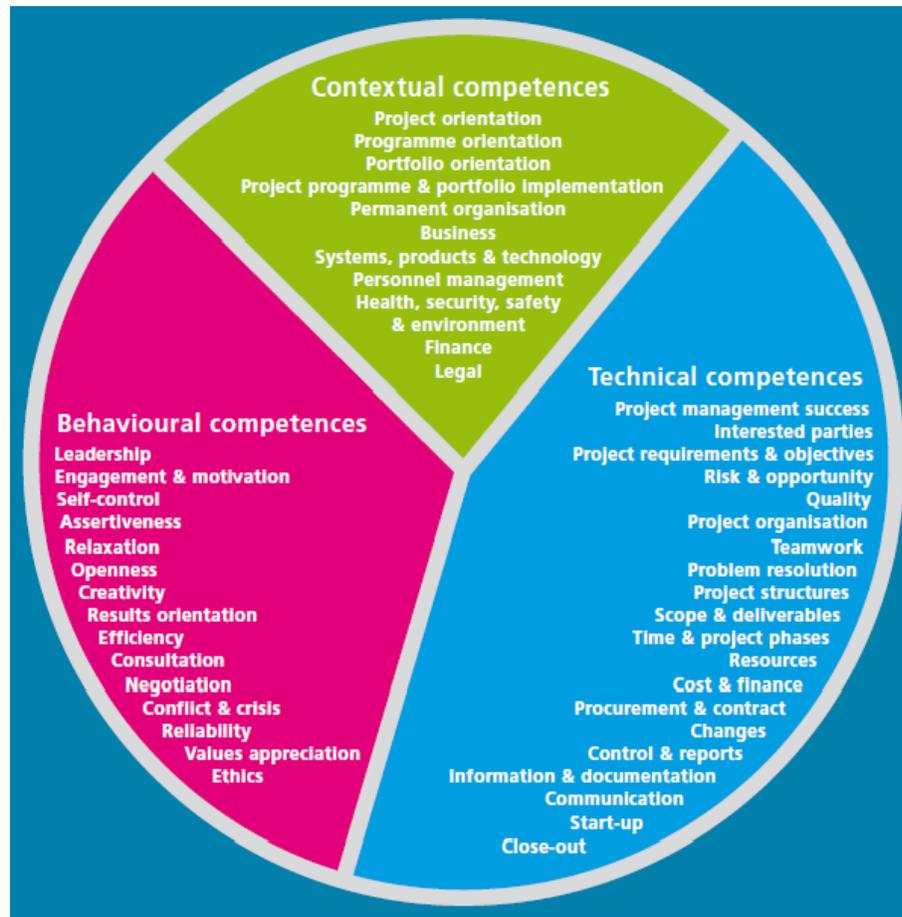
Исполнители руководящих ролей в проекте

Выбор куратора: власть или вовлеченность в проект?



Исполнители руководящих ролей в проекте

Руководитель проекта



Проблемы назначения на роль:

- Занятость в проекте очень высока и мешает основной работе
- Набор профессиональных компетенций очень разнообразен – **в управлении проектами**, в предметной области, **в ИТ**
- Организаторские и дипломатические способности критически важны

Руководитель проекта: роль ...

Заинтересованная сторона:

Генеральный заказчик

Должность: **Линейный менеджер**
(уровень руководителя отдела / группы)

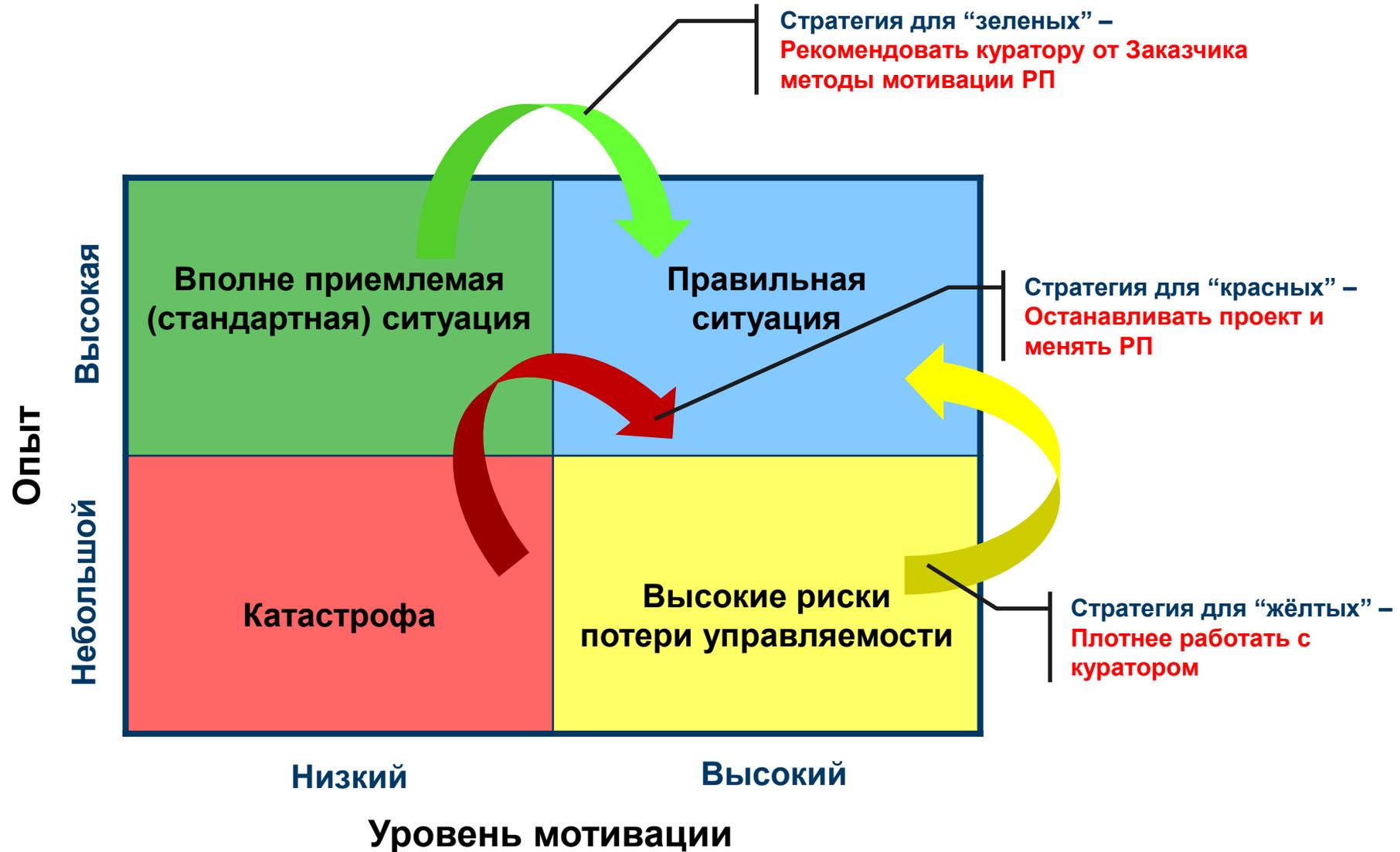
Основной риск: **Невнятная мотивация**

... и человек

Как повезет ...

Исполнители руководящих ролей в проекте

Выбор РП от заказчика: опыт или мотивация?



Заключение.

Чего следует избегать во взаимоотношениях с заказчиком?

Бездействие
Ложь
Дополнительные ресурсы
Бегство с корабля
Обвинение заказчика
Обвинение субподрядчиков
Расторжение контракта

Технологическое
лидерство

Экспертиза

IBS

Практика эффективных
внедрений

Россия, 127434, Москва,
Дмитровское шоссе, 9Б

тел.: +7 (495) 967-8080
факс: +7 (495) 967-8081

✉ ibs@ibs.ru
🌐 www.ibs.ru

📘 www.facebook.com/IBS.ru
🐦 www.twitter.com/ibs_ru