



Управление стейкхолдерами проекта: ревизия 5-го издания PMBOK® Guide

II часть

В статье проводится систематический анализ раздела нового издания международного стандарта PMBOK® Guide, посвящённого управлению стейкхолдерами проекта. К каждому положению стандарта даётся авторский комментарий, основанный на личных теоретических и практических разработках и опыте российских и международных корпораций. В части II авторы подробно исследуют 4 процесса управления, описанные методологами Института проектного менеджмента в разделе, посвящённом области знания «Управление стейкхолдерами проекта».

Ключевые слова: стейкхолдеры; проектное управление; ролевая структура; модель областей знания; идентификация стейкхолдеров; планирование управления стейкхолдерами; управление взаимодействием со стейкхолдерами; контроль взаимодействия со стейкхолдерами.

С.Д. Фурта
Т.Б. Соломатина
Т. Хоппл

УПРАВЛЕНИЕ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ ПРОЕКТА: ПРОЦЕССНАЯ МОДЕЛЬ

Как известно, Институт проектного менеджмента (PMI) в методологии управления проектами исповедует процессный подход. В соответствии с этим подходом всю методологию проектного управления можно разделить на десять областей знания (в предыдущей версии PMBOK® Guide [17] описывалось девять областей), каждая из которых включает в себя определённый набор процессов. Новая область знания *Управление стейкхолдерами* проекта впервые включена в 5-е издание PMBOK® Guide [18]. Эта область знания включает в себя процессы, необходимые для:

- идентификации физических лиц, групп физических лиц или юридических лиц, которые могут повлиять на ход реализации проекта или сами испытать влияние под действием результатов проекта;
- анализа ожиданий стейкхолдеров, их требований по отношению к продукту проекта и возможного влияния на ход реализации проекта;
- разработки подходящей стратегии для взаимодействия со стейкхолдерами и их вовлечения в принятие решений в ходе реализации проекта.

Управление стейкхолдерами проекта включает в себя постоянную коммуникацию с ними для лучшего понимания их потребностей и ожиданий, решения проблем по мере их возникновения, гармонизацию интересов и, при необходимости, разрешения конфликта интересов, содействие надлежащему привлечению стейкхолдеров к принятию проектных решений и другим видам деятельности в проекте. В новой версии PMBOK® Guide [18] подчёркивается, что удовлетворённость стейкхолдеров результатами проекта относится к *ключевым целям проекта*. Таким образом, методологи PMI в понимании целей проекта вполне солидарны с ключевыми положениями стейкхолдерской теории Роберта Эдварда Фримэна [20].

Каждый проект имеет заинтересованных лиц, которые могут влиять на ход проекта и его результаты, как в положительную, так и в отрицательную стороны. В свою очередь, степень этого влияния может быть как пренебрежимо мала, так и весьма значительна. От того, насколько Менеджеру проекта удалось грамотно и рационально построить процессы управления стейкхолдерами проекта, может зависеть успех или провал проекта. В первой части настоящей статьи [12] были описаны основы стейкхолдерской модели в проектном управлении: даны различные определения стейкхолдеров проекта,

Станислав Дмитриевич Фурта — доктор физико-математических наук, профессор Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (РАНХиГС)

Тамара Борисовна Соломатина — ректор НОУ ВПО «Институт бизнеса, психологии и управления», доктор педагогических наук, профессор, действительный член МАНПО и МАНИИПТ, заслуженный работник высшей школы РФ

Татьяна Хоппл — управляющий партнёр компании ITAN (International Training & Assessment Network), США

описаны основные стейкхолдерские роли, проанализировано влияние различных типов организационных структур при выполнении проектов на характер их реализации. В настоящей, второй части статьи будут описаны процессы управления, которые методологи Института проектного менеджмента (PMI) включили в новую область знаний «Управление стейкхолдерами проекта» 5-й версии Международного стандарта PMBOK® Guide [18].

Графически группы процессов в области знания «Управление стейкхолдерами проекта» можно изобразить следующим образом (рис. 1). Рассмотрим последовательно изображённые на рис. 1 процессы.



Рис. 1. Схема процессов управления стейкхолдерами проекта

ИДЕНТИФИКАЦИЯ СТЕЙКХОЛДЕРОВ ПРОЕКТА

Это не только процесс идентификации собственно заинтересованных сторон (физических лиц, их формальных и неформальных группировок, а также юридических лиц), которые могут повлиять как на ход реализации, так и на результаты проекта. К этому процессу относится также анализ и документирование информации, касающейся их интересов, участия, взаимозависимости, а также потенциального влияния на успех проекта.

Входы и выходы этого процесса, а также используемые управленческие инструменты и технологии изображены на рис. 2.



Рис. 2. Процесс идентификации стейкхолдеров

В новой редакции PMBOK® Guide [18] подчёркивается, что ранняя идентификация стейкхолдеров, а также анализ их заинтересованности и потенциального влияния имеет критическое значение для успеха проекта. Далее сделанная в начале проекта оценка стейкхолдерского окружения должна регулярно пересматриваться.

Также утверждается, что в реестре стейкхолдеров заинтересованные стороны должны быть классифицированы в соответствии с их вовлечённостью, важностью и силой влияния. По мнению методологов PMI, это позволит руководителю проекта сконцентрироваться на ключевых для проекта аспектах взаимодействия со стейкхолдерами, поскольку время Менеджера проекта (что правда, то правда) ограничено и невозполнимо. Здесь нам хотелось бы предостеречь от слепого следования описанной стратегии выделения «важных» стейкхолдеров. В своей предыдущей статье на данную тему [11] мы указывали на необходимость взаимодействия со стейкхолдерами, имеющими крайне негативное отношение к проекту, но, на первый взгляд, пренебрежимо малую силу воздействия на проект. Именно эти стейкхолдеры могут в силу ряда причин оказать, в соответствии с популярной ныне терминологией [21], колоссальное «чёрнолебяжье» воздействие на проект. Среди упомянутых причин следует выделить три основные:

- 1) информация о пренебрежимо малой силе воздействия данного стейкхолдера может быть недостоверной;
- 2) в ходе реализации проекта сила воздействия стейкхолдера может существенно возрасти;
- 3) данный «несущественный» стейкхолдер может быть использован в качестве орудия влиятельными стейкхолдерами, которые по тем или иным причинам не афишируют своё негативное отношение к проекту.

Входы процесса

«Идентификация стейкхолдеров проекта»

В качестве главного входа процесса в 5-й версии PMBOK® Guide [18] указан основной запускающий проект документ — Устав проекта. Роль этого документа колоссальна. В разных корпорациях подобный документ может иметь разные названия, разный объём и, вообще говоря, разное содержание.

Нам неоднократно приходилось видеть (особенно в организациях, где существует развитая Корпоративная система управления проектами), что Устав проекта (во многих российских компаниях этот документ имеет иное название — Паспорт) либо уже содержит реестр ключевых стейкхолдеров, либо сопровождается внушительным листом согласований, то есть реестр ключевых стейкхолдеров типовых проектов

a priori определяется активами организационного процесса компании (нормативно-регламентной базой). Это связано с тем, что инициирование проекта, вообще говоря, может рассматриваться в качестве самостоятельного подпроекта. В качестве примера можно привести опыт компании ОАО «Газпромнефть» и её ДЗО в области реализации инвестиционных проектов строительства АЗК (см., например, [16]). Если же процесс инициирования проектов недостаточно формализован, то черновой реестр стейкхолдеров должен быть составлен инициативной группой проекта до официального запуска проекта, то есть утверждения Устава проекта. С этой точки зрения показателен опыт инициирования организационных проектов в компании Robert Bosch GmbH, о котором речь пойдёт ниже.

При идентификации стейкхолдеров, как отмечается в 5-й версии PMBOK® Guide [18], большую ценность могут также иметь извлечённые уроки по взаимодействию с заинтересованными сторонами прошлых проектов компании, которые должны, в соответствии с методологией PMI, документироваться и архивироваться. В частности, могут пригодиться реестры стейкхолдеров прошлых проектов.

Говоря о факторах окружающей среды организации как о входе процесса идентификации стейкхолдеров, следует упомянуть также то обстоятельство, что в ряде случаев истинные цели коммерческих проектов могут скрываться Заказчиком. Такая ситуация не так уж редко встречается в консалтинговых проектах. Если следовать духу и букве 5-й версии PMBOK® Guide [18], то процесс идентификации стейкхолдеров — групповой, и, стало быть, реестр заинтересованных лиц составляется вместе с Заказчиком. Однако в одной российской консалтинговой компании, название которой не разглашается по вполне понятным причинам, пришли к необходимости составления двух реестров стейкхолдеров: одного открытого, прилагаемого к Уставу проекта, а другого — внутреннего, для служебного, так сказать, использования.

Также, особенно в российских условиях, при идентификации стейкхолдеров следует учитывать влияние норм государственного регулирования. Ещё один фактор окружающей среды, плохо формализуемый, но тем не менее чрезвычайно важный — это элементы корпоративной культуры, как в компании Заказчика, так и в компании Исполнителя.

Что касается документов по поставкам, то методологи PMI обращают внимание на то, что, если проект является результатом закупочной деятельности или основывается на некотором заранее утверждённом договоре, стороны в контракте являются ключевыми стейкхолдерами проекта. Если в проекте подразумеваются внешние поставки товаров или услуг, то поставщики также включаются в реестр стейкхолдеров. Следует иметь в виду, что до формального запуска проекта контракты на поставку ещё не заключены. В этом случае в реестр стейкхолдеров включаются потенциальные поставщики.

Технологии и инструментарий процесса «Идентификация стейкхолдеров проекта»

Как указано в 5-й версии PMBOK® Guide [18], анализ стейкхолдеров представляет собой систематический сбор и обработку количественных и качественных данных с целью определения, интересы каких юридических, физических лиц или их групп должны быть учтены в проекте. С помощью анализа стейкхолдеров можно идентифицировать интересы, ожидания и требования заинтересованных сторон к продукту проекта, а также их потенциальное влияние, как на ход реализации проекта, так и на его конечный результат. Анализ стейкхолдеров помогает определить стратегию взаимоотношения с заинтересованными сторонами на всех этапах жизненного цикла проекта, включая создание временных коалиций, формальных или неформальных, с целью повышения шансов проекта на успех.

Анализ стейкхолдеров включает в себя три основных этапа (по 5-й версии PMBOK® Guide [18]).

1. Выявление всех потенциальных заинтересованных сторон в проекте и информации об их ролях, уровне компетенций, ожиданиях, требованиях к продукту проекта и степени воздействия на проект. Внутренние ключевые заинтересованные стороны легко определяются исходя из принятой для реализации проекта организационной структуры. Прочие заинтересованные стороны определяются при помощи процесса интервьюирования лиц, принимающих решения в организации Заказчика и Исполнителя.

2. Анализ потенциального влияния или поддержки, которую стейкхолдер может оказать, классификация и приоритизация стейкхолдеров и выработка соот-

ветствующей стратегии взаимодействия для наиболее эффективного расходования временных ресурсов Менеджера проекта.

3. Оценка того, как тот или иной стейкхолдер будет реагировать на возможные сценарии хода проекта, с целью планирования действий, направленных на активизацию его поддержки или смягчение негативного влияния.

Комментируя эти предписанные Стандартом PMI шаги, следует отметить, что анализ стейкхолдеров, собственно, как и все процессы в рассматриваемой области знаний, имеют три уровня:

- 1) открытый;
- 2) внутрикорпоративный, то есть «для служебного пользования» (если проект внутренний, то эти два уровня совпадают);
- 3) межличностный.

Если процессы управления стейкхолдерами проекта на первом и втором уровнях могут быть формализованы, то нижний, третий уровень а priori плохо формализуем. Интересы и мотивы стейкхолдеров на третьем уровне, как правило, скрыты, получаемая информация проходит через «линзы восприятия» информируемого и информатора, поэтому все выводы, которые будут сделаны Менеджером проекта при анализе стейкхолдерского окружения проекта на межличностном уровне, должны представлять, по нашему мнению, его персональную служебную тайну.

На наш взгляд, наиболее удобным инструментом представления информации, полученной в ходе анализа стейкхолдеров, является так называемая карта заинтересованных сторон (см. рис. 3). Принципы и особенности работы с этим инструментом описаны в статье [11].

Этот инструмент представляет собой лучевую диаграмму, в центре которой находится Менеджер проекта, а на периферии — стейкхолдеры. Каждому стейкхолдеру при этом присваивается определённый трёхмерный код. В условной паре x/y сила поддержки или противодействия описывается параметром x , $x = -5 \div +5$, степень воздействия на ход выполнения проекта и на его конечные результаты — параметром y , $y = 0 \div 5$, а возможность влияния Менеджера проекта на стейкхолдера (количество линий, проведённых на диаграмме от «Менеджера проекта» к «стейкхолдеру») — параметром n , $n = 1, 2, 3$.

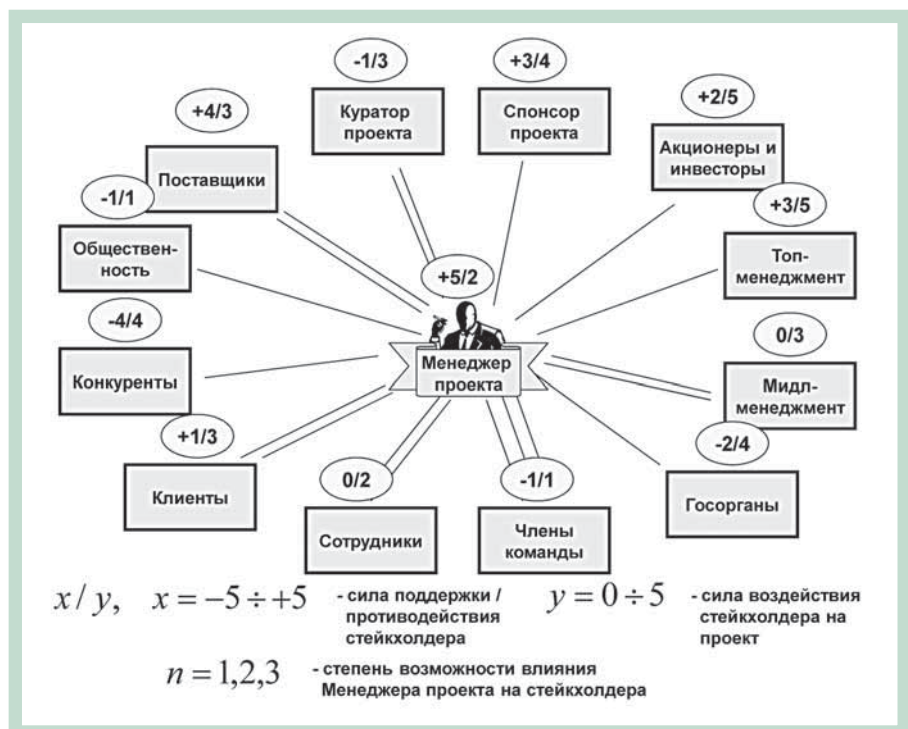


Рис. 3. Пример карты заинтересованных сторон проекта

Реестр стейкхолдеров проекта «XYZ»							
№	Список стейкхолдеров (группы)	Степень поддержки / противодействия	Интересы / мотивы	Сила воздействия на проект	Инструменты воздействия	Оценка влияния Менеджера проекта	Стратегия взаимодействия
1.	<u>Акционеры</u>						
1.1.	ОАО «XXL» (ЛПР)	-5 ÷ +5	Описание интересов / мотивов стейкхолдера	0 ÷ 5	Описание инструментов воздействия стейкхолдера на проект	1,2,3	Описание стратегии взаимодействия
...							

Рис. 4. Реестр стейкхолдеров проекта (простейший вид)

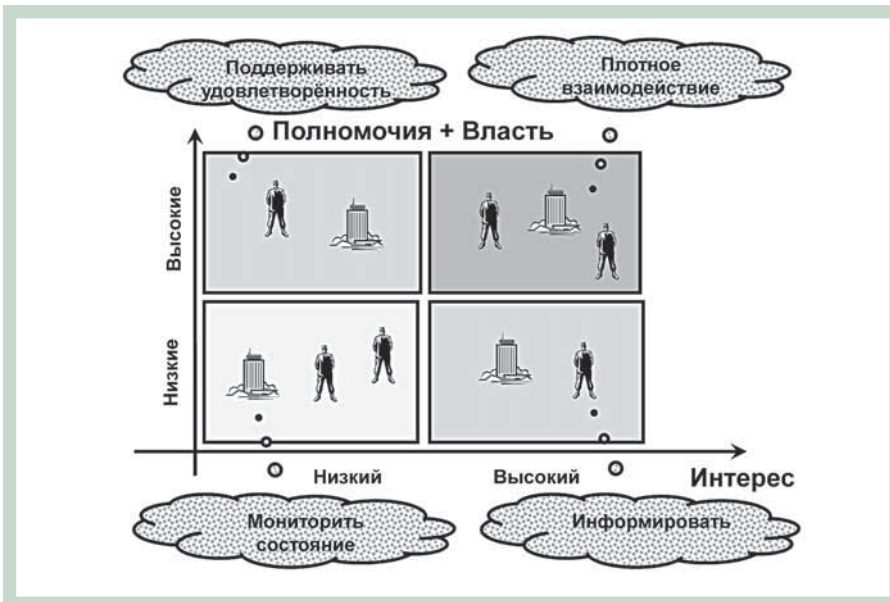


Рис. 5. Использование матрицы «Полномочия + Власть x Интерес»

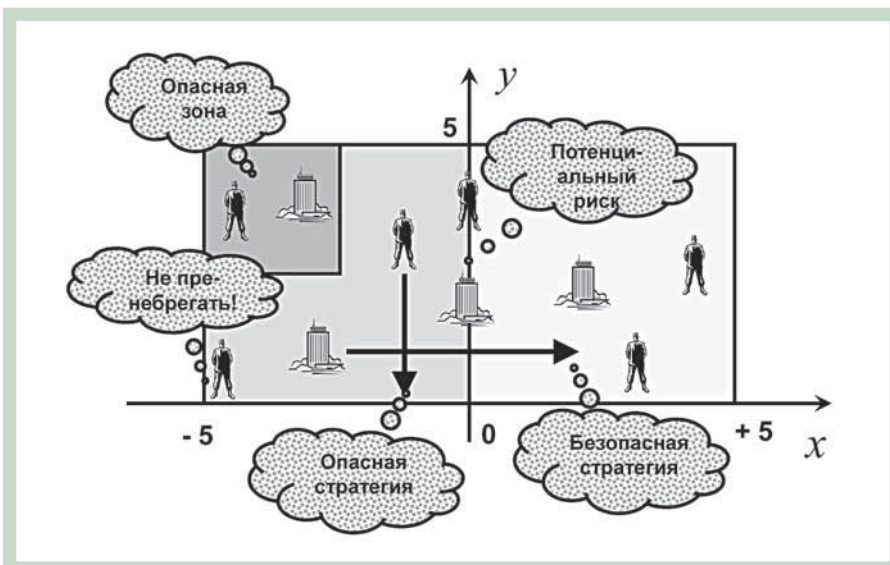


Рис. 6. Матрица «Поддержка/Противодействие x Сила воздействия»

В этом виде карта заинтересованных сторон наиболее пригодна для анализа стейкхолдерского окружения проекта на межличностном уровне, но может использоваться также и на других уровнях анализа.

В соответствии с этой картой простейший реестр стейкхолдеров проекта может выглядеть, как показано на рис. 4.

В 5-й версии PMBOK® Guide [18] для анализа стейкхолдеров рекомендуются также в качестве инструментов визуализации несколько двумерных матричных моделей (мы изменим формальный перевод некоторых терминов, используя концепцию сарп Ицхака Адизеса [1]).

- «Полномочия + Власть x Интерес» — даёт возможность классифицировать стейкхолдеров по уровню власти, наделённой полномочиями, и заинтересованности в результатах проекта.

- «Полномочия + Власть x Вовлечённость» — даёт возможность классифицировать стейкхолдеров по уровню власти, наделённой полномочиями, и вовлечённости в процесс реализации проекта.

- «Вовлечённость x Сила воздействия на проект» — даёт возможность классифицировать стейкхолдеров по уровню вовлечённости в процесс реализации проекта и возможности оказать воздействие на ход выполнения проекта и его конечный результат.

и т.д.

Эти двумерные модели позволяют определить стратегию взаимодействия со стейкхолдерами. Например, матрица «Полномочия + Власть x Интерес» позволяет определить эти стратегии, как показано на рис. 5.

Разумеется, чтобы сделать описанный выше инструментом рабочим, необходимо параметрам «Полномочия + Власть», «Интерес», «Вовлечённость» и т.д. поставить в соответствие некоторые шкалы и границы изменения, как, например, это было сделано выше при описании карты заинтересованных сторон. При этом надо иметь в виду, что всё это множество параметров не является независимым, их значения очевидно коррелируют друг с другом.

В статье С.Д. Фурты и Т.Б. Соломатиной [11] было предложено использовать двумерную модель «Поддержка/Противодействие x Сила воздействия на проект» на основании карты заинтересованных сторон, которая также даёт возможность выработки стратегии взаимодействия со стейкхолдерами. Напомним, что первый параметр — $x = -5 \div +5$, а второй —

$y = 0 \div 5$ (см. рис. 6). Эта модель позволяет выделить наиболее критичную группу стейкхолдеров (левый верхний угол) и область потенциальных рисков (высокие значения Силы воздействия при нулевой Степени поддержки/противодействия могут означать скрытое отношение к проекту, продиктованное внутрикорпораци-

тивными политическими причинами). Эта модель позволяет также разделить возможные стратегии взаимодействия со стейкхолдерами на две группы:

- 1) направленные на повышение Степени поддержки (безопасные стратегии);
- 2) направленные на снижение Силы воздействия на проект (опасные стратегии).

Данная модель также позволяет увидеть опасность игнорирования негативно настроенных «несущественных» стейкхолдеров, которые могут оказать «чёрнолебяжье» воздействие на проект.

В указанной статье [11] предлагалась также некоторая интегральная метрика Δ , называемая метрикой Пирогова (по имени вице-президента «Пробизнесбанка» А.А. Пирогова, выдвинувшего идею её создания), которая по экспертно определяемым для каждого стейкхолдера параметрам x, y, n позволяет оценить стейкхолдерские человеческие риски в проекте. Формула для расчёта этой метрики, также называемая формулой Пирогова, такова:

$$\Delta = \frac{\sum x \times y \times z}{25 \times \sum z} \times 100\%,$$

где $z = \begin{cases} n, & x > 0 \\ 1, & x = 0 \\ \frac{1}{n}, & x < 0 \end{cases}$

а суммирование ведётся по всем стейкхолдерам, включённым в карту заинтересованных сторон.

К сожалению, приведённая метрика асимметрична, её недостатки подробно разобраны в статье [11]. Однако на основании сбора статистики решения некоторого тестового модельного кейса, разработанного первым из авторов в компании CBSD Thunderbird Russia совместно с экспертом-консультантом Татьяной Игнашовой (Хоппл) (см. [13, 14]), было показано, что проект можно считать малорискованным относительно стейкхолдерского окружения, если $\Delta > 40\%$, в то время как значения $\Delta < 10\%$ сигнализируют о высоких стейкхолдерских рисках.

Используемые во всех перечисленных выше инструментах параметры могут быть получены исключительно методами экспертного оценивания. Экспертиза в вопросах идентификации стейкхолдеров, конечно, не может сводиться и не сводится к называнию двух или трёх чисел. Она должна иметь комплексный характер. На вопрос, кого в этом случае можно использовать в качестве экспертов, 5-я версия Стандарта PMBOK® Guide [18] даёт следующий ответ:

- топ-менеджмент компании (Исполнителя и Заказчика — Примеч. авт.);
- руководителей смежных функциональных подразделений;
- ключевых стейкхолдеров, идентифицированных к настоящему моменту;
- Менеджеров проектов в аналогичных областях;
- экспертов в предметной области;
- внешних консультантов;

• членов профессиональных ассоциаций, регулирующих органов и неправительственных организаций.

К сожалению, в этой рекомендации совершенно не учитываются те три пласта (открытый, внутрикорпоративный и межличностный) в процессе идентификации стейкхолдеров проекта, которые упоминались выше. В силу этого обстоятельства формальное следование этим рекомендациям может привести к раскрытию нежелательной информации как коммерческого, так и некоммерческого характера. Особенно неразумно прибегать к внешней экспертизе стейкхолдерского окружения в российских условиях, когда бизнес ведётся, увы, в условиях тотального недоверия между партнёрами.

Что касается экспертных оценок численного значения параметров «Полномочия + Власть», «Вовлечённость», «Интерес», «Поддержка/Противодействие», «Сила воздействия на проект» и т.д., зачастую Менеджер проекта может рассчитывать исключительно на собственную объективность (насколько это возможно) или на мнение членов команды по управлению проектом. С одной стороны, при этом проект избавляется от дополнительных рисков человеческого свойства, с другой — выносить экспертное заключение приходится в условиях неполноты или вовсе преднамеренного или непреднамеренного искажения информации.

Роль в процессе «Идентификация стейкхолдеров проекта» такого инструмента, как собрания и совещания, 5-я версия PMBOK® Guide [18] описывает следующим образом:

Собрания по анализу стейкхолдеров направлены на развитие понимания роли ключевых стейкхолдеров проекта, а также предназначены для обмена информацией об их интересах, уровне компетенций и возможности воздействия на ход выполнения проекта и его результаты, иными словами, для создания целостной картины стейкхолдерского окружения.

Выше мы упоминали об опыте инициирования проектов (прежде всего организационных), распространённом в компании Robert Bosch GmbH. Этим опытом в 2009 г. поделилась с первым из авторов г-жа Иоханна Хуммельсбруннер, один из ключевых сотрудников отделения Robert Bosch GmbH в России¹. Процесс инициирования проектов в компании Robert Bosch GmbH изображён на рис. 7 (здесь и ниже перевод с немецкого — авт. С.Ф.).

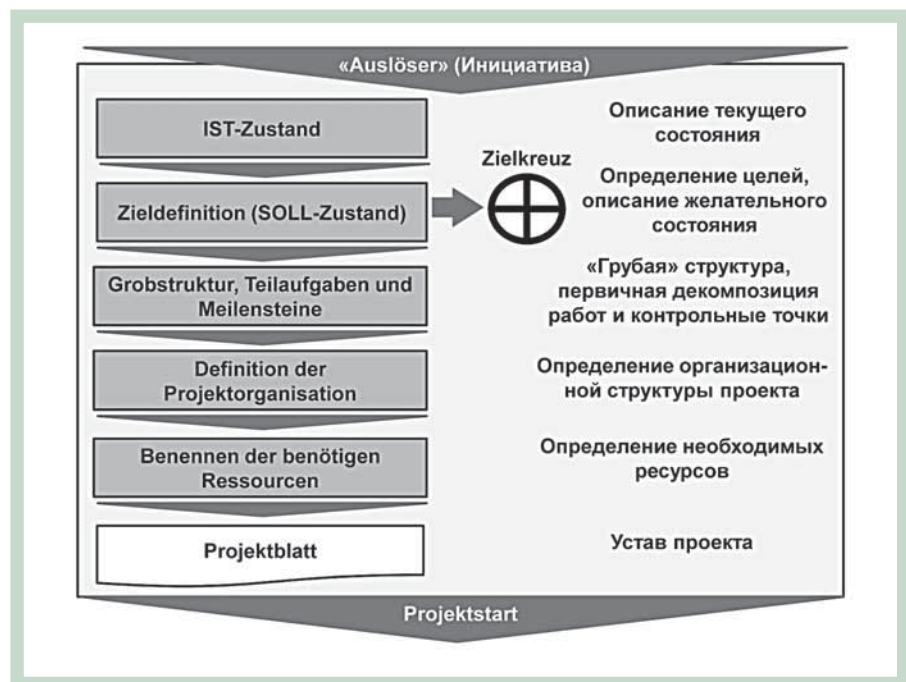


Рис. 7. Процесс инициирования проектов в компании Robert Bosch GmbH

¹ И. Хуммельсбруннер. Частная беседа.

Запуск проекта (Projektstart) по сути означает утверждение Устава проекта (Projektblatt). В соответствии с корпоративным стандартом по управлению проектами Robert Bosch GmbH Управляющий комитет (Lenkungsausschuß), коллективный орган по управлению проектами, сформированный из представителей высшего руководства, которому, в свою очередь, подотчётён Спонсор проекта (Auftraggeber), даёт разрешение на начало работ по планированию. При этом информация о проекте доводится до сведения всех заинтересованных лиц в организации, в том числе до проектной команды. Последнее может быть сделано во время проведения так называемого *kick-off meeting*, то есть собрания по запуску проекта. Роль этого собрания и порядок проведения хорошо известен из западной литературы (см., например, [8]).

С другой стороны, предварительная работа, содержание которой показано на рис. 7, может быть проделана в ходе цепочки «конференций», которые можно назвать *pre-kick-off meetings*, то есть «предварительные собрания по запуску проекта».

Во время одной из таких конференций приглашённые участники, в число которых входят инициаторы проекта, потенциальный Спонсор (Auftraggeber), потенциальные ключевые члены команды управления проектом, прочие заинтересованные лица, проинформированные о возможном запуске проекта, работают над неформальным документом, который затем ляжет в основу Устава проекта (Projektblatt). Название этого документа, необходимого для детальной и адекватной проработки целей проекта, — Zielkreis. Точный перевод этого термина нетривиален. Те, кто имел хотя бы какое-то отношение к пулевой стрельбе, знают, что при прицеливании в мишень «мушка» должна совпасть одновременно с прорезью прицела и «яблочком» мишени. Это явление совпадения трёх элементов и называется Zielkreis. В применении к управлению проектами инструмент Zielkreis позволяет «прицелиться» в проект. На рис. 8 показана структура этого документа в немного изменённой версии: представленная схема является гибридом схемы Robert Bosch GmbH и схемы, предложенной д-ром Георгом Ангермайером в небольшой статье «Zielkreis» в электронном журнале Das ProjektMagazin [19].

Порядок работы с инструментом Zielkreis следующий. Поскольку текущее состояние было описано на предыдущем этапе, на следующем шаге можно сформулировать потребности Заказчика проекта (внутреннего или внешнего) и цели проекта. Только после целеполагания можно составить первичный реестр стейкхолдеров и определить их

интересы и требования к продукту проекта. Надо иметь в виду, что после этой процедуры цели проекта могут быть скорректированы. Затем определяется содержание проекта, описывается его продукт и проводится первичная декомпозиция этого продукта. И, наконец, определяются (желательно в отцифрованном виде, в виде KPI) критерии приёмки продукта проекта, внутренние и внешние критерии успеха. Последние также связаны с требованиями стейкхолдеров не только к продукту проекта, но и к самим проектным работам.

Таким образом, собрание, участники которого разрабатывают Zielkreis, великолепно служит задаче идентификации стейкхолдеров — не только самих по себе физических лиц, групп физических лиц или юридических лиц, но также их интересов и требований к проекту. Надо только не забывать, что, вообще говоря, работа над Zielkreis также имеет три пласта, три аспекта, каждый из которых диктует свою специфику использования данного инструмента:

- 1) открытый;
- 2) внутрикорпоративный, то есть «для служебного пользования» (если проект внутренний, то эти два уровня совпадают);
- 3) межличностный.

Выходы процесса «Идентификация стейкхолдеров проекта»

Выходом данного процесса является реестр стейкхолдеров, который включает в себя информацию, полученную при использовании технологии и инструментов процесса «Идентификация стейкхолдеров». Простейшая форма этого документа изображена на рис. 4. Общие же требования, которые новая версия PMBOK® Guide [18] предъявляет к данному документу, таковы. Реестр стейкхолдеров должен включать в обязательном порядке:

- идентификационную информацию, то есть, например, имя, должность в организации, роль в проекте, контактные данные;
- оценочную информацию, например, главные требования, основные ожидания, интересы и мотивы, возможность влияния на весь проект в целом или на определённую фазу его жизненного цикла;
- классификационную информацию, например, внутренний/внешний, поддерживает/нейтральный/сопротивляющийся и т.д.

Реестр стейкхолдеров должен пересматриваться и обновляться на постоянной основе в течение всего жизненного цикла проекта.

ПЛАНИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ ПРОЕКТА

Планирование управления стейкхолдерами проекта, как отмечается в 5-й версии PMBOK® Guide [18], как процесс несёт выгоду для всех процессов проектного управления, поскольку позволяет разработать адекватную стратегию взаимодействия со стейкхолдерами проекта на протяжении всего жизненного цикла исходя из постоянного анализа их потребностей, интересов и потенциального влияния на ход выполнения и конечные результаты проекта. Этот процесс даёт чёткий практический план взаимодействия с заинтересованными сторонами проекта.

Управление стейкхолдерами проекта существенно шире, чем управление проектной командой, хотя и включает в себя последнюю. Менеджер проекта обязан наладить взаимоотношения проектной команды с остальными стейкхолдерами проекта, что требует достаточно сложных коммуникаций. Создаваемая структура взаимодействия должна работать на протяжении всего

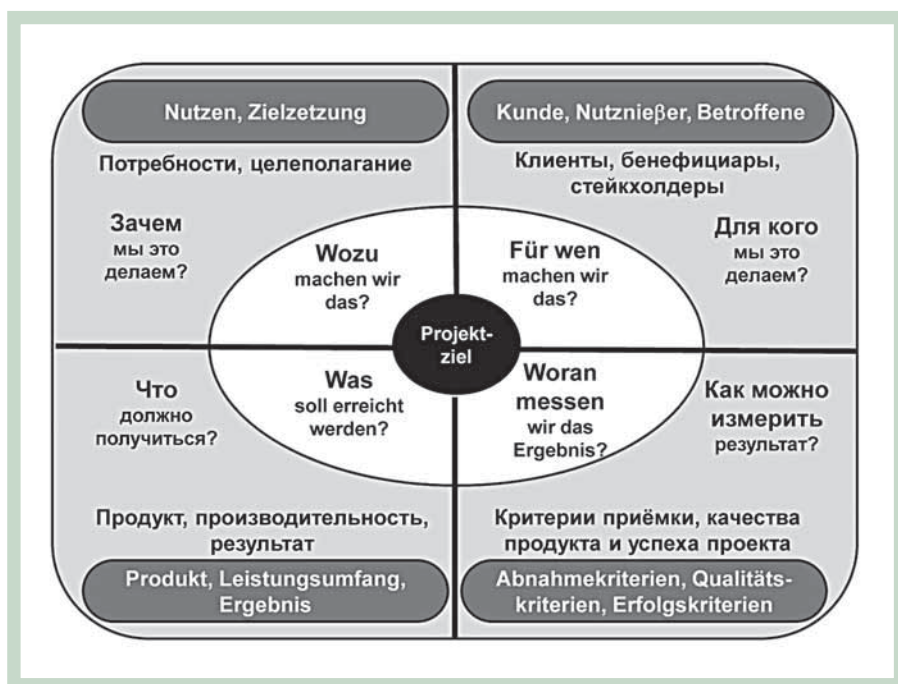


Рис. 8. Инструмент Zielkreis

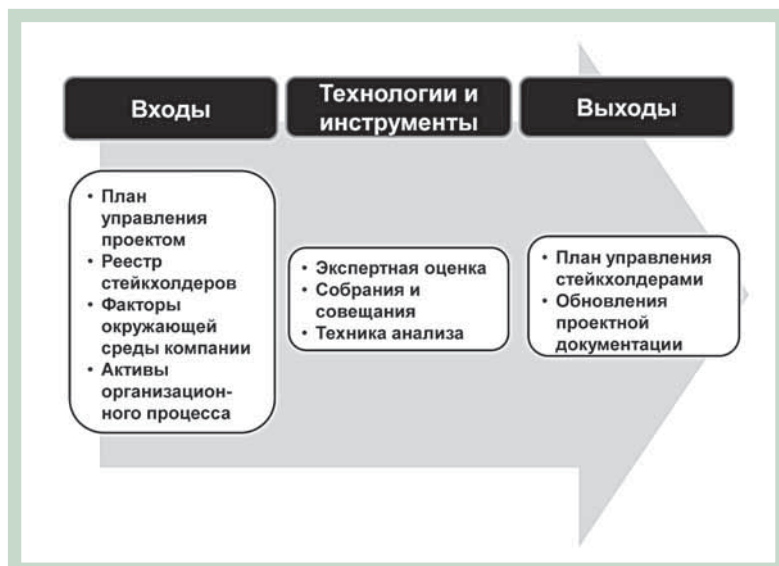


Рис. 9. Процесс планирования управления стейкхолдерами проекта

жизненного цикла и служить удовлетворению потребностей всех стейкхолдеров в пределах границ проекта.

Входы и выходы этого процесса, а также используемые управленческие инструменты и технологии изображены на рис. 9.

Входы процесса «Планирование управления стейкхолдерами проекта»

В качестве *главного* входа процесса в 5-я версия PMBOK® Guide [18] провозглашает *План управления проектом*. Следует отметить, что одна из простейших методик подготовки этого документа состоит в структурировании его разделов в соответствии с моделью областей знания по управлению проектами. Следуя букве и духу 5-й версии PMBOK® Guide [18] этих разделов должно быть десять. Первые четыре (Содержание проекта, Расписание проектных работ, Стоимость проектных работ, Качество проектных работ) составляют так называемый Базовый план проекта, в котором так или иначе должны отражаться требования стейкхолдеров. Остальные разделы играют поддерживающую роль, поскольку достичь ключевых показателей проекта, сформулированных в Базовом плане, можно исключительно опираясь на остальные, вспомогательные области знаний. *Активы организационного процесса*, как система *корпоративных знаний*, включающая в себя методологию управления проектом в целом и методологию планирования в частности, должны определять содержание раздела, отвечающего за взаимодействия со стейкхолдерами. Это обстоятельство давно понимали в руководстве компаний, в которых объём проектной деятельности по сравнению с деятельностью текущей, операционной, был достаточно высок.

Показателен пример нормативно-методической базы компании ОАО «СИБУР — Русские шины» (2008 г.) [15]. Во-первых, стоит отметить, что за шесть лет до появления 5-й версии PMBOK® Guide [18] понятие стейкхолдеров проекта (в терминологии методологов ОАО «СИБУР — Русские шины» — *участников и соучастников*) введено в Корпоративный Стандарт компании «Корпоративная система управления проектами» [15], Приложение № 1):

Участники проекта — физические лица и организации, которые непосредственно вовлечены в проект или чьи интересы могут быть затронуты при осуществлении проекта...

На проект также могут оказывать позитивное или негативное влияние различные физические и юридические лица (или их группы), чьи интересы могут быть затронуты как в ходе реализации проекта, так и после достижения цели проекта. Такие лица являются Соучастниками проекта, и их интересы должны учитываться Менеджером проекта при определении стратегии и тактики управления проектом. К соучастникам проекта могут относиться подразделения, которые

предоставляют ресурсы, но сами не участвуют в выполнении работ по проекту, внешние административные органы, дающие разрешения и согласования по проекту, конкурирующие компании, население в географическом месте выполнения проекта.

Каждый участник проекта является его соучастником. Напротив, не всякий соучастник является участником проекта.

Далее, в раздел «Окружение проекта» Плана проекта ([15], Приложение № 3) входит реестр внутренних участников и внешних соучастников проекта с описанием анализа их влияния на выполнение проекта. Стоит также упомянуть отдельные разделы Инструкции по составлению Плана проекта ([15], Приложение № 2):

Составление перечня участников/соучастников необходимо для составления организационной схемы проекта. Команда управления проектом должна иметь в виду, что именно участники/соучастники являются главным источником управленческих рисков, а адекватность организационной схемы является мощным превентивным инструментом.

И далее:

Организационная схема составляется в графическом виде. В каждом блоке указывается: участник, ФИО, или должность, или название юридического лица, обязанности. Схему следует разделить на три уровня: 1) уровень Команды управления проектом; 2) уровень Компании; 3) уровень вне Компании.

Команде управления проектом следует внимательно относиться к составлению схемы на уровнях 2–3. В большинстве случаев эти уровни не подчинены проектной команде и только в Плате проекта есть возможность установить обязанности этих уровней в части выполнения проекта.

Таким образом, мы видим, что уже задолго до появления 5-й версии PMBOK® Guide [18] Корпоративная система управления проектами некоторых компаний фактически предписывала включать реестр стейкхолдеров в *План управления проектом*.

Все *факторы окружающей среды* предприятия используются как входные данные для процесса «Планирование управления стейкхолдерами», поскольку планирование управления заинтересованными сторонами должно быть адаптировано к специфике проекта. При этом особое значение имеют организационная культура компании и политический климат, поскольку их понимание позволяет выработать адаптивный процесс управления стейкхолдерами.

Также все *активы организационного процесса* используются как входные данные. Анализируя исторические данные и извлечённые уроки прошлых проектов (например, заархивированные Планы управления стейкхолдерами), можно сделать выводы об эффективности применявшихся в прошлом стратегий взаимодействия со стейкхолдерами.

Технологии и инструментарий процесса «Планирование управления стейкхолдерами проекта»

В соответствии с принципами, заложенными в новой версии PMBOK® Guide [18], на основе *экспертного оценивания* менеджер проекта должен определить уровень вовлечённости, необходимый на каждом этапе проекта от каждого из стейкхолдеров. Например, на начальном этапе может быть критически необходимо вовлечение топ-менеджмента компании для прояснения целей проекта, обеспечения проекта необходимыми ресурсами и т.д. В дальнейшем уровень вовлечённости высшего руководства может быть снижен.

Для создания плана управления стейкхолдерами Менеджер проекта может обратиться к экспертному мнению лиц или групп лиц, имеющих необходимые специфические компетенции, таких как:

- топ-менеджмент компании (Исполнителя и Заказчика — Примеч. авт.);

- руководители смежных функциональных подразделений;
- ключевые стейкхолдеры, идентифицированные к настоящему моменту;

- Менеджеры проектов в аналогичных областях;
- эксперты в предметной области;
- внешние консультанты;
- члены профессиональных ассоциаций, регулирующих органов и неправительственных организаций.

Экспертные оценки могут быть получены либо в индивидуальном порядке (встречи с глазу на глаз, интервью и т.д.), либо в панельном формате (фокус-группы, опросы и т.д.)

Для определения степени вовлечения стейкхолдеров должны проводиться *собрания и совещания* с экспертами и командой управления проектом. Полученная информация может использоваться для разработки плана управления стейкхолдерами.

Выше определение уровня необходимого вовлечения того или иного стейкхолдера (уровня взаимодействия) на разных этапах жизненного цикла проекта определялось как одна из основных задач процесса «Планирование управления стейкхолдерами». Для решения этой задачи существуют определённые *техники анализа*. Согласно PMBOK® Guide 5th Edition [18], выделяется пять уровней вовлечения (взаимодействия) со стейкхолдерами в проектной работе.

- **Не информирован.** Не информирован ни о запуске проекта, ни о ходе работ, не понимает возможного влияния проекта на своё положение или не осознаёт свои возможности влияния.
- **Сопrotивляющийся.** Имеет информацию о проекте, осознаёт как влияние проекта на своё положение, так и возможность своего влияния на проект и сопротивляется изменениям.
- **Нейтральный.** Имеет информацию о проекте, однако, в соответствии с имеющейся информацией, не принадлежит ни к сопротивляющейся, ни к поддерживающей группе стейкхолдеров.
- **Поддерживающий.** Имеет информацию о проекте, осознаёт как влияние проекта на своё положение, так и возможность своего влияния на проект и поддерживает изменения.
- **Лидер.** Имеет информацию о проекте, осознаёт как влияние проекта на своё положение, так и возможность своего влияния на проект и активно участвует в деятельности, направленной на достижение успеха проекта.

Обратим внимание, что если некоторые инструменты, описанные как технологии процесса «Идентификация стейкхолдеров проекта», были полностью отработаны на предыдущем этапе, то информация об уровне вовлечённости стейкхолдера нуждается не столько в анализе, сколько в дополнительной верификации. Таким образом, многие использовавшиеся ранее инструменты визуализации стейкхолдерского окружения, такие как карта заинтересованных сторон, годятся и для данного процесса. PMBOK® Guide 5th Edition [18] рекомендует ещё один инструмент анализа, именуемый матрицей оценки уровня вовлечённости стейкхолдеров (см. рис. 10).

В этой матрице в левой колонке по вертикали представлен список стейкхолдеров, а в верхнем ряду по горизонтали — уровни вовлечённости стейкхолдеров. В клетках на пересечении могут стоять буквы: либо C (Current) — текущее состояние, либо D (Desirable) — желательное состояние. Эта матрица, разумеется, важна не сама по себе, а в соединении, например, с реестром стейкхолдеров, в котором описываются причины, интересы или мотивы того или иного уровня вовлечённости стейкхолдера в проект, эта матрица может помочь Менеджеру проекта найти адекватную стратегию, адекватный план действий по изменению уровня вовлечённости стейкхолдера с текущего на желательный. Если «зазоры» между текущим и желательным уровнями вовлечённости стейкхолдера определяются при помощи консультаций с экспертами, то цель плана управления стейкхолдерами — разработка такой системы коммуникаций и такой системы мероприятий, которая эти «зазоры» позволила бы ликвидировать.

Выходы процесса «Планирование управления стейкхолдерами проекта»

Главным выходом этого процесса должен стать, в соответствии с моделью десяти областей знания по управлению проектами, *План управления стейкхолдерами проекта*. Вообще говоря, этот план не может быть неким формальным документом, написанным по стандартному шаблону, особенно если мы вспомним, что в проекте менеджменте все процессы в области знаний «Управление стейкхолдерами проекта» имеют три уровня:

- 1) открытый;
- 2) внутрикорпоративный, то есть «для служебного пользования» (если проект внутренний, то эти два уровня совпадают);
- 3) межличностный.

Тем не менее 5-я версия PMBOK® Guide [18] рекомендует, чтобы в этом документе была отражена следующая информация:

- текущий и желаемый уровни вовлечённости стейкхолдеров;
- оценка воздействия порождаемых проектом изменений на стейкхолдеров;
- выявленные связи между стейкхолдерами и пересечение их интересов;
- требования к методам коммуникаций со стейкхолдерами на текущей фазе проекта;
- требования к информации, распространяемой между стейкхолдерами, включая язык, формат, содержание и уровень детализации.
- причины к распространению указанной выше информации и оценка влияния, которое эта информация произведёт¹;

	Не информирован	Сопrotивляющийся	Нейтральный	Поддерживающий	Лидер
Стейкхолдер 1	C				D
Стейкхолдер 2		C	D		
Стейкхолдер 3			C	D	
...					
Стейкхолдер N				C D	

Рис. 10. Матрица оценки уровня вовлечённости стейкхолдеров

¹ В таких областях знаний, как «Управление человеческими ресурсами в проекте» и «Управление коммуникациями в проекте», используется инструмент, хорошо известный специалистам в области управления проектами как матрица распределения ответственности, или матрица RACI (Responsible, Accountable, Consultant, Informed). Это настолько широко известный инструмент, что в этой статье мы не будем останавливаться на его описании. Напомним лишь, что он позволяет установить, кто из членов команды по управлению проектом или, более широко, кто из стейкхолдеров должен быть проинформирован о ходе выполнения той или иной проектной работы в обязательном порядке. Отметим, что решение предыдущих двух задач определения требований к распространяемой между стейкхолдерами информации и влияния, которое эта информация может оказать, без использования матрицы RACI как инструмента будет затруднено.

- график и частота распространения информации между стейкхолдерами;
- процедура обновления плана управления стейкхолдерами по мере движения проекта по этапам жизненного цикла.

В 5-м издании PMBOK® Guide [18] методологи PMI подчёркивают, что:

Менеджеры проектов должны понимать болезненную природу управления взаимодействием с заинтересованными лицами проекта (вспомним о трёх уровнях процессов) и принимать соответствующие меры предосторожности, связанные с конфиденциальностью данного плана. При обновлении содержащейся в данном плане информации необходимо тщательно проверять и перепроверять обоснованность сделанных допущений, лежащих в основе анализа стейкхолдеров, на котором зиждется настоящий план.

Также в 5-м издании PMBOK® Guide [18] подчёркивается, что в результате выполнения процесса «Планирование управления стейкхолдерами проекта» может измениться *проектная документация* вплоть до первоначального Базового плана. При этом, само собой разумеется, обновляется и *реестр стейкхолдеров*.

УПРАВЛЕНИЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕМ СО СТЕЙКХОЛДЕРАМИ ПРОЕКТА

Графически этот процесс может быть представлен следующим образом (рис. 11).



Рис. 11. Процесс управления взаимодействием со стейкхолдерами проекта

Как указано в 5-й версии PMBOK® Guide [18], процесс управления взаимодействием со стейкхолдерами проекта — это процесс коммуникаций и работы с заинтересованными лицами, направленный на удовлетворение их нужд и потребностей в рамках текущего проекта, решение проблем по мере их возникновения, поддержку необходимого уровня вовлечённости стейкхолдеров в проект и т.д. Ключевая выгода этого процесса состоит в том, что он существенно помогает Менеджеру проекта усилить поддержку проекта и нейтрализовать негативное влияние на ход и результаты проекта со стороны стейкхолдеров.

Управление взаимодействием со стейкхолдерами проекта включает в себя следующую деятельность.

- Вовлечение стейкхолдеров на соответствующих этапах жизненного цикла проекта для получения или подтверждения их приверженности целям проекта.

- Управление ожиданиями стейкхолдеров при помощи коммуникаций и переговоров и заверение, что цели проекта будут достигнуты;
- Оценка потенциальных негативных триггеров, которые пока ещё не превратились в проблемы проекта, и прогнозирование будущих рисков, вызванных деятельностью стейкхолдеров. Подобного рода явления должны быть своевременно выявлены и обсуждены с ключевыми стейкхолдерами.

- Разрешение появившихся проблем или предотвращение потенциальных.

Во многих случаях подобные действия дают возможность стейкхолдерам стать активными сторонниками проекта, конструктивно участвовать в принятии решений и даже брать на себя часть функционала процессов исполнения проекта. Предвидение реакции стейкхолдеров помогает получить поддержку или снизить негативное воздействие.

Воздействие стейкхолдеров на проект бывает наиболее критичным на начальных стадиях, и, как правило, снижается по мере того, как проект продвигается по этапам жизненного цикла. Для вовлечения стейкхолдеров и управления взаимодействием с ними Менеджер проекта может прибегать к помощи высшего руководства, в том числе Спонсора проекта.

Входы процесса «Управление взаимодействием со стейкхолдерами проекта»

План управления стейкхолдерами проекта обеспечивает чёткое руководство, как наилучшим образом вовлечь стейкхолдеров в проект. Этот план описывает методы и технологии коммуникаций со стейкхолдерами. Он помогает определить уровень вовлечения стейкхолдеров и, соответственно, уровень (интенсивность) взаимодействия с ними, помогая определить методы идентификации новых стейкхолдеров и (вместе с другими документами) стратегию управления стейкхолдерами на всех этапах жизненного цикла проекта.

Как известно специалистам в области управления проектами, простейший *План управления коммуникациями в проекте* имеет форму «Таблицы 5 x K», то есть таблицы с пятью колонками: «Кому?», «Какая информация?», «В каком формате?», «Как часто?» или «Когда» и «Кто представляет?».

5-я версия PMBOK® Guide [18] предъявляет дополнительные требования к этому документу, диктуемые введением новой области знаний, и, вообще говоря, дублирует требования к Плану управления стейкхолдерами проекта. По мнению создателей 5-й версии PMBOK® Guide [18], в План управления коммуникациями в проекте включается следующая информация:

- требования к коммуникации со стейкхолдерами;
- информация, которая должна распространяться между стейкхолдерами, включая требования к последней (язык, формат, содержание, уровень детализации);
- причины к распространению указанной информации;
- лица или группы лиц, получающие данную информацию;
- описание процесса эскалации проблем при необходимости на высшие иерархические уровни в компании.

Ведомость изменений. Этот документ служит для фиксации всех изменений, произошедших в ходе проекта. Как правило, эти изменения влияют на ключевые показатели в Базовом плане проекта, такие как содержание, расписание и стоимость, а также могут сигнализировать о появлении новых, ещё не идентифицированных рисков или реализации старых, идентифицированных. Обо всех подобных событиях надо непременно информировать ключевых стейкхолдеров проекта.

По мнению создателей 5-й версии PMBOK® Guide [18], влияние активов организационного процесса на взаимодействие со стейкхолдерами может заключаться в:

- специфических требованиях к коммуникациям в компании;
 - принятых в компании процедурах управления проблемами;
 - принятых в компании процедурах управления изменениями;
 - наличии исторической информации о взаимодействии со стейкхолдерами в прошлых проектах;
- но не ограничиваться вышеперечисленными факторами.

Технологии и инструментарий процесса «Управление взаимодействием со стейкхолдерами проекта»

С формальной точки зрения технологии и инструментарий этого процесса принадлежат к другим областям знаний, а порою даже, по мнению авторов, находятся вне проектного менеджмента как сложившейся дисциплины.

К *методам коммуникаций* в п. 10.1.2.4 PMBOK® Guide [18] относят три группы.

1. *Интерактивная коммуникация*. Осуществляется между двумя или более партнёрами, участвующими в разнонаправленном обмене информацией. Это наиболее эффективный путь установления общего понимания между всеми участниками коммуникативного процесса на определённую тему. Включает в себя как подвиды: собрания и совещания, телефонные переговоры, обмен электронными сообщениями, видеоконференции и т.д.

2. *Выталкивающая коммуникация (Push)*. Этот вид коммуникации обращён к получателям, которые формально нуждаются в получении соответствующей информации. Использование этого вида коммуникации гарантирует, что информация будет распространена, однако нет никакой гарантии, что она будет получена конкретным пользователем и тем более что она будет адекватно понята и интерпретирована. Примеры выталкивающей коммуникации: письма, заметки, отчёты, электронные сообщения, голосовые сообщения, факсы, записи в блогах, пресс-релизы и т.д.

3. *Втягивающая коммуникация (Pull)*. Используется для распространения или очень больших объёмов информации, или среди очень большой аудитории получателей. Подразумевается, что доступ к данной информации заинтересованные лица получают по своему усмотрению. Среди методов втягивающей коммуникации следует выделить: интранет-сайты, онлайн-курсы обучения, корпоративные базы знаний, базы «извлечённых уроков» и т.д.

Выбор методов коммуникации, которая будет использоваться в проекте, должен осуществляться на основе обсуждения и согласования с ключевыми стейкхолдерами проекта и базироваться на требованиях к коммуникации. Эти требования включают в себя: стоимостные и временные ограничения, наличие и доступность выбранных инструментов коммуникации, а также уверенное владение этими инструментами участниками коммуникационного процесса.

К *межличностным навыкам*, как к инструментарию процесса «Управление взаимодействием со стейкхолдерами проекта», создатели 5-й версии PMBOK® Guide [18] относят следующие:

- построение доверия;
- разрешение конфликтов;
- активное слушание;
- преодоление сопротивления изменениям.

Далее, к *управленческим навыкам*, как к инструментам, которыми должен владеть Менеджер проекта, для того чтобы координировать деятельность проектной группы и гармонизировать взаимоотношения со стейкхолдерами для достижения целей проекта, авторы 5-й версии PMBOK® Guide [18] относят следующие:

- способствование достижению консенсуса относительно целей проекта;
- оказание влияния на стейкхолдеров с целью оказания ими поддержки проекту;
- ведение переговоров для лучшего удовлетворения нужд проекта;

- изменение организационного поведения для того, чтобы результаты проекта были приняты в компании.

Несмотря на то, что методологи PMI в цитируемом тексте подчёркивают, что перечисленные навыки являются лишь примерами необходимых межличностных и управленческих инструментов, бросается в глаза бессистемность и случайность этих списков. Во-первых, по мнению авторов, приведённое разделение на *межличностные* и *управленческие* навыки весьма условно. Так или иначе, упомянутые навыки из обоих списков относятся к *Soft Management Skills*, или *мягким навыкам управления*, и связаны с взаимодействием с людьми. Во-вторых, бросается в глаза «разноуровневость» приведённых навыков и их принадлежность к разным разделам менеджмента как научной дисциплины. Обсудим с этой точки зрения список *межличностных* навыков, начиная с конца.

Преодоление сопротивления изменениям. Вообще говоря, формирование этого навыка является важнейшей задачей такой обширной дисциплины, как *Change Management*, или *управление изменениями*. Классической общепризнанной технологией в области управления изменениями в организации считается схема 8 шагов по Джону Коттеру [6]. О том, как может работать эта технология в проектном управлении, особенно в проектах организационных изменений, наиболее подверженных «политическим» рискам воздействия стейкхолдерского окружения, к сожалению, в 5-й версии PMBOK® Guide [18] не говорится ни слова.

Активное слушание. Этот навык является всего-навсего одним из стандартных навыков (и далеко не единственным), входящих в «джентльменский набор» техник ведения переговоров. В качестве простого и доступного пособия по практике ведения переговоров можно порекомендовать книгу О.Ю. Иванова «Многоликий переговорщик. Убеди меня, если сможешь!» [4].

Разрешение конфликтов. Тема *управления конфликтами (Conflict Management)* также является весьма обширной для столь эпизодического упоминания. В другом разделе (9.4.2.3 – область знаний «Управление человеческими ресурсами в проекте») 5-й версии PMBOK® Guide [18] описываются 5 общих стратегий (техник) разрешения конфликтов.

- *Уход/Избегание*. Уход от существующей или потенциальной конфликтной ситуации. Откладывание решения проблемы, лежащей в основе конфликта, с тем чтобы подготовить лучшее решение, или в ожидании, что эта проблема будет решена другими.
- *Смягчение/Приспособление*. Расстановка акцентов не на различиях, а на сходствах во мнениях. Уступка своей позиции в пользу нужд и потребностей других с целью достижения гармонии во взаимодействии.
- *Компромисс/Примирение*. Поиск решения, которое принесёт определённую степень удовлетворения всем вовлечённым в конфликт сторонам с целью временного или частичного разрешения конфликта.
- *Принуждение/Приказ*. Продавливание своей точки зрения за счёт чужой. Ориентация только на стратегию win-loss (выигрыш-проигрыш). Обычно применяется с позиции силы для разрешения критических ситуаций.
- *Сотрудничество / Решение проблемы*. Учёт всех точек зрения и рассмотрение проблемы с нескольких позиций. Требует готовности к взаимодействию и открытому диалогу. В типичных ситуациях приводит к консенсусу.

Эти стратегии являются ни чем иным, как кратким описанием двумерной модели Томаса-Киллмена стилей поведения человека в конфликтной ситуации (см., например, [5]). Простое перечисление стратегий в модели Томаса-Киллмена не даёт, разумеется, практических инструментов для разрешения конфликтов. Надо отметить, что в последнее время в качестве практического инструментария при разрешении конфликтов активно используется медиация — метод урегулирования споров с участием независимого посредника (см., например, [7]). О технологии медиации, которая вполне может быть эффективно использована в практике проектного управления (опять-таки подчеркнём, особенно для проектов с высокорисковой стейкхолдерской составляющей), в 5-й версии стандарта PMBOK® Guide [18] нет даже упоминания.

Наконец, рассмотрим последний из сформулированных выше межличностных навыков.

Построение доверия. Остановившись на этом навыке, хотелось бы отметить, что, на наш взгляд, «навыковые инструменты» процесса «Управление взаимодействием со стейкхолдерами проекта» следовало бы разделить не на межличностные и управленческие, а на личностные и организационные. К организационным инструментам следует отнести построение особой организационной культуры взаимодействия со стейкхолдерами проекта, в рамках которой (и только в рамках которой) может быть реализован личностный навык построения доверия. То есть, по нашему мнению, этот навык не может существовать сам по себе, вне рамок организационной культуры взаимного уважения и доверия, о которой, в частности, пишет Ицхак Адизес в своём ставшем уже классикой труде [1]. Понятия уважения и доверия в организации И. Адизес формулирует следующим образом (адаптировано из [1]):

Уважение. «...Я подписываюсь под словами Эммануила Канта: «Уважение есть признание суверенного права другого человека быть не таким, как вы»...»

Доверие. «...Доверие ... — осознаваемая всеми общность интересов, и понимание, что будущее можно улучшить для всех, а не для какой-то отдельной группы».

В своей работе [1] И. Адизес утверждает и, главное, доказывает, что данные понятия являются не абстрактными декларативными конструкциями, а практическими инструментами повышения эффективности бизнеса, и что задачу построения организационной культуры взаимного уважения и доверия можно довести до уровня бизнес-процесса. Построение подобной организационной культуры в области проектного управления — ещё одна задача, напрямую относящаяся к новой области знания «Управление стейкхолдерами проекта», которая пока не нашла достойного отражения в Международном Стандарте PMBOK®.

Что касается *личностных* инструментов (или межличностных, в соответствии с терминологией методологов PMI), которыми должны владеть как Менеджер проекта, так и члены проектной команды, то в параграфе 9.4.2.4 области знаний «Управление человеческими ресурсами в проекте» 5-й версии Стандарта PMBOK® Guide [18] приводится следующий список.

- **Лидерство.** Успешные проекты требуют от Менеджера проекта сильных лидерских качеств. Лидерство важно на всех этапах жизненного цикла проекта. Существует достаточно много разнообразных теорий лидерства, определяющих различные стили поведения лидера в различных ситуациях и для различных типов команд. При этом чрезвычайно важно умение донести до членов команды своё видение проекта и вдохновить команду на достижение высоких результатов.

- **Влияние.** Поскольку Менеджеры проекта зачастую имеют мало (или не имеют вовсе) власти и полномочий в рамках функциональной или слабой матричной организационной структуры, то возможность своевременного влияния на стейкхолдеров проекта становится ключевым фактором успеха проекта. Основные навыки влияния включают в себя:

- умение быть убедительным и чётко формулировать свою позицию;
- высокий уровень владения навыком активного слушания;
- осознание факта существования различных точек зрения в разных ситуациях и способность понять и принять эти точки зрения;
- навык сбора актуальной и существенной информации, а также отсеивание ненужной для решения важных вопросов и достижения соглашений со стейкхолдерами проекта при условии сохранения взаимного доверия.

- **Эффективное принятие решений.** Этот навык включает в себя способность к переговорам и влиянию на организацию и проектную команду. Ниже приведён список рекомендаций по формированию навыка эффективного принятия решений из Стандарта PMBOK® Guide [18]:

- фокусироваться на целях, которые должны быть достигнуты;
- следовать разработанным процессам принятия решений;
- изучать факторы внешней и внутренней среды;
- анализировать доступную информацию;
- развивать персональные качества членов команды;
- стимулировать креативность команды;
- управлять рисками.

И снова следует отметить, что приведённый список носит общий, декларативный характер, и в 5-й версии Стандарта PMBOK® Guide [18] содержание этого инструментария совершенно не раскрывается. Для краткого справочного ознакомления с большим количеством современных концепций лидерства можно порекомендовать книгу известного российского бизнес-тренера М.В. Молоканова «Лидерство по-русски. Руководство пользователя» [10]. При этом указание в Стандарте PMBOK® Guide [18] на необходимость использования лидером *различных стилей поведения в различных ситуациях и для различных типов команд* практически напрямую отсылает к модели ситуационного лидерства Кена Бланшарда [2]

Говоря об эффективном принятии управленческих решений, надо чётко разделять два подхода к данной проблеме:

1) подход с точки зрения *Hard Management Skills (жёстких навыков управления)*, то есть описания конкретных технологий оценки вариантов решения той или иной задачи (матрицы выбора, методы теории игр и т.д.);

2) подход с позиции *Soft Management Skills (мягких навыков управления)*, который позволяет, прежде всего, в формате командной работы генерировать нестандартные креативные варианты решения управленческих задач.

Для ознакомления с классическими «жёсткими» моделями принятия решений можно порекомендовать книгу А.Т. Зуба «Принятие управленческих решений. Теория и практика» [3]. С другой стороны, например, книга М. Микалко «Вламая стереотипы. 9 стратегий креативного гения» [9] укажет пути развития креативности при принятии решения и способы избавления от ментальных ловушек.

Мы лишь бегло остановились на инструментарии процесса «Управление взаимодействием со стейкхолдерами проекта», для того чтобы заострить внимание читателя на том, что, по нашему мнению, этот инструментарий недостаточно проработан методологами PMI и, во всяком случае, не доведён до уровня практических рекомендаций. Мы попытались восполнить этот пробел за счёт указания некоторых полезных литературных источников. Разумеется, приведённый список никоим образом не претендует на полноту и отчасти отражает «вкусовые пристрастия» авторов этой статьи.

Однако в этом разделе нашей основной целью является подробное обсуждение такого *личностного* инструмента во взаимоотношениях со стейкхолдерами, как *влияние*. Его важность особо подчёркивается (как было указано выше) в 5-й версии PMBOK® Guide [18], хотя ни природа этого явления, ни тактики осуществления не раскрываются. Отметим, что И. Адизес определяет *влияние* как *способность к побуждению к определённым решениям и действиям при отсутствии полномочий и власти* [1]. Как мы видим, приведённое определение вполне соответствует пониманию этого термина методологами PMI.

Авторы предлагают вниманию читателя интегрированную модель тактик осуществления личного влияния, построенную по материалам различных открытых источников, в том числе на основе ряда корпоративных учебных материалов компании Shell. Схематически эта модель представлена на рис. 12.

Собственно перечень тактик, которые могут быть использованы для оказания личного влияния на стейкхолдеров проекта, показан на рис. 12 в правом, более светлом прямоугольнике. В левом, более тёмном прямоугольнике приведён возможный список «ресурсов» или «точек опор», которые могут быть использованы при применении той или иной тактики. Причём эти «точки

Описание тактик влияния

Тактика	Каким образом осуществляется?	На что следует обратить внимание?
Моделирование	<ul style="list-style-type: none"> • ведите себя так, как вы желали бы, чтобы другие вели себя по отношению к вам; • используйте действия, имеющие символическое значение (например, посвящайте время команде, высказывайте признательность и т.д.); • будьте последовательны в своём поведении 	<ul style="list-style-type: none"> • не покровительствуйте; • не делайте исключения для себя (например, не устраивайте деловых встреч в дорогих ресторанах за счёт бюджета проекта, подчёркивая при этом необходимость сокращения расходов)
Консультации	<ul style="list-style-type: none"> • для получения информации используйте открытые вопросы; • используйте область экспертизы ваших партнёров (стейкхолдеров проекта); • спрашивайте о чужой точке зрения 	<ul style="list-style-type: none"> • не обсуждайте вопросы, которые не могут быть предметом консультаций (например, снижение расходов); • не делайте вид, что хотите, чтобы вам предоставили информацию, если она вам на самом деле не нужна; • не задавайте наводящих вопросов, чтобы вынудить собеседника согласиться с вашей точкой зрения (например: «Неужели вы не согласны с тем, что...?»)
Обращение к ценностям	<ul style="list-style-type: none"> • идентифицируйте личные ценности партнёра (стейкхолдера) и обращайтесь к ним (например, безопасность, принятие другими, признание заслуг и достижений, лояльность и др.) 	<ul style="list-style-type: none"> • не сработает, если вас подозревают в неискренности; • не сработает, если ценности партнёра (стейкхолдера) определены вами неверно
Обращение к взаимоотношениям	<ul style="list-style-type: none"> • просите о помощи открыто, по-дружески; • будьте такими, какие вы есть на самом деле; • оценивайте последствия своих действий для других лиц 	<ul style="list-style-type: none"> • просьба должна соответствовать уровню и качеству взаимоотношений; • не переусердствуйте – это может выглядеть так, как будто вы стремитесь получить преимущество; • не используйте эту тактику, если у вас нет установившихся взаимоотношений с партнёром (стейкхолдером)
Построение альянсов	<ul style="list-style-type: none"> • убедитесь в том, что ваш партнёр по альянсу (стейкхолдер) разделяет ваши цели; • используйте время и энергию, чтобы способствовать развитию и процветанию альянса; • старайтесь вникнуть в природу сложных взаимоотношений внутри альянса; • выстраивайте альянсы со стейкхолдерами, имеющими максимальное влияние (не обязательно власть и полномочия) 	<ul style="list-style-type: none"> • помните о возможности скрытых и открытых конфликтов интересов стейкхолдеров внутри альянса
Общение	<ul style="list-style-type: none"> • следуйте интересам партнёра (стейкхолдера); • будьте такими, какие вы есть на самом деле; • будьте открытыми; • общайтесь, чтобы получить преимущество 	<ul style="list-style-type: none"> • побуждайте себя к использованию этой тактики; • не сожалейте о времени, которое вы посвятили общению с партнёром (стейкхолдером)
Обмен	<ul style="list-style-type: none"> • идентифицируйте интересы стейкхолдера и делайте предложения, выгодные для обеих сторон; • цель тактики — приход к ситуации <i>win-win</i> (<i>выигрыш-выигрыш</i>); • держите данное вами слово 	<ul style="list-style-type: none"> • не скрывайте своих истинных интересов и истинного положения дел; • не отдавайте больше, чем полученное благо стоит для вас; • не давайте обещаний, которые вы не в состоянии выполнить
Логическое убеждение	<ul style="list-style-type: none"> • выстраивайте аргументацию в рамках логики вашего партнёра (стейкхолдера); • тщательно и заранее продумывайте аргументы; • всегда объясняйте ход ваших мыслей; • предоставляйте доказательства, подтверждаемые достоверной информацией; • по возможности предоставляйте примеры того, как ваша идея работала в прошлом 	<ul style="list-style-type: none"> • логика не должна затуманиваться эмоциями и предубеждениями; • в ваших логических построениях не должно быть «дыр»; • старайтесь не использовать эту тактику, если логические построения партнёра (стейкхолдера) сильно отличаются от ваших
Легитимизация	<ul style="list-style-type: none"> • основывайте свои действия и принимаемые решения на существующих нормах, правилах и процедурах; • при коммуникации ссылайтесь на высшее руководство; • используйте символы полномочий (формальная одежда, формальные обращения к партнёрам (стейкхолдерам), логотипы в корреспонденции и т.д.); • предоставляйте доказательства того, что ваша идея поддержана кем-то, кто находится выше вас на иерархической лестнице; • ссылайтесь на мнения экспертов / научные данные (отчёты, аналитические обзоры, признанные лучшие практики и др.) 	<ul style="list-style-type: none"> • не переусердствуйте, такая тактика может раздражать коллег, особенно ваш ближний круг; • не используйте эту тактику по отношению к тем, кто находится в конфронтации с высшим руководством; • использование этой тактики может подорвать ваш собственный авторитет
Заявление	<ul style="list-style-type: none"> • заявление должно быть ясным, кратким и уверенным; • избегайте употребления уточняющих междометий и слов-паразитов («хорошо», «да-да», «вот-вот», «м-м-м» и т.д.); • избегайте длинных разъяснений 	<ul style="list-style-type: none"> • будьте достаточно директивным, но не агрессивным; • неэффективная тактика по отношению к ближнему кругу и к тем, кто находится во фронде по отношению к руководству



Рис. 12. Интегральная модель тактик осуществления влияния

опоры» (ценности, вера, отношения, мотивы, действия) имеют определённую иерархию (сверху-вниз). При осуществлении влияния опора на «ресурсы» верхнего уровня требует применения более сложной тактики и является более «энергоёмкой», чем опора на «ресурсы» нижнего уровня, но зато даёт более устойчивый и долгосрочный эффект. Следует также иметь в виду, что данные тактики могут служить не только задаче достижения *позитивной* цели (например, для привлечения ключевых стейкхолдеров к разработке или экспертизе проектной документации с целью повышения уровня поддержки проекта), но и для нейтрализации или смягчения *негативного* воздействия на проект со стороны стейкхолдерского окружения.

Содержание различных тактических методов влияния на стейкхолдеров проекта представлено в таблице 1.

Выходы процесса «Управление взаимодействием со стейкхолдерами проекта»

В соответствии с рекомендациями, изложенными в 5-й версии Стандарта PMBOK® Guide [18], отнюдь не глобальным, но очень важным с точки зрения управленческих технологий выходом процесса «Управление взаимодействием со стейкхолдерами проекта» служит *список проблем*. Под проблемой мы будем понимать *любое* отклонение от первоначального плана проекта, а также *любую* новую значимую информацию. Список проблем подлежит периодическому обновлению, по крайней мере, в момент прохождения проектом ключевых вех. Этот документ может не быть регламентирован в корпоративных стандартах по управлению проектами, под него может не создаваться специальных шаблонов, но он чрезвычайно важен, и в нём должна отражаться следующая информация:

- об отклонениях от первоначального плана проекта, которые могут позитивно или негативно повлиять на интересы стейкхолдеров;
 - о реализации рисков в ходе выполнения проекта, как попавших, так и не попавших в первоначальный реестр рисков, что, разумеется, также влияет на интересы стейкхолдеров проекта;
 - о предложениях со стороны стейкхолдеров внести изменения в план выполнения проекта и во всю проектную документацию в целом;
 - об изменении в статусе того или иного стейкхолдера в течение рассматриваемого периода (например, изменение степени поддержки / противодействия или силы влияния);
 - о способе решения проблемы, возникшей в предыдущем периоде;
- и т.д.

Как подчёркивалось выше, документ этот не обязательно должен быть формализован, но его структура может быть таковой:

- описание проблемы;
- у кого возникла проблема? на каком участке? на каком уровне иерархии структуры работ?
- ответственный за решение проблемы;
- крайний срок решения проблемы;
- дата решения проблемы;
- каким образом была решена проблема.

Последнее не означает, что любая проблема, попавшая в список, требует от Менеджера проекта и проектной команды некоторых масштабных действий. Однако, раз возникнув, она в обязательном порядке должна документироваться.

Список проблем является в том числе своеобразным фильтром для предложений по внесению изменений в проектную документацию. Фиксироваться должны все предложения, исходящие от стейкхолдеров, однако в результате согласований и консультаций со стейкхолдерами *несущественные* предложения отсеиваются, а *существенные* пропускаются через официальную формальную процедуру *управления изменениями в проекте*, которая начинается с заполнения формы *заявки на изменения*, который также упоминается в 5-й версии PMBOK® Guide [18] в качестве выхода процесса «Управление взаимодействием со стейкхолдерами проекта».

Обновления проектной документации (в частности, Плана управления проектом) в этой области знаний касаются в основном Плана управления стейкхолдерами (в частности, реестра стейкхолдеров), но отнюдь не ограничиваются этим. Этот план обновляется, если в окружении проекта появляются новые стейкхолдеры или старые меняют свой статус. С другой стороны, может обновляться также План управления коммуникациями, если обнаруживается, что тот или иной вид коммуникаций оказывается недейственным. В-третьих, может подвергнуться изменению План управления рисками проекта, например, если в результате взаимодействия со стейкхолдерами проекта будут идентифицированы новые риски или старые будут подвергнуты переоценке. И многое другое (см. соответствующие разделы в [18]).

Как указывается в 5-й версии Стандарта PMBOK® Guide [18], в активных организационного процесса могут происходить следующие изменения.

• *Изменения формата уведомлений стейкхолдеров.* В процессе взаимодействия со стейкхолдерами может быть найдена новая форма уведомления стейкхолдеров об изменениях в проектной документации, о прогрессе в ходе выполнения проекта и т.д.

• *Изменения в шаблонах отчётов о ходе выполнения проекта.* В процессе взаимодействия со стейкхолдерами могут быть найдены новые удобные формы шаблонов отчётов о ходе выполнения проекта, структурированные в соответствии с моделью областей знаний по управлению проектом.

• *Изменения в форме презентации результатов проекта.* В корпоративную базу знаний по управлению проектами должна быть включена информация о наиболее эффективных формах коммуникации и презентации результатов проекта ключевым стейкхолдерам.

• *Архивирование проектных записей.* Вся проектная документация, вся корреспонденция по проекту, включая протоколы рабочих совещаний расширенных проектных команд, пополняют корпоративную базу знаний по управлению проектами.

• *Изменения в форме презентации результатов проекта.* В корпоративную базу знаний по управлению проектами должна быть включена информация о наиболее эффективных формах коммуникации и презентации результатов проекта ключевым стейкхолдерам.

• *Архивирование проектных записей.* Вся проектная документация, вся корреспонденция по проекту, включая протоколы рабочих совещаний расширенных проектных команд, пополняют корпоративную базу знаний по управлению проектами.

• *Архивирование обратной связи от стейкхолдеров.* Информация, полученная от стейкхолдеров, касательно их оценки выполнения проекта должна архивироваться и быть доступна всем заинтересованным пользователям для изменения и улучшения практики управления проектами в будущем.

• *Документирование и архивирование извлечённых уроков.* Должен быть произведён анализ ключевых причин возникновения проблем, с которыми столкнулись Менеджер проекта и проектная



Рис. 13. Процесс контроля взаимодействия со стейкхолдерами проекта

команда в ходе выполнения проекта. Должно быть приведено обоснование правильности (или зафиксированы ошибки) принятия решений и выполнения действий, касающихся стратегии и тактики взаимоотношений со стейкхолдерами. Накопленные знания оформляются документально и становятся частью корпоративной базы знаний в области управления проектами.

КОНТРОЛЬ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СО СТЕЙКХОЛДЕРАМИ ПРОЕКТА

Как отмечается в 5-й версии PMBOK® Guide [18], контроль взаимодействия со стейкхолдерами проекта представляет собой процесс мониторинга отношения всех заинтересованных сторон к проекту и корректировку стратегии и тактики взаимодействия со стейкхолдерами в ходе выполнения проекта. Ключевая выгода в использовании этого процесса заключается в том, что этот процесс поддерживает эффективность и результативность взаимодействия со стейкхолдерами по мере продвижения проекта по этапам жизненного цикла и в зависимости от изменения внешней и внутренней среды.

Входы и выходы этого процесса, а также используемые управленческие инструменты и технологии изображены на рис. 13.

Входы процесса «Контроль взаимодействия со стейкхолдерами проекта»

План управления проектом используется, как это было отмечено выше, чтобы создать План управления стейкхолдерами проекта и, соответственно, контролировать выполнение последнего. Как указывается в параграфе 13.4.1.1 5-й версии Стандарта PMBOK® Guide [18], информация, необходимая для осуществления контроля взаимодействия со стейкхолдерами проекта, должна содержать сведения:

- о выборе модели жизненного цикла проекта и о процессах управления, используемых на каждой фазе этого цикла;
- о том, каким образом выполнение работ по проекту приведёт к реализации его целей;
- о том, каким образом будут удовлетворяться ограничения на использование человеческих ресурсов, каким образом будут распределены проектные роли, как будут выглядеть структуры подчинённости, ответственности и информационные потоки в проекте и каким образом соответствующие структуры и потоки будут управляться;
- об утверждённом плане управления изменениями, в котором должна быть задокументирована процедура, в соответствии с кото-

рой изменения в План управления проектом будут вноситься и контролироваться;

- об инструментах коммуникации со стейкхолдерами и о потребностях в необходимом материальном обеспечении.

Список проблем. Суть и значение этого документа описаны выше. Этот документ обновляется по крайней мере при прохождении проектом важнейших вех и каждый раз при возникновении новой проблемы.

Данные о выполнении работ. Данные наблюдений и измерений о ходе работ и о результатах поставки (результатах работ — Авт.) собираются, обрабатываются и документируются для того, чтобы быть положенными в основу аналитической информации о прогрессе в ходе выполнения проекта и отчётной документации. Данные о выполнении работ рассматриваются как *низший уровень абстракции* в информационных потоках проекта и используются для получения информации о прогрессе исполнения разных процессов в соответствии с моделью десяти областей знаний. К таким данным могут относиться:

- фактические проценты выполнения работ из иерархической структуры;
- количественные метрики, описывающие соответствие результатов поставки технологическим нор-

мам и требованиям;

- даты старта и финиша работ из иерархической структуры;
- количество запросов на изменения;
- количество дефектов;
- фактические затраты;
- фактические сроки выполнения работ из иерархической структуры;

и т.д.

Менеджер проекта, используя различные инструменты других процессов, должен принять решения о необходимом уровне консолидации и синтеза полученных данных для предоставления информации ключевым стейкхолдерам.

В 5-й версии Стандарта PMBOK® Guide [18] методологи Института проектного менеджмента (PMI) к вспомогательным входам процесса контроля взаимодействия со стейкхолдерами проекта относят отдельные элементы *проектной документации*, например:

- расписание проекта;
- реестр стейкхолдеров;
- список проблем;
- ведомость изменений;
- план управления коммуникациями в проекте;

и т.д.

Технологии и инструментарий процесса «Контроль взаимодействия со стейкхолдерами проекта»

Информационная система управления проектом (ИСУП). В 5-й версии Стандарта по управлению проектами PMBOK® Guide [18] подчёркивается, что ИСУП обеспечивает Менеджера проекта, членов проектной команды и ключевых стейкхолдеров проекта мощным средством для сбора, обработки, хранения и распространения информации о качестве выполнения работ, сроках их выполнения, затратах на выполнение работ по проекту и т.д. Она также даёт возможность сбора и консолидации информации с прочих информационных систем, облегчает процесс распространения необходимой информации среди стейкхолдеров проекта. Распространяемая информация может иметь формат текстовых документов, аналитических таблиц, графиков, диаграмм и презентаций. Мощные графические возможности ИСУП дают возможность наглядной визуализации происходящих в проекте процессов.

Экспертная оценка. При помощи методов экспертного оценивания может быть осуществлена всесторонняя процедура идентификации новых стейкхолдеров в проекте, проанализирован текущий реестр стейкхолдеров, произведена оценка интересов, вовлечённости, поддержки или противодействия, а также силы влияния стейкхолдеров. Входные данные для экспертизы могут быть получены от лиц или групп лиц, обладающих необходимыми компетенциями. К таким *первичным* экспертам можно отнести:

- представителей топ-менеджмента компании;
- сотрудников других организационных единиц в компании Исполнителя;
- идентифицированных ключевых стейкхолдеров проекта;
- Менеджеров проектов, выполнявшихся ранее в той же самой области (информацию можно получать либо напрямую, либо путём анализа задокументированных извлечённых уроков);
- экспертов в предметной области;
- внешних консультантов для соответствующих индустриальных групп;
- представителей профессиональных ассоциаций, регулирующих органов или неправительственных организаций.

Собрания и совещания, проводящиеся на регулярной основе, например для анализа прогресса в реализации проекта, могут служить также цели анализа взаимодействия со стейкхолдерами.

Выходы процесса «Контроль взаимодействия со стейкхолдерами проекта»

Методологи Института проектного менеджмента (США) в качестве выходов процесса «Контроль взаимодействия со стейкхолдерами проекта» в 5-й версии Стандарта PMBOK® Guide [18] рассматривают следующую информацию и управленческие действия.

Информация о выполнении работ. Эта информация представляет собой данные о выполнении работ, собранные в качестве выходов различных процессов контроля, обработанные и консолидированные в соответствии с контекстом проекта на основе общей картины взаимодействия процессов из различных областей знаний.

Распространение информации о выполнении работ среди стейкхолдеров осуществляется посредством выполнения процессов коммуникации. Примеры информации о выполнении работ – статус готовности продукта проекта, статус выполнения запросов на изменения, прогноз оставшегося времени до завершения проекта, прогноз стоимости ресурсов, необходимых для завершения проекта.

Запросы на изменения. Анализ прогресса в выполнении проекта и процесс коммуникации со стейкхолдерами часто порождает запросы на изменения (помним, что прежде чем попасть в официальный запрос на изменение плана проекта, соответствующее предложение со стороны стейкхолдеров должно быть зафиксировано в списке проблем). Эти запросы на изменения анализируются и оцениваются в ходе интегрированного процесса управления изменениями (подробно описанного в Разделе 4.5 Стандарта PMBOK® Guide [18]) для того чтобы:

- рекомендованные корректирующие действия привели к увеличению производительности работ в соответствии с Планом управления проектом;
- рекомендованные профилактические мероприятия снизили в будущем вероятность снижения производительности работ и негативных отклонений от Плана управления проектом.

Обновления Плана управления проектом. Поскольку стейкхолдеры привлекаются к управлению проектом, общая стратегия взаимодействия с ними должна быть оценена и при необходимости скорректирована. Как только идентифицированы необходимые изменения в процессе взаимодействия со стейкхолдерами, это обстоятельство формально может повлечь за собой изменения во всех разделах Плана управления проектами:

- 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 расписанием;
- плана управления содержанием;
- плана управления стейкхолдерами проекта.

Элементы *проектной документации*, которые могут быть обновлены в ходе выполнения процесса «Контроль взаимодействия со стейкхолдерами проекта», включают в себя следующие документы (но не ограничиваются ими).

• *Реестр стейкхолдеров.* В этом документе отображается информация о появлении новых стейкхолдеров проекта или о стейкхолдерах, которые более не влияют на ход выполнения проекта или чьи интересы более не затрагиваются проектом. Также должна быть отражена новая оценочная или классификационная информация о стейкхолдерском окружении проекта.

• *Список проблем.* Этот документ обновляется, если обнаруживаются новые проблемы или прежние оказываются решёнными к моменту его обновления.

Как для процесса «Управление взаимодействием со стейкхолдерами проекта», так и в случае процесса «Контроль взаимодействия со стейкхолдерами проекта», методологи Института проектного менеджмента (PMI) в 5-й версии Стандарта PMBOK® Guide [18] отмечают, что на выходе этих процессов могут быть обновлены активы организационного процесса в компании по следующим позициям (подробно см. выше):

- изменения формата уведомлений стейкхолдеров;
- изменения в шаблонах отчётов о ходе выполнения проекта;
- изменения в форме презентации результатов проекта;
- архивирование проектных записей;
- архивирование обратной связи от стейкхолдеров;
- документирование и архивирование извлечённых уроков.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящей работе была подробно проанализирована 5-я версия Международного Стандарта по управлению проектами PMBOK® Guide [18] в части, касающейся разработки новой области знаний по управлению проектами – «Управление стейкхолдерами проекта». При этом тщательному анализу был подвергнут не только раздел 13 Стандарта с одноимённым названием, но и другие связанные с этой темой части PMBOK® Guide [18], например, ролевая структура в управлении проектами, влияние выбранной организационной структуры в области управления проектами на процессы проектного управления и т.д. Подробно проанализированы четыре процесса, выделяемые методологами PMI в этой области знаний: их входы, наборы инструментов и методов выполнения, а также их выходы. Описываемый в 5-й версии Стандарта PMBOK® Guide [18] инструментарий подвергнут «инвентаризации», проанализирована применимость тех или иных инструментов на практике, особенно в российских условиях, добавлен ряд новых, не вошедших в 5-ю версию Стандарта PMBOK® Guide [18] инструментов, на взгляд авторов, хорошо себя зарекомендовавших с практической точки зрения. Там, где это было возможно, были приведены ссылки на опыт и на конкретные документы из нормативно-методической базы конкретных компаний, российских и международных, в области управления проектами. Авторы отчётливо понимают ограниченный характер проведённого исследования, и при анализе тех или иных разделов 5-й версии Стандарта PMBOK® Guide [18] указывают на слабость проработки тех или иных положений в Стандарте и фрагментарность изложения. Однако объять необъятное невозможно, и в ряде подобных случаев авторы просто указывают литературные источники, в которых читатель может найти ответы на интересующие вопросы. В заключение перечислим несколько тем, так или иначе связанных с областью знаний «Управление стейкхолдерами проекта», которые не были в достаточной степени раскрыты в 5-й версии PMBOK® Guide [18]: лидерство, управление изменениями, управление конфликтами и технология медиации, техники ведения переговоров, построение организационной культуры взаимного уважения и доверия, технологии принятия управленческих решений.

Литература

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации. — СПб.: Питер, 2012.
2. Бланшар К., Джонсон С. Одноминутный менеджер. Самые практичные техники менеджмента. — М.: Попурри, 2012.
3. Зуб А.Т. Принятие управленческих решений. Теория и практика. — М.: Форум, Инфра-М, 2010.
4. Иванов О.Ю. Многоликий переговорщик. Убеди меня, если сможешь! — М.: Рид Групп, 2012.
5. Конфликтология. Учебник. / Под ред. О.В. Аллавердовой. — СПб.: Лань, 2000.
6. Коттер Дж. Впереди перемен. — М.: Олимп-Бизнес, 2009.
7. Кроули Дж., Грэм К. Медиация для менеджеров. Разрешение конфликтов и восстановление рабочих отношений. Межрегиональный центр управленческого и политического консультирования. — М., 2010.
8. Мартин П., Тейт К. Управление проектами. — М.: Питер, 2006.
9. Микалко М. Взламываем стереотипы. 9 стратегий креативного гения. — М.: Питер, 2009.
10. Молоканов М.В. Лидерство по-русски. Руководство пользователя. — М.: Рид Медиа, 2012.
11. Фурта С.Д., Соломатина Т.Б. Карта заинтересованных сторон — инструмент анализа окружения бизнеса // Инициативы XXI века. — 2010. — № 1. — С. 22.
12. Фурта С.Д., Соломатина Т.Б., Хоппл Т. Управление стейкхолдерами проекта: ревизия 5-го издания PMBOK® Guide (I часть) // Инициативы XXI века. — 2013. — № 4. — С. 15.
13. Фурта С.Д., Игнашова (Хоппл) Т.И. Кейс «Рейдеры за партой». <http://www.e-executive.ru/education/adviser/1283065/>.
14. Фурта С.Д., Игнашова (Хоппл) Т.И. Решение кейса «Рейдеры за партой». <http://www.e-executive.ru/education/cases/solution/1320675/>.
15. Приказ генерального директора ОАО «СИБУР — Русские шины» от 14 января 2008 г. (Приложения № 1–8).
16. СК-13.09.01.03 Временный Стандарт «Порядок инициирования, планирования, согласования и утверждения инвестиционных проектов предприятий нефтепродуктообеспечения с использованием Автоматизированной Системы Управления Инвестициями (АСУИ)» ОАО «Газпромнефть-Тюмень», 2011.
17. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide), 4th Edition, Project Management Institute (PMI), 2008.
18. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide), 5th Edition, Project Management Institute (PMI), 2012.
19. Angermeier G. Zielkreuz, Das ProjektMagazin, das Fachhörtal für Projektmanagement. <https://www.projektmagazin.de/glossarterm/zielkreuz/>.
20. Freeman R.E. Strategic Management: a Stakeholder Approach. — Boston: Pitman, 1982.
21. Taleb N.N. The Black Swan: The Impact of Highly Improbable. — NY: Random House, 2007.

PROJECT STAKEHOLDERS MANAGEMENT: REVISION OF THE 5TH EDITION OF THE PMBOK GUIDE (PART II)

S.D. Furta

Doctor of Science (Physics and Mathematics), professor of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

T.B. Solomatina

Rector of the Institute of Business, Psychology and Management, Doctor of Science (Education), professor, full member of the International Academy of Sciences of Pedagogical Education and International Academy of Informatization, Information Processes and Technologies, Honoured Worker of the Higher School of the Russian Federation

Tatiana Hopple

Managing partner of the company ITAN (International Training & Assessment Network), USA

This article gives a systematic analysis of a new edition of the international standard PMBOK® Guide that is devoted to the project stakeholders management. Every statement of the standard is commented by the authors based on their personal theoretical and practical work and the experience of the Russian and international corporations. In Part II the authors investigate in detail 4 management processes described by methodologists of the Project Management Institute in the item devoted to the knowledge area «Project Stakeholders Management».

Keywords: stakeholders; project management; role structure; model of knowledge areas, stakeholder identification; planning of stakeholders management; managing stakeholders engagement; controlling stakeholders engagement.