

## Стейкхолдеры — ключевые лица проекта

Управление любым проектом невозможно без тесного контакта с его стейкхолдерами (от английского stakeholder — «акционер», «держатель доли в компании») или заинтересованными лицами. В широком смысле это определение означает людей, группы или организации:

- которые могут повлиять на результаты проекта;
- на которых повлияет проект;
- которые считают, что проект повлияет на них.

Стандартное определение очень широкое, и с его помощью бывает трудно составить конечный список стейкхолдеров. Под него попадают руководители организации, сотрудники, местный бизнес, население и много других групп. Поэтому искать стейкхолдеров можно с помощью следующих специальных вопросов:

- кто инициировал проект;
- кто будет использовать или распространять продукт, услугу, которые создаются или модернизируются в рамках проекта;
- кто будет вынужден менять систему своей работы после исполнения проекта;
- кто будет принимать решения в проекте;
- кто выделит ресурсы для реализации проекта или, напротив, имеет власть чтобы забрать их;
- кто влияет на людей, принимающих решения относительно проекта.

Один из ключевых вопросов для проектного менеджера — на ком из потенциальных стейкхолдеров необходимо сосредоточить максимальное внимание. Другими словами, нужно найти тех заинтересованных лиц, от которых максимально зависит успех проекта, и плотно работать с ними.

**I. Идентифицировать.** Составьте список всех людей или групп людей, являющимися стейкхолдерами вашего проекта.

На этом этапе вам понадобится информация о завершённых проектах и об окружении проекта (о компании и о том, как в ней принято работать). Выписываем всех, кого можем вспомнить, и кто с большой долей вероятности может как-то повлиять. В списке указываем имя, должность, место в проекте (команда, спонсор, функциональный эксперт и проч.) и всю ту информацию, которая вам потом понадобится для управления им. Что это будет за информация — сильно зависит от окружения, например — язык, город нахождения, опыт работы в отрасли и проч.

**II. Анализ.** Проанализируйте влияние стейкхолдеров на бюджет, сроки и качество (по отдельности)

Если на предыдущем этапе все сделано правильно — то автоматически в Excel или вручную, на листочке, можно построить матрицу стейкхолдеров и посмотреть, какие шансы есть у вашего проекта — поставьте оценку. Оцените кто действительно может и хочет помочь проекту, кто на ход проекта существенного влияния оказать не могут и те кто проект крайне не одобряют и готовы сделать все, чтобы его не было.

**III. План.** Готовим план действий и уточняем план коммуникаций.

После анализа матрицы пришло время планирования боевых действий. Для каждого стейкхолдера в исходной табличке обозначаем выбранную стратегию. Для тех, с кем мы решили что-то делать — определяем мотивацию (если можем) и что именно будем делать. Выбирая стратегию учитываем нюансы действующих коммуникаций.

**VI. Управление.** Действуем, выполняем, стремимся.

В ходе проекта к матрице и списку желательно регулярно возвращаться, пересматривать его на полноту и актуальность, вносить изменения в стратегию и в план коммуникаций. А в конце проекта будет полезно сформулировать извлеченные уроки по работе с конкретными стейкхолдерами и по процессу в целом и поделиться с коллегами, им, скорее всего, тоже с этими людьми рано или поздно придется работать.