

### **13. УПРАВЛЕНИЕ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ ПРОЕКТА - СТЕЙКХОЛДЕРАМИ**

*(Выдержки из РМВОК5).*

*Это критически важный раздел планирования в управлении проектом. Управление проектом это, в первую очередь, управление людьми. Чтобы управлять людьми, нужно понимать, кто они, чего они хотят/не хотят. Кто такие стейкхолдеры?*

Управление заинтересованными сторонами проекта включает в себя процессы, необходимые для выявления людей, групп и организаций, которые могут оказывать или на которых может оказывать воздействие проект, для анализа ожиданий заинтересованных сторон и их воздействия на проект, а также для разработки соответствующих стратегий управления для эффективного вовлечения заинтересованных сторон в принятие решений и исполнение проекта. Управление заинтересованными сторонами также сосредотачивается на постоянной коммуникации с заинтересованными сторонами с целью понимания их потребностей и ожиданий, на реагировании на проблемы по мере их возникновения, на управлении конфликтующими интересами и на способствовании соответствующему вовлечению заинтересованных сторон в принятие решений и в операции проекта. Удовлетворенностью заинтересованных сторон следует управлять как одной из ключевых целей проекта.

**На рис. 13-1 представлена общая схема процессов управления заинтересованными сторонами проекта, которые включают в себя следующее:**

**13.1 Определение заинтересованных сторон** — процесс выявления людей, групп и организаций, на которых может оказывать воздействие решение, операция или результат проекта или которые могут оказывать обратное воздействие, а также анализа и документирования значимой информации относительно их интересов, вовлеченности, взаимозависимостей, влияния и потенциального воздействия на успех проекта.

**13.2 Планирование управления заинтересованными сторонами** — процесс разработки соответствующих стратегий управления для эффективного вовлечения заинтересованных сторон на протяжении жизненного цикла проекта, основанных на анализе их потребностей, интересов и потенциального воздействия на успех проекта.

**13.3 Управление вовлечением заинтересованных сторон** — процесс коммуникаций и работы с заинтересованными сторонами с целью соответствия их потребностям/ожиданиям, реагирования на проблемы по мере их возникновения и способствования соответствующему вовлечению заинтересованных сторон в операции проекта на протяжении жизненного цикла проекта.

**13.4 Контроль вовлечения заинтересованных сторон** — процесс мониторинга всех взаимоотношений заинтересованных сторон проекта и корректировки стратегий и планов для вовлечения заинтересованных сторон.

Данные процессы взаимодействуют друг с другом и с процессами из других областей знаний (подробное описание см. в разделе 3 и **Приложении А1**).

У каждого проекта есть заинтересованные стороны, которые подвергаются воздействию проекта или могут оказывать воздействие на проект положительным или отрицательным образом. Некоторые заинтересованные стороны могут иметь ограниченные возможности влияния на проект, другие же могут иметь значительное влияние на проект и его ожидаемые результаты. Способность руководителя проекта правильно определять и надлежащим образом управлять такими заинтересованными сторонами может обусловить успех или неудачу проекта.

Данные процессы взаимодействуют друг с другом и с процессами из других областей знаний (подробное описание см. в разделе 3 и **Приложении А1**).

У каждого проекта есть заинтересованные стороны, которые подвергаются воздействию проекта или могут оказывать воздействие на проект положительным или отрицательным образом. Некоторые заинтересованные стороны могут иметь ограниченные возможности влияния на проект, другие же могут иметь значительное влияние на проект и его ожидаемые результаты. Способность руководителя проекта правильно определять и надлежащим образом управлять такими заинтересованными сторонами может обусловить успех или неудачу проекта.

## Общая схема управления заинтересованными сторонами проекта

### 13.1 Определение заинтересованных сторон

- .1 Входы
  - .1 Устав проекта
  - .2 Закупочная документация
  - .3 Факторы среды предприятия
  - .4 Активы процессов организации
- .2 Инструменты и методы
  - .1 Анализ заинтересованных сторон
  - .2 Экспертная оценка
  - .3 Совещания
- .3 Выходы
  - .1 Реестр заинтересованных сторон

### 13.2 Планирование управления заинтересованными сторонами

- .1 Входы
  - .1 План управления проектом
  - .2 Реестр заинтересованных сторон
  - .3 Факторы среды предприятия
  - .4 Активы процессов организации
- .2 Инструменты и методы
  - .1 Экспертная оценка
  - .2 Совещания
  - .3 Аналитические методы
- .3 Выходы
  - .1 План управления заинтересованными сторонами
  - .2 Обновления документов проекта

### 13.3 Управление вовлечением заинтересованных сторон

- .1 Входы
  - .1 План управления заинтересованными сторонами
  - .2 План управления коммуникациями
  - .3 Журнал изменений
  - .4 Активы процессов организации
- .2 Инструменты и методы
  - .1 Методы коммуникации
  - .2 Навыки межличностного общения
  - .3 Навыки управления
- .3 Выходы
  - .1 Журнал проблем
  - .2 Запросы на изменения
  - .3 Обновления плана управления проектом
  - .4 Обновления документов проекта
  - .5 Обновления активов процессов организации

### 13.4 Контроль вовлечения заинтересованных сторон

- .1 Входы
  - .1 План управления проектом
  - .2 Журнал проблем
  - .3 Данные об исполнении работ
  - .4 Документы проекта
- .2 Инструменты и методы
  - .1 Системы управления информацией
  - .2 Экспертная оценка
  - .3 Совещания
- .3 Выходы
  - .1 Информация об исполнении работ
  - .2 Запросы на изменения
  - .3 Обновления плана управления проектом
  - .4 Обновления документов проекта
  - .5 Обновления активов процессов организации

Рис. 13-1. Общая схема управления заинтересованными сторонами проекта

### 13.1 Определение заинтересованных сторон

Определение заинтересованных сторон — процесс выявления людей, групп и организаций, на которых может оказывать воздействие решение, операция или результат проекта или, которые, могут оказывать обратное воздействие, а также анализа и документирования значимой информации относительно их интересов, вовлеченности, взаимозависимостей, влияния и потенциального воздействия на успех проекта. Ключевая выгода данного процесса состоит в том, что он позволяет руководителю проекта определять соответствующий фокус для каждой заинтересованной стороны или группы заинтересованных сторон. Входы, инструменты и методы, а также выходы этого процесса показаны на рис. 13-2. На рис. 13-3 показана диаграмма потоков данных процесса.



Рис. 13-3. Диаграмма потоков данных определения заинтересованных сторон проекта

Заинтересованные стороны — лица, группы или организации, которые могут влиять, на которые могут повлиять или которые могут воспринимать себя подверженными влиянию решения, операции или результата 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 поставляемые результаты.

Заинтересованные стороны могут находиться на различных уровнях внутри организации и иметь разные уровни полномочий либо могут являться внешними по отношению к исполняющей организации проекта. В разделе 13.1.2.1 рассмотрены различные типы заинтересованных сторон проекта.

Для успеха проекта критически важно определить заинтересованные стороны на ранней стадии проекта или фазы, а также проанализировать уровни их заинтересованности, их личные ожидания, а также их важность и влияние. Данная исходная оценка должна регулярно проверяться и обновляться. В большинстве проектов имеется большое число заинтересованных сторон, которое зависит от их объема, типа и сложности. Поскольку время руководителя проекта ограничено и должно использоваться как можно более эффективно, заинтересованные стороны должны быть классифицированы в соответствии с их интересами, влиянием и вовлеченностью в проект, учитывая тот факт, что воздействие или влияние заинтересованной стороны может не возникнуть или не проявиться вплоть до поздних стадий проекта или фазы. Это позволяет

руководителю проекта сконцентрироваться на взаимоотношениях, необходимых для обеспечения успеха проекта.

### **Анализ заинтересованных сторон**

Анализ заинтересованных сторон представляет собой метод систематического сбора и анализа количественной и качественной информации с целью определения того, чьи интересы необходимо учитывать в течение проекта. В ходе анализа определяются интересы, ожидания и влияние заинтересованных сторон, которые связываются с целью проекта. Данный метод также позволяет определить отношения заинтересованных сторон (с проектом и с другими заинтересованными сторонами), которые можно использовать в качестве инструмента для формирования коалиций и потенциальных отношений партнерства в целях повышения шансов проекта на успех, а также отношения заинтересованных сторон, на которые необходимо влиять различным образом на разных стадиях проекта или фазы.

**Анализ заинтересованных сторон проекта**, как правило, выполняется в соответствии с описанными ниже шагами:

- **Определить все потенциальные заинтересованные стороны проекта и существенную информацию о них**, такую как роли, отделы, интересы, знания, ожидания и уровни влияния. Как правило, выявить ключевые заинтересованные стороны достаточно легко. Они включают в себя любого, кто играет определенную роль в принятии решений или в управлении, на кого оказывает влияние результат проекта, например спонсор, руководитель проекта или основной заказчик. Остальные заинтересованные стороны обычно определяются путем интервьюирования выявленных заинтересованных сторон и расширения списка до тех пор, пока в него не будут включены все потенциальные заинтересованные стороны.
- **Определить степень потенциального воздействия или поддержки, которые может оказать каждая из заинтересованных сторон, и классифицировать их таким образом, чтобы можно было определить подход к ним.** При большом количестве заинтересованных сторон важно уделять первостепенное внимание ключевым заинтересованным сторонам, чтобы эффективно прилагать усилия для осуществления коммуникаций с заинтересованными сторонами и управления их ожиданиями.
- **Оценить, каким образом ключевые заинтересованные стороны скорее всего будут реагировать или действовать в разнообразных ситуациях**, для того чтобы спланировать, как повлиять на них с целью усиления их поддержки и сокращения потенциальных отрицательных воздействий.

При проведении анализа заинтересованных сторон используются различные модели классификации, такие как:

- **матрица власти/интересов**, группирующая заинтересованные стороны на основе их уровня полномочий («власть») и уровня заинтересованности («интерес») в отношении результатов проекта;
- **матрица власти/влияния**, группирующая заинтересованные стороны на основе их уровня полномочий («власть») и активного вовлечения («влияние») в проект;
- **матрица влияния/воздействия**, группирующая заинтересованные стороны на основе их активного вовлечения («влияние») в проект и их возможности приводить к изменениям в планировании или исполнении проекта («воздействие»);
- **модель особенностей**, описывающая классы заинтересованных сторон в зависимости от их уровня власти (способности навязывать свою волю), срочности (необходимости в немедленных действиях) и легитимности (их вовлечение уместно).

На рис. 13-4 приведен пример матрицы власти/интересов, где точки А-Н обозначают расположение некоторых заинтересованных сторон.

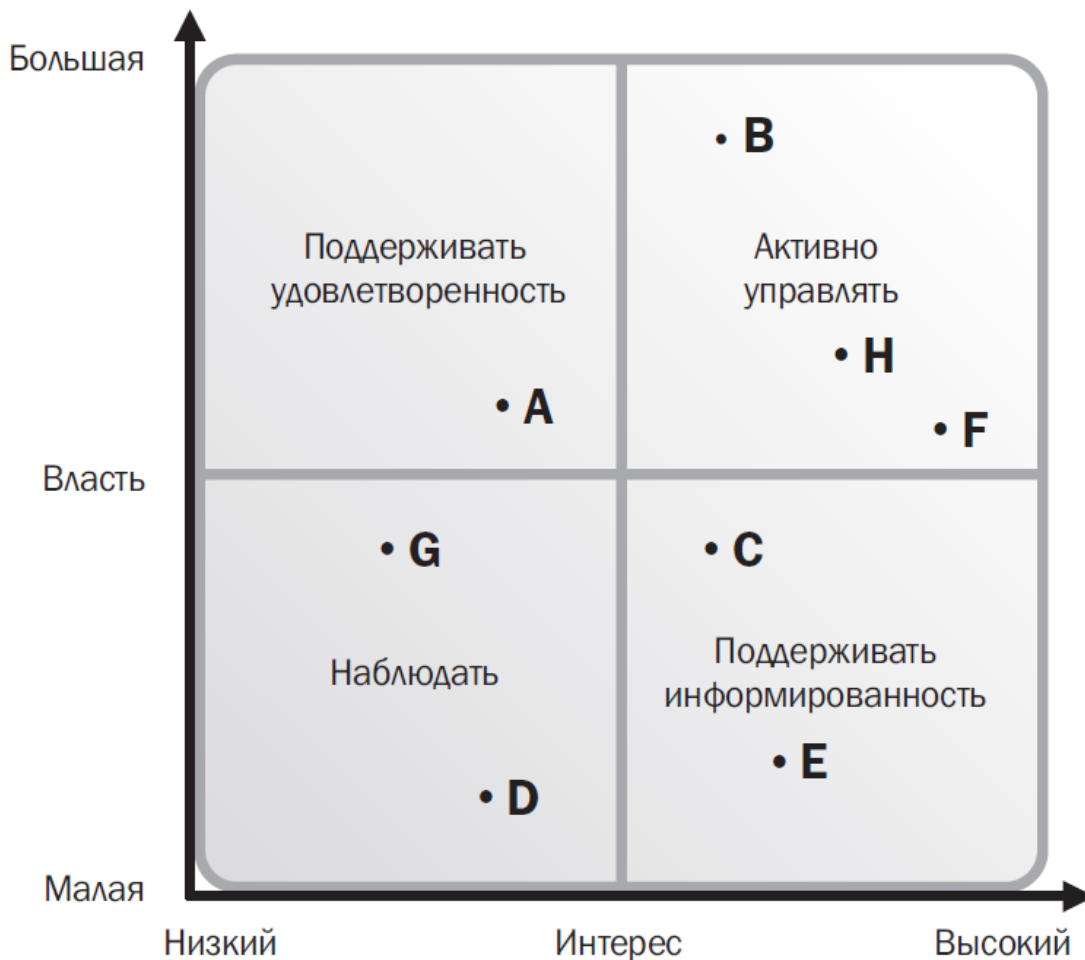


Рис. 13-4. Пример матрицы власти/интересов с нанесенными заинтересованными сторонами

### 13.1.3 Определение заинтересованных сторон: выходы

#### 13.1.3.1 Реестр заинтересованных сторон

Главным выходом процесса определения заинтересованных сторон является реестр заинтересованных сторон. В нем содержатся все детали, связанные с заинтересованными сторонами, которые были определены, включая, среди прочего:

- **Идентификационную информацию:** Ф.И.О., должность в организации, местоположение, роль в проекте, контактная информация.
- **Оценочную информацию:** основные требования и ожидания, потенциальное влияние в проекте, наиболее интересующая фаза в жизненном цикле проекта.
- **Классификацию заинтересованной стороны:** внутренняя/внешняя, поддерживает/нейтральна/сопротивляется и т. д. Необходимо регулярно обращаться к реестру заинтересованных сторон и обновлять его, поскольку в ходе жизненного цикла проекта заинтересованные стороны могут меняться или могут быть определены новые заинтересованные стороны.

### 13.2 Планирование управления заинтересованными сторонами

Планирование управления заинтересованными сторонами - процесс разработки соответствующих стратегий управления для эффективного вовлечения заинтересованных сторон на протяжении жизненного цикла проекта, основанных на анализе их потребностей, интересов и потенциального воздействия на успех проекта. Ключевая выгода данного процесса состоит в том, что он предоставляет четкий, осуществимый план взаимодействия с заинтересованными сторонами проекта с целью поддержки интересов проекта. Входы, инструменты и методы, а также выходы этого процесса показаны на рис. 13-5.

На рис. 13-6 показана диаграмма потоков данных процесса.

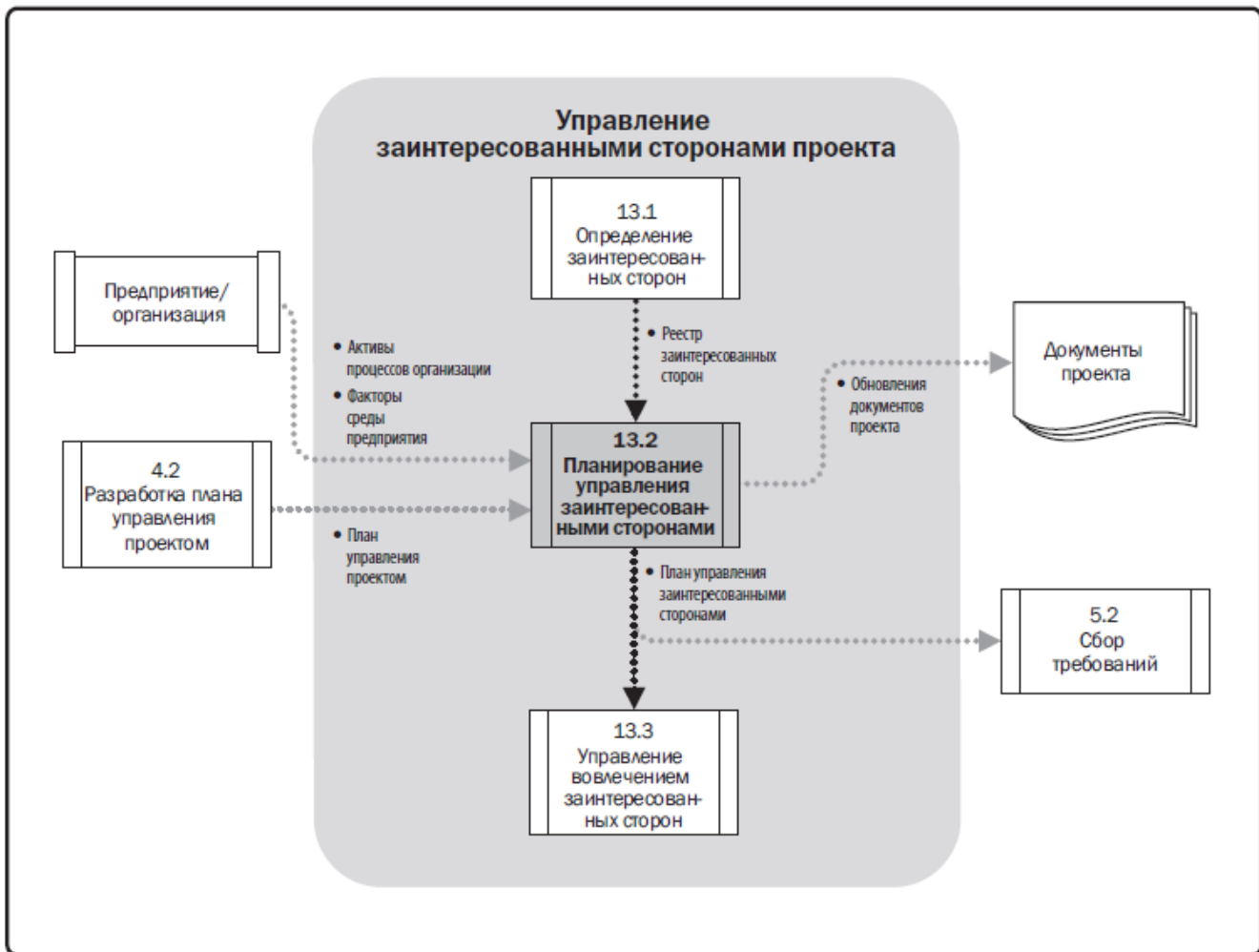


Рис. 13-6. Диаграмма потоков данных планирования управления заинтересованными сторонами

Планирование управления заинтересованными сторонами позволяет определить, каким образом проект будет влиять на заинтересованные стороны, что затем позволит руководителю проекта разработать различные способы эффективного вовлечения заинтересованных сторон в проект, управлять их ожиданиями и в конечном итоге достичь целей проекта. Управление заинтересованными сторонами — это нечто большее, чем улучшение коммуникаций, и требует не только управления командой. **Управление заинтересованными сторонами — это создание и поддержание отношений между командой проекта и заинтересованными сторонами с целью удовлетворения их соответствующих потребностей и требований в рамках проекта.** В ходе данного процесса создается план управления заинтересованными сторонами, который содержит подробные планы того, как может осуществляться результативное управление заинтересованными сторонами. По мере развития проекта состав заинтересованных сторон и необходимый уровень их вовлечения могут меняться, поэтому планирование управления заинтересованными сторонами является итеративным процессом, к которому регулярно обращается руководитель проекта.

### 13.2.1 Планирование управления заинтересованными сторонами: входы

#### 13.2.1.1 План управления проектом

Описан в разделе 4.2.3.1. Информация, используемая для разработки плана управления заинтересованными сторонами, включает в себя, среди прочего:

- выбранный для проекта жизненный цикл и процессы, которые будут применяться в каждой фазе;
- порядок выполнения работ для достижения целей проекта;

- описание того, как будут удовлетворены требования в отношении человеческих ресурсов и как будут определены и структурированы роли, сферы ответственности, отношения подотчетности и обеспечение персоналом в рамках проекта;
- план управления изменениями, документирующий порядок мониторинга и контроля изменений;
- потребности в коммуникациях между заинтересованными сторонами и методы коммуникаций.

### **13.2.1.2 Реестр заинтересованных сторон**

Описан в разделе 13.1.3.1. Реестр заинтересованных сторон предоставляет информацию, необходимую для планирования надлежащих способов вовлечения заинтересованных сторон проекта.

### **13.2.1.3 Факторы среды предприятия**

Описаны в разделе 2.1.5. Все факторы среды предприятия используются как входы данного процесса, поскольку управление заинтересованными сторонами должно быть адаптировано к среде проекта. Особенно важными являются организационная культура, структура и политический климат, поскольку они помогают определить варианты действий для обеспечения наилучшего адаптивного процесса управления заинтересованными сторонами.

### **13.2.1.4 Активы процессов организации**

Описаны в разделе 2.1.4. Все активы процессов организации используются как входы процесса планирования управления заинтересованными сторонами. Из них база извлеченных уроков и историческая информация представляют особую важность, поскольку позволяют ознакомиться с предшествующими планами управления заинтересованными сторонами и их результативностью. Они могут быть использованы для планирования действий по управлению заинтересованными сторонами для текущего проекта.

## **13.2.2 Планирование управления заинтересованными сторонами: инструменты и методы**

### **13.2.2.1 Экспертная оценка**

Основываясь на целях проекта, руководитель проекта должен использовать экспертную оценку для определения уровня вовлечения каждой заинтересованной стороны, необходимого на каждом этапе проекта. Например, в начале проекта может потребоваться высокий уровень вовлечения заинтересованных сторон из высшего руководства, чтобы устранить любые препятствия к успеху. После устранения препятствий может быть допустимо для заинтересованных сторон из высшего руководства изменить свой уровень вовлечения с лидирующего до поддерживающего, и более важными могут стать такие заинтересованные стороны, как конечные пользователи.

Для создания плана управления заинтересованными сторонами необходимо обращаться за оценкой и экспертизой к группам или отдельным лицам, прошедшим специальное обучение или обладающим экспертизой в предметной области или понимающим отношения в рамках организации, таким как:

- высшее руководство;
- члены команды проекта;
- другие подразделения или лица в рамках организации;
- ключевые заинтересованные стороны, которые были определены;
- руководители проектов, работавшие над проектами из той же области (напрямую или с помощью извлеченных уроков);
- эксперты по предметной области бизнеса или проекта;
- отраслевые объединения и консультанты;
- профессиональные и технические ассоциации, регулирующие органы и неправительственные организации (NGO).

Экспертная оценка может быть получена с помощью индивидуальных консультаций (личных встреч, интервью и т. д.) или с помощью обсуждений в формате группы экспертов (фокус-группы, опросы и т. д.).

### **13.2.2.2 Совещания**

Следует проводить совещания с участием экспертов и команды проекта для определения необходимого уровня вовлечения всех заинтересованных сторон. Данную информацию можно использовать для подготовки плана управления заинтересованными сторонами.

### 13.2.2.3 Аналитические методы

Текущий уровень вовлечения всех заинтересованных сторон необходимо сравнивать с запланированным уровнем, который требуется для успешного завершения проекта. Уровень вовлечения заинтересованных сторон на всем протяжении жизненного цикла проекта критически важен для успеха проекта.

Уровни вовлечения заинтересованных сторон можно классифицировать следующим образом:

- **Неосведомленный.** Заинтересованная сторона не осведомлена о проекте и потенциальных воздействиях.
- **Сопrotивляющийся.** Заинтересованная сторона осведомлена о проекте и потенциальных воздействиях и сопротивляется изменениям.
- **Нейтральный.** Заинтересованная сторона осведомлена о проекте, но не поддерживает изменения и не сопротивляется им.
- **Поддерживающий.** Заинтересованная сторона осведомлена о проекте, потенциальных воздействиях и поддерживает изменения.
- **Лидирующий.** Заинтересованная сторона осведомлена о проекте, потенциальных воздействиях и активно вовлечена в обеспечение успеха проекта.

Текущий уровень вовлечения может быть документирован с помощью матрицы оценки уровня вовлечения заинтересованных сторон (см. рис. 13-7, где «Т» — это текущий уровень вовлечения, а «Ж» — желаемый уровень вовлечения). Команда проекта должна определить желаемый уровень вовлечения для текущей фазы проекта, основываясь на имеющейся информации.

На рис. 13-7 указано, что заинтересованная сторона 3 имеет желаемый уровень вовлечения, тогда как заинтересованным сторонам 1 и 2 необходимы дополнительные коммуникации и действия, чтобы перевести их на желаемый уровень вовлечения.

Заинтересованная сторона	Неосведомленный	Сопrotивляющийся	Нейтральный	Поддерживающий	Лидирующий
Заинтересованная сторона 1	Т			Ж	
Заинтересованная сторона 2			Т	Ж	
Заинтересованная сторона 3				Ж/Т	

Рис. 13-7. Матрица оценки уровня вовлечения заинтересованных сторон

Данный аналитический процесс помогает выявить расхождения между текущим и желаемым уровнем вовлечения.

Команда проекта может определить действия и коммуникации, необходимые для устранения подобных расхождений, используя экспертную оценку.

### 13.2.3 Планирование управления заинтересованными сторонами: выходы

#### 13.2.3.1 План управления заинтересованными сторонами

План управления заинтересованными сторонами является компонентом плана управления проектом (см. раздел 4.2.3.1) и определяет стратегии управления, необходимые для результативного вовлечения заинтересованных сторон. План управления заинтересованными сторонами может быть формальным и неформальным, детализированным или задавать лишь общие рамки, в зависимости от потребностей проекта.

В дополнение к данным из реестра заинтересованных сторон план управления заинтересованными сторонами зачастую также содержит:



- желаемый и текущий уровень вовлечения ключевых заинтересованных сторон;
- объем и воздействие изменения на заинтересованные стороны;
- выявленные взаимосвязи и потенциальное пересечение заинтересованных сторон;
- требования заинтересованных сторон к коммуникациям на текущей фазе проекта;
- сведения о распространяемой среди заинтересованных сторон информации, включая язык, формат, содержание и степень детализации;
- причину распространения данной информации и ожидаемое влияние на уровень вовлечения заинтересованных сторон;
- время и периодичность распространения требуемой информации заинтересованным сторонам;
- метод обновления и уточнения плана управления заинтересованными сторонами по мере продвижения и развития проекта.

Руководители проекта должны понимать деликатный характер плана управления заинтересованными сторонами и принимать необходимые меры предосторожности. Например, информация о заинтересованных сторонах, которые сопротивляются проекту, может иметь потенциально разрушительные последствия, и рассматривать возможность распространения такой информации следует с особым вниманием. Обновляя план управления заинтересованными сторонами, следует пересматривать корректность исходных допущений, чтобы обеспечить неизменную точность и актуальность.

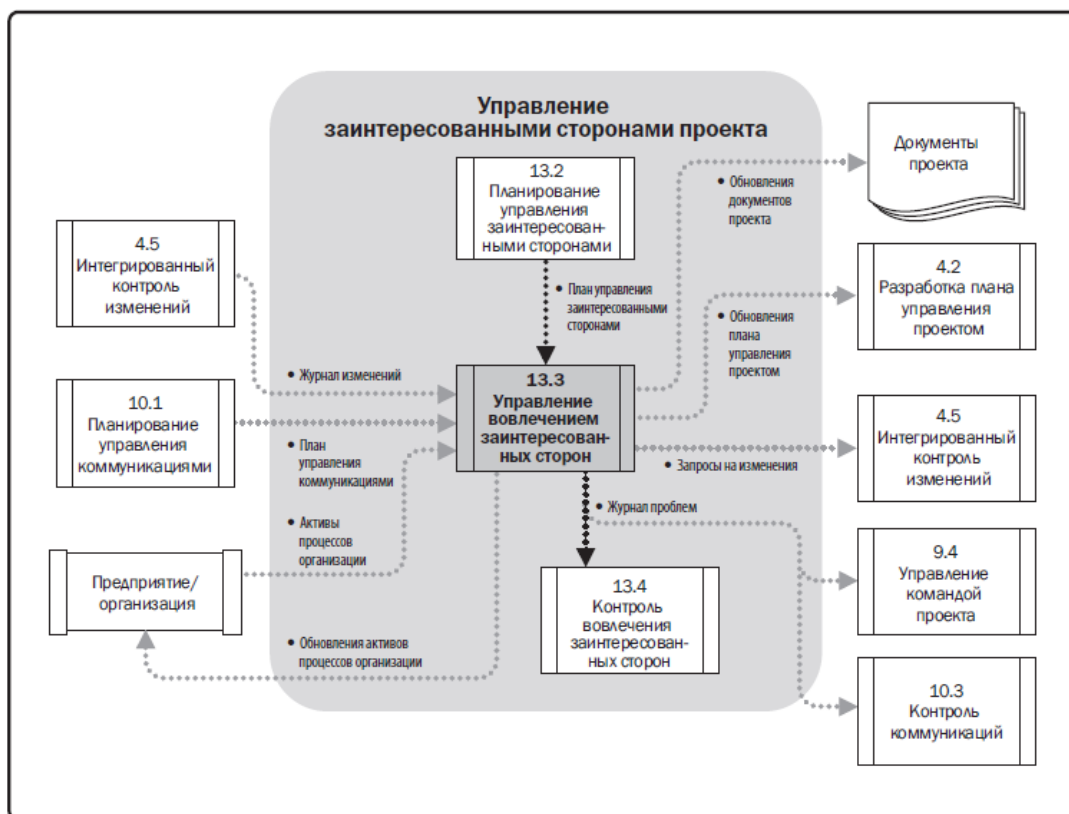
### **13.2.3.2 Обновления документов проекта**

Документы проекта, которые могут быть обновлены, включают в себя, среди прочего:

- расписание проекта,
- реестр заинтересованных сторон.

## **13.3 Управление вовлечением заинтересованных сторон**

Управление вовлечением заинтересованных сторон — процесс коммуникации и работы с заинтересованными сторонами с целью соответствия их потребностям/ожиданиям, реагирования на проблемы по мере их возникновения и содействия соответствующему вовлечению заинтересованных сторон в операции проекта на протяжении жизненного цикла проекта. Ключевая выгода данного процесса состоит в том, что он позволяет руководителю проекта увеличить поддержку и минимизировать сопротивление заинтересованных сторон, значительно повышая шансы на достижение успеха проекта. Входы, инструменты и методы, а также выходы этого процесса показаны на рис. 13-8. **На рис. 13-9 показана диаграмма потоков данных процесса.**



**Рис. 13-9. Диаграмма потоков данных управления вовлечением заинтересованных сторон**

Управление вовлечением заинтересованных сторон включает в себя такие действия как:

- вовлечение заинтересованных сторон на определенных стадиях проекта для понимания или подтверждения их постоянной приверженности успеху проекта;
- управление ожиданиями заинтересованных сторон в рамках переговоров и коммуникаций, обеспечивающее достижение целей проекта;
- урегулирование потенциальных беспокоящих вопросов, которые еще не стали проблемами, и предупреждение будущих проблем, которые могут сформулировать заинтересованные стороны. Такие беспокоящие вопросы необходимо выявлять и обсуждать как можно раньше для оценки связанных с ним рисков проекта;
- прояснение и разрешение выявленных проблем.

Управление вовлечением заинтересованных сторон помогает увеличить вероятность успеха проекта, обеспечивая понимание заинтересованными сторонами целей, задач, выгод и рисков, связанных с проектом. Это позволяет им быть активными сторонниками проекта и помогать в управлении работами и принятии решений по проекту. В результате предвидения реакции людей на проект могут быть предприняты проактивные действия для того, чтобы заручиться поддержкой или минимизировать отрицательные воздействия.

Обычно заинтересованные стороны могут оказывать наибольшее влияние на проект на начальных стадиях, затем по мере развития проекта возможность влияния постепенно снижается. Руководитель проекта отвечает за вовлечение и управление различными заинтересованными сторонами в рамках проекта, при необходимости он может обращаться за помощью к спонсору проекта. Активное управление вовлечением заинтересованных сторон снижает риск недостижения проектом своих целей и задач.

### **13.3.1 Управление вовлечением заинтересованных сторон: входы**

#### **13.3.1.1 План управления заинтересованными сторонами**

Описан в разделе 13.2.3.1. План управления заинтересованными сторонами предоставляет руководство по тому, как различные заинтересованные стороны могут быть наилучшим образом вовлечены в проект. План управления заинтересованными сторонами описывает методы и технологии, используемые для коммуникаций с заинтересованными сторонами. Данный план

используется для определения уровня взаимодействия между различными заинтересованными сторонами и в совокупности с другими документами помогает выбрать стратегию для определения заинтересованных сторон и управления ими на всем протяжении жизненного цикла проекта.

#### **13.3.1.2 План управления коммуникациями**

Описан в разделе 10.1.3.1. План управления коммуникациями предоставляет руководство и информацию по управлению ожиданиями заинтересованных сторон. Используемая информация включает в себя, среди прочего:

- требования заинтересованных сторон к коммуникациям;
- сведения о передаваемой информации, включая язык, формат, содержание и степень детализации;
- причину распространения информации;
- лицо или группы лиц, которые будут получать информацию;
- процесс эскалации.

#### **13.3.1.3 Журнал изменений**

Описан в разделе 4.5.3.2. Журнал изменений используется для документирования изменений, возникающих в ходе проекта. О данных изменениях и их влиянии на проект в том, что касается сроков, стоимости и рисков, сообщается соответствующим заинтересованным сторонам.

#### **13.3.1.4 Активы процессов организации**

Описаны в разделе 2.1.4. Активы процессов организации, которые могут оказывать влияние на процесс управления вовлечением заинтересованных сторон, включают в себя, среди прочего:

- требования организации к коммуникациям,
- процедуры управления проблемами,
- процедуры контроля изменений,
- историческую информацию о предыдущих проектах.

### **13.3.2 Управление вовлечением заинтересованных сторон: инструменты и методы**

#### **13.3.2.1 Методы коммуникаций**

Описаны в разделе 10.1.2.4. Методы коммуникаций, определенные для каждой заинтересованной стороны в плане управления коммуникациями, используются при управлении вовлечением заинтересованных сторон. Основываясь на требованиях заинтересованных сторон к коммуникациям, руководитель проекта решает, как, когда и какие из данных методов коммуникаций должны быть использованы в проекте.

#### **13.3.2.2 Навыки межличностного общения**

Руководитель проекта применяет навыки межличностного общения для управления ожиданиями заинтересованных сторон. Например:

- построение доверительных отношений,
- разрешение конфликтов,
- активное слушание,
- преодоление сопротивления изменениям.

#### **13.3.2.3 Навыки управления**

Руководитель проекта применяет навыки управления для координации и согласованной работы группы с целью достижения целей проекта. Например:

- достижение консенсуса в отношении целей проекта,
- влияние на людей для поддержки проекта,
- заключение соглашений для удовлетворения потребностей проекта,
- изменение организационного поведения для принятия результатов проекта.

### **13.3.3 Управление вовлечением заинтересованных сторон: выходы**

#### **13.3.3.1 Журнал проблем**

Управление вовлечением заинтересованных сторон может привести к созданию журнала проблем. Данный журнал обновляется по мере выявления новых и разрешения текущих проблем.

#### **13.3.3.2 Запросы на изменения**

Управление вовлечением заинтересованных сторон может привести к запросам на изменение продукта или проекта. В соответствующих ситуациях они могут включать в себя корректирующие воздействия или предупреждающие действия в отношении самого проекта или взаимодействия с заинтересованными сторонами, на которых проект оказывает воздействие.

### **13.3.3.3 Обновления плана управления проектом**

Элементы плана управления проектом, которые могут быть обновлены, включают в себя, среди прочего, план управления заинтересованными сторонами. Он обновляется в том случае, если определены новые требования или выявлены изменения прежних требований заинтересованных сторон. Например, некоторые виды коммуникаций могут стать ненужными, неэффективный метод коммуникаций может быть заменен другим, либо может быть выявлено новое требование к коммуникациям. План также обновляется в результате урегулирования беспокоящих вопросов и решения проблем. Например, может быть определено, что у заинтересованной стороны имеются дополнительные потребности в информации.

### **13.3.3.4 Обновления документов проекта**

Документы проекта, которые могут быть обновлены, включают в себя среди прочего реестр заинтересованных сторон. Данный реестр обновляется по мере изменения информации о заинтересованных сторонах, когда выявляются новые заинтересованные стороны, либо, когда зарегистрированные стороны больше не участвуют в проекте или больше не подвержены его воздействию, либо в тех случаях, когда требуются другие обновления, связанные с конкретными заинтересованными сторонами.

### **13.3.3.5 Обновления активов процессов организации**

Активы процессов организации, которые могут быть обновлены, включают в себя, среди прочего:

- **Извещения заинтересованных сторон.** Заинтересованным сторонам может предоставляться информация о решенных проблемах, одобренных изменениях и общем статусе проекта.
- **Отчеты по проекту.** Формальные и неформальные отчеты по проекту описывают статус проекта и включают в себя извлеченные уроки, журналы проблем, отчеты о закрытии проекта и выходы из других областей знаний (главы 4–12).
- **Презентации проекта.** Информация, формально или неформально предоставляемая командой проекта некоторым или всем заинтересованным сторонам проекта.
- **Записи проекта.** Записи проекта включают в себя корреспонденцию, заметки, протоколы совещаний и другие документы, описывающие проект.
- **Обратную связь от заинтересованных сторон.** Информация, получаемая от заинтересованных сторон и связанная с операциями проекта, может распространяться и использоваться для изменения или улучшения будущего исполнения проекта.
- **Документацию по извлеченным урокам.** Документация включает в себя анализ первопричин возникших проблем, обоснование выбранных корректирующих воздействий и другие типы извлеченных уроков по управлению заинтересованными сторонами. Извлеченные уроки документируются и распространяются, а также становятся частью исторической базы данных как проекта, так и исполняющей организации.

## **13.4 Контроль вовлечения заинтересованных сторон**

Контроль вовлечения заинтересованных сторон — процесс мониторинга всех взаимоотношений заинтересованных сторон проекта и корректировки стратегий и планов для вовлечения заинтересованных сторон. Ключевая выгода данного процесса состоит в том, что он сохраняет или повышает эффективность и результативность действий по вовлечению заинтересованных сторон по мере развития проекта и изменения окружающей среды проекта. Входы, инструменты и методы, а также выходы этого процесса показаны на рис. 13-10. **На рис. 13-11 показана диаграмма потоков данных процесса.**



Рис. 13-11. Диаграмма потоков данных контроля вовлечения заинтересованных сторон

Действия по вовлечению заинтересованных сторон включены в план управления заинтересованными сторонами и выполняются в течение жизненного цикла проекта. Вовлечение заинтересованных сторон подлежит постоянному контролю.

### **13.4.1 Контроль вовлечения заинтересованных сторон: входы**

#### **13.4.1.1 План управления проектом**

Описан в разделе 4.2.3.1. План управления проектом используется для разработки плана управления заинтересованными сторонами, который описан в разделе 13.2.1.1. Информация, используемая для контроля вовлечения заинтересованных сторон, включает в себя среди прочего:

- выбранный для проекта жизненный цикл и процессы, которые будут применяться в каждой фазе;
- порядок выполнения работ для достижения целей проекта;
- то, как будут удовлетворены требования в отношении человеческих ресурсов и как будут определены и структурированы роли, сферы ответственности, отношения подотчетности и обеспечение персоналом в рамках проекта;
- план управления изменениями, документирующий порядок мониторинга и контроля изменений;
- потребности в коммуникациях между заинтересованными сторонами проекта и методы их реализации.

#### **13.4.1.2 Журнал проблем**

Описан в разделе 13.3.3.1. Журнал проблем обновляется по мере выявления новых и решения текущих проблем.

#### **13.4.1.3 Данные об исполнении работ**

Описаны в разделе 4.3.3.2. Данные об исполнении работ — это первичные наблюдения и измерения, выявленные во время операций, предпринимаемых для выполнения работ проекта. В рамках различных процессов контроля проводится сбор результатов измерений операций и поставляемых результатов проекта. Данные обычно рассматриваются как самый низкий уровень абстракции, из которого информация извлекается в рамках других процессов.

Примеры данных об исполнении работ включают в себя процентные данные о выполненной работе, показатели технического исполнения, даты старта и финиша операций расписания, количество запросов на изменения, количество дефектов, фактическую стоимость, фактическую длительность и т. д.

#### **13.4.1.4 Документы проекта**

Различные документы проекта, созданные в ходе процессов инициации, планирования, исполнения или контроля, могут быть использованы в качестве поддерживающих входов для контроля вовлечения заинтересованных сторон. Они включают в себя, среди прочего:

- расписание проекта,
- реестр заинтересованных сторон,
- журнал проблем,
- журнал изменений,
- коммуникации проекта.

### **13.4.2 Контроль вовлечения заинтересованных сторон: инструменты и методы**

#### **13.4.2.1 Системы управления информацией**

Система управления информацией предоставляет руководителю проекта стандартный инструмент для сбора, хранения и распространения среди заинтересованных сторон информации о стоимости, ходе выполнения расписания и исполнении проекта. Она также позволяет руководителю проекта объединять отчеты из нескольких систем и облегчает распространение отчетов среди заинтересованных сторон проекта. Примерами форматов для распространения могут быть: отчеты в форме таблиц, анализ с помощью электронных таблиц и презентации. Для визуального представления информации об исполнении проекта могут использоваться графические возможности системы.

#### **13.4.2.2 Экспертная оценка**

Для обеспечения всестороннего определения и внесения в список новых заинтересованных сторон может быть выполнена переоценка текущих заинтересованных сторон. Необходимо обращаться за мнением к группам или отдельным лицам, прошедшим специальное обучение или обладающим экспертизой в предметной области, таким как:

- высшее руководство;
- другие подразделения или лица в рамках организации;
- ключевые заинтересованные стороны, которые были определены;
- руководители проектов, работавшие над проектами из той же области (напрямую или с помощью извлеченных уроков);
- эксперты по предметной области бизнеса или проекта;
- отраслевые объединения и консультанты;
- профессиональные и технические ассоциации, регулирующие органы и неправительственные организации.

Экспертная оценка может быть получена с помощью индивидуальных консультаций (личные встречи, интервью) или с помощью обсуждений в формате группы экспертов (фокус-группы, опросы).

#### **13.4.2.3 Совещания**

Для обмена и анализа информации о вовлечении заинтересованных сторон проводятся совещания по обзору статуса.

### **13.4.3 Контроль вовлечения заинтересованных сторон: выходы**

#### **13.4.3.1 Информация об исполнении работ**

Информация об исполнении работ — это данные об исполнении, собранные в рамках различных процессов контроля, проанализированные в контексте и обобщенные на основе связей в различных областях. Таким образом, данные об исполнении работ были преобразованы в информацию об исполнении работ. Сами по себе данные не используются в процессе принятия решений, поскольку их значение может быть неверно истолковано. Информация об исполнении работ связана и контекстуализирована, она является надлежащей базой для решений в отношении проекта. Информация об исполнении работ распространяется в рамках процессов коммуникаций. Примеры информации об исполнении включают статус поставляемых результатов, статус реализации запросов на изменения и оценку прогнозов до завершения.

#### **13.4.3.2 Запросы на изменения**

Анализ исполнения проекта и взаимодействия с заинтересованными сторонами часто генерирует запросы на изменения.

Такие запросы на изменения обрабатываются в ходе процесса интегрированного контроля изменений (раздел 4.5) следующим образом:

- рекомендованные корректирующие воздействия включают в себя изменения, которые должны привести ожидаемое будущее исполнение проекта в соответствие с планом управления проектом;
- рекомендованные предупреждающие действия должны уменьшить вероятность негативного исполнения проекта в будущем.

#### **13.4.3.3 Обновления плана управления проектом**

По мере вовлечения заинтересованных сторон в проект может быть проведена оценка общей результативности стратегии управления заинтересованными сторонами. При выявлении необходимых изменений в подходе или стратегии может потребоваться обновление затронутых разделов плана управления проектом для отражения данных изменений.

Элементы плана управления проектом, которые могут быть обновлены, включают в себя, среди прочего:

- план управления изменениями,
- план управления коммуникациями,
- план управления стоимостью,
- план управления человеческими ресурсами,
- план управления закупками,
- план управления качеством,
- план управления требованиями,
- план управления рисками,
- план управления расписанием,
- план управления содержанием,
- план управления заинтересованными сторонами.

#### 13.4.3.4 Обновления документов проекта

Документы проекта, которые могут быть обновлены, включают в себя, среди прочего:

- **Реестр заинтересованных сторон.** Данный реестр обновляется по мере изменения информации о заинтересованных сторонах, когда выявляются новые заинтересованные стороны, когда зарегистрированные стороны больше не участвуют в проекте или больше не подвержены его воздействию, либо в тех случаях, когда требуются другие обновления, связанные с конкретными заинтересованными сторонами.
- **Журнал проблем.** Данный журнал обновляется по мере выявления новых и решения текущих проблем.

#### 13.4.3.5 Обновления активов процессов организации

Активы процессов организации, которые могут быть обновлены, включают в себя, среди прочего:

- **Извещения заинтересованных сторон.** Заинтересованным сторонам может предоставляться информация о решенных проблемах, одобренных изменениях и общем статусе проекта.
- **Отчеты по проекту.** Формальные и неформальные отчеты по проекту описывают статус проекта и включают в себя извлеченные уроки, журналы проблем, отчеты о закрытии проекта и выходы из других областей знаний (главы 4–12).
- **Презентации проекта.** Информация, формально или неформально предоставляемая командой проекта некоторым или всем заинтересованным сторонам проекта.
- **Записи проекта.** Записи проекта включают в себя корреспонденцию, заметки, протоколы совещаний и другие документы, описывающие проект.
- **Обратную связь от заинтересованных сторон.** Информация, получаемая от заинтересованных сторон и связанная с операциями проекта, может распространяться и использоваться для изменения или улучшения будущего исполнения проекта.
- **Документацию по извлеченным урокам.** Документация включает в себя анализ первопричин возникших проблем, обоснование выбранных корректирующих воздействий и другие типы извлеченных уроков по управлению заинтересованными сторонами. Извлеченные уроки документируются и распространяются, а также становятся частью исторической базы данных как проекта, так и исполняющей организации.