

Лекция 2: Заинтересованные стороны

Курс «Основы инженерного творчества»

Прикладная математика и информатика

Направление «Искусственный интеллект и системная аналитика»

Ценностный подход в управлении проектами

XXI век: определение проекта

ПРОЕКТ

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

Основные свойства проекта:

- **Уникальность** – каждый проект характеризуется уникальным замыслом, окружением и контекстом
- **Временный характер** – четко определенные начало и завершение
- **Неопределенность** – сопровождается рисками из-за неопределенности информации, новизны технологии, изменений окружения

Источник: P2M (Project & Program Management for Enterprise Innovation), 2009

Базовое определение

Историческая справка

Впервые понятие Stakeholder ввел Эдвард Фримен (R. Edward Freeman) в 1984 году:

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

Определение PMBOK (Project Management Body of Knowledge, 2008):

”Заинтересованные стороны проекта – это лица и организации, которые активно участвуют в проекте, или интересы которых могут быть затронуты как положительно, так и отрицательно в ходе исполнения или в результате завершения проекта”

Источник: PMBOK (Project Management Body of Knowledge), 2008

Зачем и как управлять стейкхолдерами?

Подход PMI (Project Management Institute; PMBOK, 2013)

4-этапный процесс:

❶ Определение заинтересованных сторон

- Входы: Устав проекта, Закупочная документация, Активы процессов предприятия
- Выход: Реестр заинтересованных сторон

❷ Планирование управления заинтересованными сторонами

- Входы: Реестр заинтересованных сторон, План управления проектом
- Выход: План управления заинтересованными сторонами

❸ Управление вовлечением заинтересованных сторон

- Входы: План управления заинтересованными сторонами, Журнал изменений
- Выходы: Журнал проблем, Обновление документов проекта

❹ Контроль вовлечения заинтересованных сторон

- Входы: План управления проектом, Данные об исполнении работ
- Выходы: Запросы на изменения, Обновление активов процессов

Зачем и как управлять стейкхолдерами?

Подход P-R4 (Process + 4R: Requirements – Roles – Risks – Relationships)

Шаг 1. (Requirements) Признать и определить требования заинтересованных сторон

- Определить состав стейкхолдеров и стратегии работы с ними
- Определить и классифицировать ожидания: Must – Should – Nice-to-have
- Найти способы разрешения конфликтов и гармонизировать требования
- Перевести ожидания в формализованные требования с четкими критериями выполнения

Шаг 2. (Roles) Разделить ответственность и распределить руководящие роли

- Операционные обязанности – выполнение конкретных задач проекта
- Обязанности по сопровождению – выделение ресурсов
- Обязанности по планированию – построение отношений между операциями и ресурсами
- Исполнители руководящих ролей должны быть наделены адекватными правами

Шаг 3. (Risks) Определить и проанализировать риски и их распределение

- Отношение стейкхолдера к проекту может меняться
- Выявлять факторы ролевых рисков и управлять ими
- Примеры факторов рисков: новые бизнес-возможности, информационная асимметрия, ошибки планирования

Шаг 4. (Relationships) Построить взаимоотношения между исполнителями

- Основной инструмент – контракты, но они не решают задачу создания надежного альянса
- Решения для снижения рисков:
 - В области планирования: сокращение временного диапазона обязательств
 - В области организации: создание управляющего комитета
 - В технической области: параллельный инжиниринг, компонентный менеджмент

Подход P-R4: Единый процесс

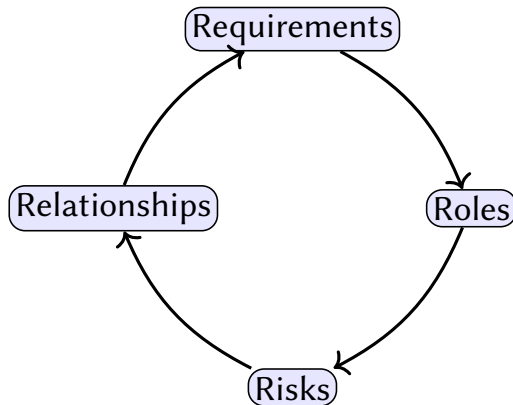
В ходе проекта может измениться ВСЁ:

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

Важно

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

Источник: Ronggui Ding, 2008



Основные вопросы для изучения стейкхолдеров

❶ Кто они?

- Нормативный подход: учитывать интересы всех стейкхолдеров
- Практическая рекомендация: ориентироваться на группы влияния

❷ Что они хотят?

- Явные ожидания: содержание контракта, технического задания
- Неявные ожидания: изменение расстановки сил, продвижение по службе, ликвидация конкурента

❸ Как они добиваются реализации своих интересов?

- Нападать или защищаться?
- Реагировать быстро или не торопиться?
- Реагировать точно или по широкому фронту?

«Дорожная карта» анализа стейкхолдеров

Для «простого» проекта:

- ❶ **Типовая модель стейкхолдеров** – предварительный анализ

Для «сложного» проекта:

- ❷ **Модель Рональда Митчелла** – первичная классификация
- ❸ **Модель Обри Менделоу** – дополнительная классификация
- ❹ **Карта стейкхолдеров** – определение стратегии взаимодействия

Для «сверхсложного» проекта и мегапроектов:

- ❺ **Модель Stakeholders CIRCLE™** – дополнительная классификация
- ❻ **Типология Джерри Джонсона** – определение стратегии взаимодействия
- ❼ **Модель OGC UK + Типология Джеффа Фрумана** – определение фокуса особого внимания
- ❽ **Модель Джеймса Гарднера** – определение фокуса особого внимания
- ❾ **Реестр стейкхолдеров** – итоговый документ

Кейс: Внедрение финансовой информационной системы

Типовая модель стейкхолдеров ИТ-проекта

Вопрос:

Кто является заинтересованными сторонами проекта внедрения финансовой информационной системы на предприятии в составе холдинга?

Организационная структура:

Управляющая компания:

- Генеральный директор
- Департамент финансов
- Другие департаменты

Предприятие:

- Генеральный директор
- Коммерческий директор
- Главный инженер
- ИТ-служба
- Отдел разработки (15 человек)

Типовая модель стейкхолдеров ИТ-проекта

- **Управляет – Генеральный заказчик**
Группировка и координация по ресурсам
- **Управляет – Функциональный заказчик**
Группировка и координация по целям

Типовая модель стейкхолдеров ИТ-проекта

Распределение ответственности: условные роли-«держатели»

Функциональный заказчик — держатель проблемы

Подразделение организации, **в интересах которого** реализуется проект:

- обоснование необходимости проекта и его соответствия стратегии;
- формирование требований к продукту (ИТ-система, здание, сооружение);
- консультирование сторонних исполнителей;
- согласование и приёмка результатов работ.

Генеральный заказчик — держатель технологий

Подразделение организации, **управляющее реализацией** проекта:

- определение возможности реализации (люди, компетенции, технологии);
- заключение договоров со сторонними исполнителями;
- учёт и контроль хода работ, оценка качества;
- приёмка работ и документации.

Типовая модель стейкхолдеров ИТ-проекта

Кто ещё?

Государственный заказчик / Собственник

Определяют источники, объёмы и порядок финансирования работ.

Эксплуатирующие организации

Принимают готовый продукт проекта (информационную систему) в эксплуатацию.

Третьи стороны

«Смежники», которых затрагивает проект; специализированные надзорные органы и организации.

Неочевидные стейкхолдеры: «привратники»

Формально вне проекта — фактически фильтруют информацию

«Привратник» (gatekeeper)

Неочевидный, но влиятельный участник информационного обмена: секретарь директора, помощник, канцелярия, администратор. Формально не входит в проект, но решает, какая информация и когда дойдёт до держателя проблемы или технологий.

Почему это важно

Задержка или фильтрация сообщений искажает картину у ЛПР: исполнитель может «не быть услышанным», а решение — принятым на неполных данных. «Привратников» нужно выявлять и включать в план коммуникаций, а не игнорировать.

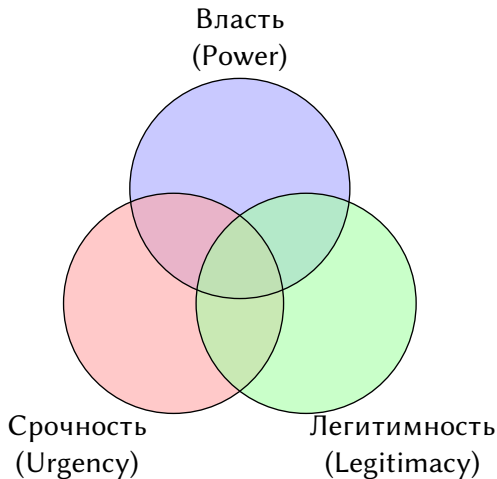
Классификация стейкхолдеров по Рональду Митчеллу

Три атрибута стейкхолдеров:

- ❶ **Власть** (Power) – способность влиять
- ❷ **Легитимность** (Legitimacy) – законность требований
- ❸ **Срочность** (Urgency) – немедленность внимания

7 типов стейкхолдеров:

- ❶ **Доминирующие** (Dominant; власть + легитимность)
- ❷ **Опасные** (Dangerous; власть + срочность)
- ❸ **Зависимые** (Dependent; легитимность + срочность)
- ❹ **Определяющие** (Definitive; власть + легитимность + срочность)
- ❺ **Спящие** (Dormant; только власть)
- ❻ **Дискреционные** (Discretionary; только легитимность)
- ❼ **Требующие** (Demanding; только срочность)



Источник: Ronald K. Mitchell, Bradley R. Agle, Donna J. Wood, 1997

Модель Обри Менделоу (Матрица власти/интереса)

4 квадранта:

- ❶ **Высокая власть / Высокий интерес** – Ключевые игроки (тесное взаимодействие)
- ❷ **Высокая власть / Низкий интерес** – Удовлетворять (держать в курсе)
- ❸ **Низкая власть / Высокий интерес** – Информировать (регулярные коммуникации)
- ❹ **Низкая власть / Низкий интерес** – Мониторинг (минимальные усилия)

Власть	Низкий интерес Удовлетворять	Высокий интерес Ключевые игроки
	Низкий интерес Мониторинг	Высокий интерес Информировать
Интерес		

Карта стейкхолдеров

Подходы к классификации:

- **Внутренние vs Внешние**
- **Первичные vs Вторичные**
- **Прямые vs Косвенные**
- **Активные vs Пассивные**
- **Ключевые vs Обычные**

Примеры стейкхолдеров:

Внутренние:

- Руководство
- Сотрудники
- Акционеры

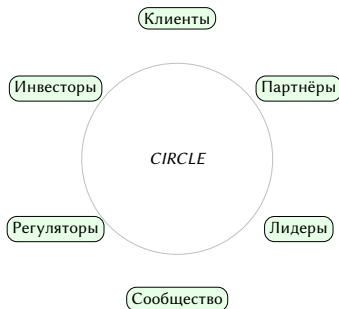
Внешние:

- Клиенты
- Поставщики
- Конкуренты
- Регулирующие органы
- Общество

Модель Stakeholders CIRCLE™

6 категорий стейкхолдеров:

- ❶ **Клиенты** – конечные пользователи
- ❷ **Инвесторы** – финансовые вкладчики
- ❸ **Регуляторы** – законодательные органы
- ❹ **Сообщество** – местное население
- ❺ **Лидеры** – руководители организаций
- ❻ **Партнёры** – деловые партнеры



Типология Джерри Джонсона

4 типа стейкхолдеров по характеру влияния:

- 1 **Позитивные** – поддерживают проект
- 2 **Негативные** – противятся проекту
- 3 **Нейтральные** – безразличны
- 4 **Скрытые** – влияние не очевидно

Позитивные

Негативные

Нейтральные

Скрытые

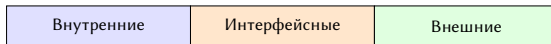
Модель OGC UK + Типология Джеффа Фрумана

Подход OGC UK (Office of Government Commerce, UK):

- **Внутренние:** Сотрудники, менеджмент
- **Внешние:** Поставщики, клиенты
- **Интерфейсные:** На стыке внутренних и внешних

Типология Джеффа Фрумана:

- **Стратегические** – влияют на долгосрочные цели
- **Операционные** – влияют на ежедневную работу
- **Комплаенс** – обеспечивают соответствие требованиям



Модель Джеймса Гарднера

Фокус внимания на:

- ❶ **Ключевые стейкхолдеры** – максимальное влияние
- ❷ **Проблемные стейкхолдеры** – создают наибольшие риски
- ❸ **Перспективные стейкхолдеры** – потенциальные союзники

Власть	Низкий динамизм Проблемные	Высокий динамизм Ключевые
	Низкий динамизм Перспективные	
Динамизм		

Источник: James R. Gardner, Robert Rachlin, H. W. A. Sweeny, 1986

Структура документа:

- 1 Идентификатор
- 2 Наименование стейкхолдера
- 3 Роль в проекте
- 4 Уровень влияния (высокий/средний/низкий)
- 5 Уровень интереса (высокий/средний/низкий)
- 6 Текущее отношение (поддерживает/нейтрален/против)
- 7 Желаемое отношение
- 8 Стратегия взаимодействия
- 9 Ответственный за взаимодействие
- 10 Периодичность коммуникаций
- 11 Дата последнего обновления

Кейс: стейкхолдеры короткометражного фильма

Применяем «дорожную карту» анализа к творческому проекту

Постановка

Проект: 5-минутный фантастический фильм с ограниченным бюджетом. Какие группы влияют на проект и чего они хотят?

Основные стейкхолдеры

- **Режиссёр:** творческая реализация, художественное качество
- **Продюсер:** контроль бюджета и сроков
- **Актёры:** раскрытие роли, карьера
- **Зрители:** развлечение, эмоциональный отклик
- **Инвесторы/студия:** возврат вложений, бренд

Классификация по Обри Менделоу

- **Ключевые игроки:** режиссёр, продюсер — высокая власть + высокий интерес
- **Зрители:** высокий интерес, низкая власть → регулярно информировать
- **Инвесторы:** высокая власть, низкий интерес → держать в курсе

Кейс: управление конфликтом интересов на съёмках

Режиссёр vs Продюсер

Конфликт требований

- Режиссёр: «Нужно больше бюджета на спецэффекты!»
- Продюсер: «Должны уложиться в смету!»

Стратегия: понять интересы — найти компромисс

- **Ключевые сцены:** качественные эффекты (дорого, точно)
- **Второстепенные сцены:** креативные дешёвые заменители
- **Приоритизация ресурсов:** эффекты там, где зритель их заметит

Баланс

Художественность × стоимость × коммерческий успех: решение находится через понимание интересов, а не через «давление» сторон.

Практические рекомендации по работе со стейкхолдерами

Для разных типов проектов:

«Простые» проекты:

- Использовать типовые модели
- Фокус на ключевых стейкхолдерах
- Стандартные процедуры коммуникации

«Сложные» проекты:

- Комбинация моделей Рональда Митчелла и Обри Менделоу
- Регулярный мониторинг изменений
- Гибкие стратегии взаимодействия

«Сверхсложные» проекты и мегапроекты:

- Полный цикл анализа по «дорожной карте»
- Специализированные инструменты (CIRCLE™, Джерри Джонсон, OGC)
- Постоянная адаптация стратегий
- Формализованный реестр с регулярными обновлениями

Исполнители руководящих ролей в проекте

Выбор руководителя проекта от заказчика: опыт или мотивация?

Матрица выбора:

- **Высокий опыт / Высокая мотивация** – Правильная ситуация
- **Высокий опыт / Низкая мотивация** – Вполне приемлемая (стандартная) ситуация
- **Низкий опыт / Высокая мотивация** – Небольшой риск, стратегия для "зеленых"
- **Низкий опыт / Низкая мотивация** – Катастрофа, высокие риски потери управляемости

Стратегии:

- Для "зеленых" – рекомендовать куратору методы мотивации
- Для "желтых" – плотнее работать с куратором
- Для "красных" – останавливать проект и менять руководителя

Приложение: от классификации к вовлечению и коммуникации

Три ступени: знать → вовлекать → говорить на языке бизнеса

Зачем это приложение

Основная часть лекции даёт классификацию (Рональд Митчелл, Обри Менделоу, реестр). Ниже — «лестница», которая готовит к проектным задачам и ассесменту: распознать и описать стейкхолдеров, управлять их вовлечением, обосновывать решения на их языке.

- ❶ **Базовый:** выявить и зафиксировать — реестр как «живой» документ
- ❷ **Средний:** вовлечь и мониторить — уровни вовлечения, план взаимодействия, риски
- ❸ **Продвинутый:** коммуницировать ценность и риски на языке бизнеса

Сбор информации о заинтересованных сторонах

Базовый уровень: выявить — значит найти источники и зафиксировать

Откуда берём информацию

- Документы проекта: устав, договор, техническое задание
- Организационная структура и зоны ответственности
- Интервью и опросы — выявляют и **неявные** ожидания
- Предыдущие проекты, реестры, накопленный опыт
- Мозговой штурм команды проекта

Что фиксируем

Кто; роль и сила влияния; что хочет (явно и неявно); текущее отношение; интерес к проекту. Всё это — поля **реестра заинтересованных сторон**.

Важно

Реестр должен жить: **устаревший реестр хуже, чем его отсутствие**. Обновляйте его при каждом изменении контекста проекта.

Уровни вовлечения заинтересованных сторон

Средний уровень: мало классифицировать — нужно двигать по шкале вовлечённости

Шкала вовлечения (PMI):

- ❶ **Неосведомлённый** — не знает о проекте → проинформировать
- ❷ **Сопrotивляющийся** — против проекта → понять причины, вовлечь в диалог
- ❸ **Нейтральный** — ни за, ни против → показать выгоды и контекст
- ❹ **Поддерживающий** — помогает → укреплять и ценить вклад
- ❺ **Лидирующий** — активно ведёт проект → советоваться, делегировать

Работа с уровнями

В реестре фиксируют **текущий** и **желаемый** уровень. Цель — не всегда «максимум»: сопротивление полезно перевести в нейтрального или поддерживающего, а не «задавить». Пример: студия-инвестор фильма — от «нейтральной» к «поддерживающей» за счёт прозрачной отчётности по бюджету.

Стратегии по квадрантам и план взаимодействия

Средний уровень: матрица даёт стратегию, план делает её исполнимой

Матрица Обри Менделоу → действие

- **Ключевые игроки** (власть + интерес):
управлять вплотную, вовлекать в решения
- **Высокая власть / низкий интерес**:
удовлетворять, держать в курсе, не перегружать
- **Высокий интерес / низкая власть**:
регулярно информировать, давать голос
- **Низкие оба**: мониторить — минимум усилий

План взаимодействия = реестр + коммуникации

- Цель: на какой уровень вовлечения выходим
- Формат и канал: встреча, отчёт, дайджест, мессенджер
- Частота коммуникаций
- Ответственный за взаимодействие

Кино-пример

Режиссёр и продюсер — ежедневный статус;
студия — ежемесячный отчёт по бюджету;
зрители — тизеры к релизу.

Мониторинг и цикл управления стейкхолдерами

Средний уровень: отношения динамичны, управление — циклично

Почему цикл

Состав стейкхолдеров, их требования, отношение к проекту и друг к другу меняются. Управление нельзя выполнить «один раз» — это постоянный процесс (P-R4).

Цикл:

1. Выявить → 2. Классифицировать → 3. Спланировать вовлечение → 4. Коммуницировать → 5. Оценить отношение → 6. Обновить реестр и вернуться к шагу 3

Точки пересмотра

Старт и вехи проекта; изменения требований, команды или контекста; конфликты и инциденты; смена ключевых ролей (куратор, спонсор).

Риски, которые создают сами стейкхолдеры

Средний уровень: вводная в анализ рисков (пропедевтика)

Типичные риски

- Уход / потеря ключевого спонсора
- Сопротивление влиятельной группы
- Конфликт требований ключевых игроков
- Репутационные и финансовые последствия инцидентов

Качественная оценка

- **Риск** = событие $\times$ последствия
- **Вероятность** $\times$ **влияние** $\rightarrow$ приоритет (высокий/средний/низкий)
- **Журнал рисков**: событие, вероятность, влияние, владелец, мера

Меры

Управляющий комитет, регулярные коммуникации, заранее согласованный порядок разрешения конфликтов. Тот же приём — качественный анализ и приоритизация по влиянию на цели — работает для любых проектных и бизнес-рисков.

Язык бизнеса: как объяснять решения нетехническим стейкхолдерам

Продвинутый уровень: переводить технические детали в выгоды и риски

Принципы

- Говорите об **эффекте**, а не о технологии
- Переводите в **бизнес-метрики**: деньги, сроки, риски, качество
- Озвучивайте **цену риска** и выгоду каждого решения
- Свой язык для каждой группы: менеджмент — деньги, владелец продукта — ценность, маркетинг — обещание рынку

Примеры перевода

Техническая деталь	Язык бизнеса
Задерживается интеграция с платёжным шлюзом	Первые продажи под риском: теряем выручку
Переходим на микросервисы	Быстрее выводим фичи, дешевле масштабируемся
Дополнительные тесты безопасности	Снижаем риск репутационного инцидента и штрафов
Доп. дни на пост-продакшн	Не успеем к фестивальному дедлайну — теряем дистрибуцию

Заключение

Чего избегать во взаимоотношениях с заказчиком

Отношения не сводятся к контракту (P-R4, шаг 4): альянс держится на доверии

- ❶ **Ложь** – подрывает доверие
- ❷ **Бездействие** – создает вакуум управления
- ❸ **Требование дополнительных ресурсов** без обоснования
- ❹ **Бегство с корабля** – оставление проекта в критический момент
- ❺ **Расторжение контракта** как крайняя мера
- ❻ **Обвинение субподрядчиков** без доказательств
- ❼ **Обвинение заказчика** – разрушает партнерские отношения

Ключевые выводы

Снятие: что уносим из лекции

- 1 **Стейкхолдеры — условие ценности.** Проект (P2M) создаёт ценность для сторон (Фримен), а не только результат.
- 2 **Сначала выявить и назвать.** Роли-«держатели» (проблемы, технологий), «привратники», гос. заказчик/собственник, эксплуатирующие, третьи стороны — в реестр.
- 3 **Классифицировать по сложности.** Митчелл (власть/легитимность/срочность), Менделоу (власть/интерес); далее CIRCLE, Джонсон, OGC/Фруман, Гарднер.
- 4 **Управлять — значит повторять цикл.** P-R4: требования → роли → риски → отношения; уровни вовлечения и план коммуникаций.
- 5 **Противоречие снимается, а не давится.** Понять интересы сторон (режиссёр vs продюсер) и найти компромисс.
- 6 **Говорить на языке бизнеса.** Эффект вместо технологии: метрики, сроки, цена риска.
- 7 **Отношения — процесс без конца.** Состав, требования и позиции сторон меняются; реестр живёт и обновляется.