**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ

1.Общие сведения о «заинтересованных сторонах» в проекте

1.1 Определение заинтересованных сторон

1.2 Классификация участников проекта

2. АНАЛИЗ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН

2.1 Критические участники или распорядители

2.2 Ключевые игроки или соисполнители

2.3 Наблюдатели или Важные участники

3. СОЗДАНИЕ БАЗЫ ДАННЫХ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН

3.1. Шесть шагов

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

**ВВЕДЕНИЕ**

В данной работе речь пойдет о таком важном аспекте деятельности проектного менеджера как анализ и управление окружением проекта.

Каждый проект рождается с идеи изменения кого-либо или чего-либо. Идеи изменений окружающего нас мира проявляются в разнообразных сферах человеческой деятельности – науке, искусстве, экономике, быту и т.п. Эти идеи могут захватывать разнообразные по масштабу функции от перестройки экономики страны и реконструкции предприятия до организации праздничного торжества.

Практически все проекты планируются и выполняются в том или ином социальном, экономическом и природном окружении и сопровождаются запланированными и незапланированными, благоприятными и неблагоприятными воздействиями. Команда проекта должна рассматривать проект в его культурном, социальном, международном, политическом и физическом окружении.

Каждый проект, рождаясь в определенной внутренней и внешней среде, несет в себе некие изменения. А изменения, в свою очередь, затрагивают интересы определенных индивидуумов, способных повлиять на реализацию проекта. Именно эти люди и есть та целевая группа, которая называется «заинтересованные стороны», участники проекта, окружение проекта.

1. **Общие сведения о «заинтересованных сторонах» в проекте**
	1. **Определение заинтересованных сторон**

«Заинтересованные стороны» - этот термин был одобрен ISO (International Organization for Standardization Международная организация по стандартизации) и принят в ICB; его синонимом является словосочетание «участники проекта» (stakeholders) – это лица или группы лиц, заинтересованных в выполнении и/или успехе проекта, либо на действия которых проект накладывает ограничения. (ICB IPMA Competence Baseline. Version 3.0).

Заинтересованная сторона - это любой человек либо группа людей, которые могут повлиять на успех или провал проекта как до, так и во время, а также после его завершения. Заинтересованные стороны подразделяются на внешних и внутренних, включая тех, которые будут осуществлять в проект определенные вложения, такие как необходимые продукты и услуги, финансирование, утверждение решений, другие ресурсы.

Управление заинтересованными сторонами - это связующий фактор, не дающий проекту развалиться на части. Неэффективное управление участниками проекта является основной причиной, по которой проекты разваливаются и выходят из-под контроля.

Существуют участники (про них часто забывают), которые испытают на себе воздействие проекта после его завершения: заказчики проекта. Наш мир переполнен проектами, которые отвергаются после того, как попадают к заказчикам.

Часто участниками проекта являются отдельные лица или группы лиц, обладающие ценной для проекта информацией, например, сведениями о других руководителях проектов, работавших над схожими проектами или сведениями о сотрудниках законодательных органов, обладающих информацией о законодательных актах, под действием которых неизбежно окажется проект.

**1.2 Классификация участников проекта**

Ниже приводится далеко не полный список людей, способных оказывать воздействие на реализацию проекта до или после его завершения:

* Проектный менеджер (Руководитель проекта)
* Его семья
* Сам проект
* Основная проектная команда
* Руководители других проектов
* Спонсор проекта
* Высшее руководство
* Руководящий комитет
* Владелец предприятия
* Чиновники
* Государственные учреждения
* Внутренние заказчики
* Внешние заказчики
* Представители заказчика
* Потребители
* Общественность
* Эксперты
* Группы поддержки
* Начальники отделов
* Поставщики ресурсов
* Внешние поставщики
* Конкуренты
* Проектный офис

Одна из серьезнейших ошибок, которую допускают руководители проектов, заключается в ограничении числа участников проекта теми лицами, которые попадают под влияние проекта на стадиях планирования и реализации. А как насчет тех, кто будет жить с результатами проекта? Эти люди являются неотъемлемой частью проектной среды, и их мнения, потребности и реакции необходимо принимать во внимание.

**2. АНАЛИЗ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН**

Каждая группа участников, преследуя собственные интересы и выполняя свои должностные обязанности, может создать конфликтную ситуацию, которую необходимо разрешить как изнутри, так и между группами управления. Менеджеру проекта приходится иметь дело со всеми трудностями управления участниками проекта и возникающими конфликтами, когда различные группы участников привносят в проект свои интересы и планы. Каким образом руководитель проекта будет взаимодействовать с этими людьми и их конфликтующими интересами? В этом может помочь ряд ключевых шагов, на которые стоит обратить внимание:

* Составить подробный список участников.
* Разбить участников проекта на группы в соответствии с их заинтересованностью в проекте и уровнем организационно- финансового влияния.
* Достичь с ключевыми участниками проекта согласия относительно условий достижения успеха.
* Заключить партнерские соглашения со всеми, кто будет обеспечивать проект ресурсами, услугами или иным образом вносить свой вклад в проект.

Имея десятки и сотни потенциальных участников, необходимо создать четкую систему управления ими. Некоторые участники оказывают столь важное влияние на успех проекта, что им придется уделять все свое внимание. Другим участникам, разумеется, также необходимо уделять время, однако это не придется делать столь же часто. Большинство участников следует просто держать в курсе происходящего.

Проектному менеджеру нужно составить план управления участниками проекта, и разделить их на группы согласно тому, какой властью они обладают, и какое влияние смогут оказать на проект, и соответствующим образом управлять ими.

Составление базы данных участников стоит начинать уже в самом начале, в тот момент, когда известна цель реализации проекта, и становится ясно, кто из участников окажется в выигрыше, а кто - проиграет, и кто из них окажет наиболее сильное влияние на проект. Поскольку важнейшей задачей руководителя проекта является управление проектной средой, базу данных участников необходимо постоянно обновлять.

Имея список заинтересованных сторон, следующим шагом будет разделение их на группы согласно тому, какой властью они обладают, и какое влияние смогут оказать на проект. Существует три типа участников:

* критические участники или распорядители;
* ключевые игроки или соисполнители;
* наблюдающие, они же важные участники.

**2.1 Критические участники или распорядители – лица, чья оценка результатов проекта имеет решающее значение**

Представители этого типа участников в любой момент могут остановить реализацию проекта. Они обладают достаточной властью, чтобы обесточить все предприятие. Критические участники могут прекратить финансирование проекта или дать команду на внезапную остановку всей затеи. Как правило, такая возможность есть у спонсора проекта, по крайней мере, его голос окажется решающим при принятии решения об остановке проекта. Среди критических участников могут быть и другие представители высшего руководства, включая исполнительного директора и членов правления. При этом их стоит рассматривать не как источник возможного решения, а как часть проблемы. Критические участники также могут оказывать активную поддержку реализации проекта.

**2.2 Ключевые игроки или соисполнители – помогают выполнять работы проекта. К ним относятся как непосредственно исполнители работ, так и лица, утверждающие выделение на них ресурсов**

Представители этого типа участников могут затормозить работы по проекту, обрекая его на медленную смерть. Они также могут позаботиться о том, чтобы проекту не уделялось никакого внимания с момента его инициации. Ключевые игроки, как правило, имеют глубокие познания в той области бизнеса, которая будет затронута проектом, и им необходимо дать право голоса при решении важных вопросов в течение всего жизненного цикла проекта. Их потребности, вопросы и ожидания (т.е. условия достижения успеха) должны быть приняты во внимание и найти отражение в конечном продукте или результате проекта.

**2.3 Наблюдатели или Важные участники – люди, которые интересуются проектом и его результатами. Они не принимают в нем активного участия, но их мнение может повлиять на проект в настоящем или будущем**

Этих людей необходимо держать в курсе того, каким образом реализация проекта повлияет на их работу и жизнь. Они хотят быть уверены в том, что их потребности будут учтены теми, кто разрабатывает план реализации проекта. Предоставление им необходимой информации может проходить в форме проведения презентаций, стендовых докладов, электронной почтовой рассылки и других способов общения.

**3. СОЗДАНИЕ БАЗЫ ДАННЫХ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН**

После разделения всех участников на три основные категории необходимо внести их в базу данных. Хорошим инструментом для создания базы данных участников является табличный редактор Excel от компании Microsoft.

Таблица 1

Прим.: Степень влияния: КУ - критический участник (имеет возможность остановить или продолжить проект); КИ - ключевой игрок (может задержать выполнение проекта).

Ответственность за проект/принятие решений: Ф - финансирует проект; О – одобряет или накладывает вето; К – консультант (необходимо получить от него информацию); П – подготовка (ответственность за инициацию работ); Ис - исполнитель (отвечает за выполнение конкретной работы ) И – информация (не принимает решения, только получает необходимую информацию).

Таблица 1 является примером заполненной базы данных. Здесь, как образец, представлена информация о критических участниках и ключевых игроках проекта выпуска на рынок нового фармацевтического продукта.

Чтобы держать базу данных и число участников под контролем, нужно вести отдельную базу данных по важным участникам, число которых может достигать нескольких сотен. Поскольку важных участников необходимо держать в курсе событий, в этой базе должна присутствовать информация о том, каким образом этим участникам будет поставляться последняя информация по проекту (например, в виде ежемесячной почтовой рассылки, ежемесячных совещаний, напоминание о необходимости посещения сайта проекта в Интернете). Эта информация будет дополнять данные о критических участниках и ключевых игроках, представленных в таблице, хотя для важных участников вам придется изменить левую часть таблицы в соответствии со сложившейся ситуацией; необходимо определить основные вопросы, вызывающие их беспокойство и определить, в какой степени на них повлияет реализация проекта.

В образце базы данных имена и должности ключевых игроков и критических участников записаны в верхней части таблицы слева направо. Специфические характеристики участников расположены в левой части таблицы. Самое главное, что каждый из участников привязан к определенному менеджеру взаимоотношений - человеку, который несет ответственность за то, чтобы дать определенному участнику право голоса в решении наиболее важных вопросов или определении того, кто сможет урегулировать эти вопросы.

Хотя характер составления таблицы будет меняться в зависимости от характеристик конкретного проекта, главный смысл заключается в том, чтобы разделить характеристики участников на несколько категорий:

* их ответственность за планирование и принятие решений;
* их тревоги и волнения (т.е. то, что может вызвать их беспокойство);
* какое влияние - положительное или отрицательное - будет оказывать на них проект в течение своего жизненного цикла и после его завершения;
* каким результатом они будут удовлетворены.

Начинать создание базы данных нужно с определения необходимого количества столбцов и строк. Затем следует выполнить описанные ниже шаги.

**3.1. Шесть шагов**

**Шаг 1: Разузнать как можно больше информации об участниках и оценить уровень их влияния**

Основной вопрос: «Какое воздействие (негативное или позитивное) окажет проект на каждого из участников»? Следует обратить внимание не только на организации (подразделения, отделы), но и на частных лиц Участники проекта - это не отделы; это конкретные люди. Так же надо включить в список менее очевидных участников: конкурентов, поставщиков и субподрядчиков; другие конкурентне проекты. Также нужно дополнить этот список людьми из организаций, которые смогут предоставить информацию, имеющую большое значение для проекта, таких как органы государственного регулирования и службы разведки деятельности конкурентов. После того, как будет определен состав основной команды, все члены команды должны внести свой вклад в дело проекта. Чтобы оценить уровень влияния участников, необходимо определить их финансовые возможности. Размер имеет значение. На этом этапе каждый из участников может быть отнесен к одному из следующих типов: критический участник, ключевой игрок, важная персона. Здесь нужно оценить уровень влияния и властные полномочия участников. Кто из них может убить проект или способствовать его реализации? Кто может заморить его медленной смертью?

**Шаг 2: Определение степени ответственности участников**

На данном этапе мы должны оценить ответственность участников за планирование проекта и принятие решений на основании объемов работ, которые им предстоит выполнить. Эту информацию можно получить на стадиях визуализации и размышления над моделью проекта. В этом момент происходят встречи, посвященные целям и планированию работ.

**Шаг 3: Оценка потенциального воздействия проекта на его участников**

Мы должны ответить на следующий вопрос: «Как повлияют результаты проекта на жизнь участников? Изменится ли их состояние в лучшую сторону? Или в худшую? А именно, какое влияние окажет проект на работу и карьеру участников? Например, что касается степени контроля и властных полномочий: повысятся ли они, наделяя участника большей ответственностью и переводя в его подчинение большее количество людей? Или мир этого участника сожмется, поскольку проект, связанный с реинжинирингом систем, уменьшит число его сотрудников? Будет ли проект способствовать карьерному росту участника (возможно, его определят на работу в новой области стремительно развивающегося рынка), или ему найдут более достойную замену? Повысят или понизят конкретного участника в должности? Какое влияние окажет проект на перспективы карьерного роста: переведут ли участника на работу в развивающейся области или оставят прозябать на загнивающем направлении? А как насчет уровня заработной платы? Как вы оцениваете перспективы участника в долгосрочном периоде? Не все проекты оказывают влияние на карьеру участников, по крайней мере, не прямым образом. Возможно, повысится качество жизни отдельных участников или улучшится их благосостояние. Проекты, связанные с общественным сектором, могут оказать влияние на жизнь целого сообщества людей и вызвать противоречивые эмоции (например, прокладка нового четырехполосного шоссе через тихий провинциальный городок). Здесь вы должны спросить себя: «Улучшится или ухудшится жизненная ситуация участников после достижения целей проекта»? Мы должны ответить на следующий вопрос: «Как повлияют результаты проекта на жизнь участников»?

**Шаг 4: Определение личных требований участников и вопросы, вызывающие у них беспокойство**

Какие вопросы могут вызвать наибольшее беспокойство участников, учитывая природу проекта и требования, которые он предъявляет к участникам проекта и их подчиненным? Возможно, проект отнимет у них необходимые людские ресурсы? Может быть, они полагают, что проект невозможно завершить в установленные сроки? Или их беспокоит низкий уровень бюджета, выделенного для проведения работ по проекту, и необходимость выполнить поставленные требования? Возможно, их беспокойство связанно с возможными рисками или шансами проекта на выживание? На каком этапе, по их мнению, возможен срыв графика работ? В образце базы данных, к примеру, руководитель исследовательских работ по проекту, которому требуется значительное время для проведения различных экспериментов, испытывает беспокойство относительно жестких сроков выполнения работ и неопределенных требований к продукту. Дизайнеру упаковки также требуется время для тестирования различных материалов, и его беспокоит бюрократическая волокита, доставившая ему столько неудобств в прошлом, которая в итоге становилась причиной нарушения критических сроков выполнения работ.

**Шаг 5: Определение личных выигрышных условий участников**

Личные выигрышные условия имеют отношение к тому, что можно сделать, чтобы смягчить то воздействие, которое оказывает проект на его отдельных участников. Речь идет об организационной мобильности, а также о вопросах, вызывающих беспокойство, и о личных страхах. В отношении ключевых игроков необходимо удовлетворить, по крайней мере, часть их выигрышных условий. Иными словами, что можно сделать для того, чтобы они почувствовали себя счастливыми или, по крайней мере, сохранили нейтралитет и не ставили палки в колеса? Критические участники по определению способны уничтожить проект одним махом. Если не удовлетворить их выигрышные условия, проект будет обречен на гибель. Вернемся к примеру с таблицей 1 Петренко А.М., вице-президент по финансовым вопросам и критический участник проекта, отвечает за то, чтобы проект не превышал установленные бюджетные ограничения. В прошлом ему уже приходилось жариться на костре за превышение расходов по ряду проектов. Он понимает, что бюджет проекта невозможно рассчитать с достаточной степенью точности; кроме того, у него нет сотрудников, которые проводили бы аудит издержек. Его личные выигрышные условия - это большое число контрольных точек, постепенное повышение уровня финансирования и прием на работу управляющего бюджетом проекта.

**Шаг 6: Назначение менеджеров по взаимодействию**

Теперь, когда нам стало известно, кто есть кто, как мы собираемся общаться со всеми этими людьми? От базы данных будет мало пользы, пока мы не назначим кого-нибудь для общения с ключевыми игроками и критическими участниками проекта. Эта задача, в основном, ложится на плечи руководителя проекта и спонсора. Но с этой ролью могут отлично справиться и другие участники проекта. Задача менеджера по взаимодействию состоит в разрешении вопросов, которые могут остановить, затормозить или убить проект. Помимо того, чтобы предотвращать наступление плохих событий, опытный менеджер по взаимодействию может ускорить реализацию дрейфующего проекта.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Данная работа представляет собой описание одной из возможных способов анализа заинтересованных сторон. Что же касается управления участниками проекта, то здесь, на мой взгляд, может быть применен процессный подход, описанный в PMBOK. Управление участниками проекта (заинтересованными сторонами), согласно «Своду знаний по управлению проектами PMBOK», относится к управлению коммуникациями для удовлетворения потребностей участников проекта и решения возникающих проблем. Активное управление участниками проекта повышает вероятность того, что не произойдет сбоя исполнения проекта из-за нерешенных проблем с участниками проекта, способствует укреплению слаженности работы сотрудников, а также снижает вероятность нарушения нормального хода исполнения проекта. На входе процесса мы имеем План управления коммуникациями (он же база данных заинтересованных сторон) и Активы организационного процесса. На выходе Решенные проблемы; Одобренные запросы на изменения; Одобренные корректирующие действия; Активы организационного процесса (обновления); План управления проектом (обновления). Инструментами и методами являются методы коммуникации и журнал регистрации проблем (его функции может заменить описанная выше база данных).

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:**

1. «Управление проектами. Основы профессиональных знаний и система оценки компетентности проектных менеджеров» (National Competence Baseline. Version 3.0) Бушуев С.Д., Бушуева Н.С. 2006г.
2. eXtreme Project Management. Экстремальное управление проектами / Дуг ДеКарло; Пер. с англ. Финогенова М.С., Смыковской Е.И.; Науч. ред. Баженов АД, Арефьев АО. - М.: Компания p.m.Offlce, 2005. - 588 е.: ил.
3. Динамическое лидерство в управление проектами. С.Д. Бушуев, В.В. Морозов, 2000.
4. Управление проектами для чайников. Стенли И. Портни