

## УПРАВЛЕНИЕ ОТНОШЕНИЯМИ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ ПРОЕКТА: ОТ ПРОСТОГО К СЛОЖНОМУ (ЧАСТЬ 1)

В статье рассматриваются подходы к идентификации и классификации заинтересованных сторон, к определению стратегий взаимодействия, к управлению ожиданиями и выстраиванию баланса их интересов. Приводятся также практические рекомендации по проведению анализа заинтересованных сторон с учетом особенностей проектов и сложившихся взаимоотношений стейкхолдеров.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** классификация стейкхолдеров, анализ стейкхолдеров, управление ожиданиями, стратегии взаимодействия

### ВВЕДЕНИЕ

Теория заинтересованных сторон и управления отношениями с ними появилась относительно недавно (понятие «стейкхолдер» ввел Фримен в 1984 г.), однако уже доказала свою жизнеспособность и практическую полезность. Согласно этой теории, отношения со всеми индивидами и группами лиц, непосредственно участвующими в проекте или теми, интересы которых могут быть затронуты в процессе реализации проекта или после его завершения, должны быть объектами особого внимания. При этом главная задача руководителя проекта — определить ключевых стейкхолдеров проекта и организовать взаимодействие с ними таким образом, чтобы снизить возможность и последствия их негативного влияния и усилить позитивное воздействие. Другими словами, чтобы проект был успешным, интересы стейкхолдеров обязательно должны учитываться менеджером проектов. Более того, Фримен определяет достижение баланса интересов стейкхолдеров в качестве ключевой цели для любой организации.



**Ципес Григорий Львович** — к. э. н., IPMA-PPMC (IPMA-B), доцент НИУ ВШЭ, главный консультант департамента управленческого консалтинга IBS, вице-президент СОВНЕТ, заместитель главного редактора журнала «Управление проектами и программами» (г. Москва)



**Шадаева Нелли Мянсуровна** — руководитель проектов X5 Retail Group, студентка магистратуры НИУ ВШЭ (г. Москва)

В управлении проектами, которое характеризуется высокой динамичностью окружающей среды, концепция стейкхолдеров приобретает критическое значение. Эта особенность современных проектов наиболее точно отражена в определении проекта, данном в стандарте P2M: «Проект — это обязательство создать ценность, которое должно быть выполнено в рамках согласованного времени, ресурсов и условий эксплуатации» [1]. Использование термина «ценность» вместо «результат» носит принципиальный характер, поскольку один и тот же результат представляет разную ценность для различных заинтересованных сторон. Более того, даже для одного стейкхолдера субъективно воспринимаемая ценность результата может меняться в ходе проекта, особенно если речь идет о длительных проектах или о проектах с невысокой степенью формализации результатов при входе.

Понятие и методы работы с заинтересованными сторонами проекта давно находятся в фокусе внимания многих исследователей и отражены в стандартах управления проектами. Заинтересованные стороны часто упоминаются в качестве основных игроков проекта [2–4]. Клиланд [2] подчеркивает важность идентификации заинтересованных сторон, их классификации и анализа, а также формулирования концепции управления. В последние годы многие исследователи также указывают на их принципиальную роль в проектах [5, 6], а управление заинтересованными сторонами (относится к разряду soft skill) стало важным навыком в проектной деятельности<sup>1</sup> [7, 8]. Тем не менее даже в проектно-ориентированных компаниях управление стейкхолдерами часто выполняется исключительно на уровне здравого смысла, без использования какого-либо формализованного инструментария, а связанные с этой областью проблемы решаются только по факту их возникновения.

Во многом такая ситуация обусловлена кажущейся простотой вопроса. Так, IT-компания,

внедряющая у заказчика финансовую систему, наверняка не забудет о двух главных стейкхолдерах — о финансовой и IT-службе. Кажется, все просто, но даже внутри этих служб отношение к проекту различных менеджеров и сотрудников не будет однородным. Еще менее предсказуемой может оказаться реакция на проект сотрудников других подразделений заказчика, привычная деятельность которых неизбежно изменится после внедрения системы. И чем сложнее проект, чем большее количество стейкхолдеров оказывается вовлеченными в него, тем более актуальным становится использование профессиональных инструментов управления заинтересованными сторонами, сочетающих социальный и политический анализ внутренней и внешней среды проекта с выстраиванием формализованных процедур.

В данной статье мы рассмотрим подходы к идентификации и классификации заинтересованных сторон, к определению стратегий взаимодействия, к управлению ожиданиями и выстраиванию баланса их интересов.

## 1. ПОНЯТИЕ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН ПРОЕКТА

Принято считать, что теория заинтересованных сторон появилась в 1984 г., когда Фримен [9] определил стейкхолдеров как «любую группу или индивида, который может сам оказывать влияние или на которого окажет влияние достижение целей организации». Данное определение часто приводится в качестве классического [10, 11], хотя на самом деле этот термин имеет и другие трактовки. В работе Литтау и соавторов [12] проанализировано и систематизировано более 20 определений заинтересованных сторон. При этом авторы отмечают, что существуют два основных типа определений: первый тип основывается на определении Фримена (стейкхолдер

<sup>1</sup> На наш взгляд корректным переводом термина stakeholder management является «управление отношениями с заинтересованными сторонами». Однако, учитывая сложившуюся переводческую традицию, далее мы используем упрощенный перевод — «управление заинтересованными сторонами» или «управление стейкхолдерами». — *Здесь и далее прим. авт.*

оказывает влияние на проект или наоборот), а второй — на определении Клиланда, у которого заинтересованные стороны — это те, кто имеет личную заинтересованность в результатах проекта [2].

К первому типу можно отнести определение Андерсена: «...лицо или группа лиц, которые находятся под влиянием проекта или способны влиять на проект» [12, с. 22]. Ко второму типу относятся определения Динсмора: «... тот, кто имеет долю в результатах проекта» [13], и Обеинга: «...любой человек, заинтересованный в проекте. В обычном проекте всегда есть несколько заинтересованных сторон, которые поддерживают его, и те, которые противостоят ему» [14].

Существует также третий тип определений, в котором обобщаются первые два. Так, Бодди и Патон определяют заинтересованные стороны следующим образом: «...лица, группы или учреждения, заинтересованные в проекте и имеющие возможность влиять на его результаты» [15]. К этому же типу можно отнести определение OGC: заинтересованная сторона проекта — это «лицо, группа лиц или организация, заинтересованные в проекте или влияющие на проект или программу» [4, с. 128]. При этом, например, Доналдсон и Престон различают понятия «заинтересованные стороны» и «оказывающие влияние», поскольку некоторые лица в организации могут одновременно иметь влияние и интерес, некоторые — только интерес или только влияние [16].

Наконец, приведенные выше определения заинтересованной стороны проекта можно обобщить с помощью определения, предложенного в известном стандарте PMBOK: это «лицо или организация (например, потребитель, спонсор, исполняющая организация или общественность), которые активно вовлечены в проект или на чьи интересы могут позитивно или негативно повлиять исполнение или завершение проекта. Заинтересованная сторона также может оказывать влияние на проект и его результаты» [17, с. 425].

Более узкое определение стейкхолдеров как агентов, берущих на себя добровольно или вынужденно некоторый риск, предлагал Кларксон:

«Стейкхолдеры добровольно принимают на себя риск в результате инвестирования определенного капитала, человеческого или финансового, имеющего определенную ценность для фирмы. Другая группа стейкхолдеров вынуждена принимать на себя риск в результате активности фирмы» [18, с. 95].

Еще один вопрос, изучение которого способствовало развитию теории заинтересованных сторон, состоит в том, следует ли определять как заинтересованную сторону группу, которая непосредственно не взаимодействует с организацией. Митчелл и соавторы [19] утверждали, что определять и учитывать интересы этой группы необходимо, чтобы в дальнейшей деятельности избежать возможных проблем или реагировать на них более эффективно.

## 2. ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ ПРОЕКТА

Пожалуй, наиболее полно раскрытым в специализированных источниках по управлению проектами аспектом управления заинтересованными сторонами являются процессы. Процессы управления заинтересованными сторонами нашли отражение во всех признанных международных и национальных стандартах, в частности в ISO 21500 [20], ICB IPMA [21], PMBOK PMI [17], P2M [22], НТК COBHET [23], P-4R [24]. Рассмотрим некоторые из этих подходов, в которых структура и содержание процессов работы с заинтересованными сторонами описываются более детально.

### 2.1. Управление заинтересованными сторонами в стандарте PMBOK PMI

Процессы управления заинтересованными сторонами впервые были описаны в стандарте PMBOK PMI в его четвертой редакции в рамках области управления коммуникациями. В пятой, ныне действующей редакции стандарта [17] эти

процессы составляют отдельную область знаний и включают:

1) определение заинтересованных сторон — выявление отдельных лиц, групп людей или организаций, которые могут влиять на проект или на которых будет оказывать влияние решение по проекту, проектная деятельность или результаты проекта;

2) планирование управления заинтересованными сторонами — разработка стратегий управления для эффективного вовлечения данных лиц на основе анализа их потребностей, интересов и потенциального влияния на успех проекта;

3) управление вовлечением заинтересованных сторон — общение и работа с заинтересованными сторонами с целью удовлетворения их потребностей / ожиданий, решения возникающих проблем и обеспечения надлежащего участия в деятельности по проекту;

4) контроль вовлеченности заинтересованных сторон — мониторинг общих взаимоотношений данных сторон в проекте и корректировка стратегий и планов по их вовлечению.

Описание процессов дано в традиционном для этого стандарта формате: «входы — инструменты и методы — выходы». В упрощенном виде взаимосвязи процессов в рамках области управления заинтересованными сторонами показаны на рис. 1. Отметим, что описание процессов носит весьма поверхностный характер и является, скорее, заявкой на более детальную проработку в следующих редакциях стандарта.

## 2.2. Управление заинтересованными сторонами в стандарте P2M

В японском стандарте P2M основной акцент делается на ценностном подходе к управлению проектами и программами. Стандарт P2M предполагает выявление и непрерывную оценку ценности, поскольку именно управление ценностью в конечном итоге позволяет максимизировать полезность результата проекта для заинтересованных сторон. Таким образом, целями процесса

управления данными сторонами в стандарте P2M являются удовлетворенность заинтересованных сторон и клиентов, а также достижение требуемых результатов проекта и развитие всей компании.

Управление заинтересованными сторонами в P2M включает три рабочих процесса:

1) построение взаимоотношений — формирование перечня заинтересованных сторон и определение порядка работы с каждой стороной, вовлеченной в проект;

2) поддержание взаимоотношений — регулярная деятельность по поддержанию удовлетворенности заинтересованных сторон и урегулированию возникающих конфликтов;

3) реорганизация взаимоотношений — адаптация уже выстроенных отношений при возникновении каких-либо изменений, в том числе в бизнес-окружении проекта.

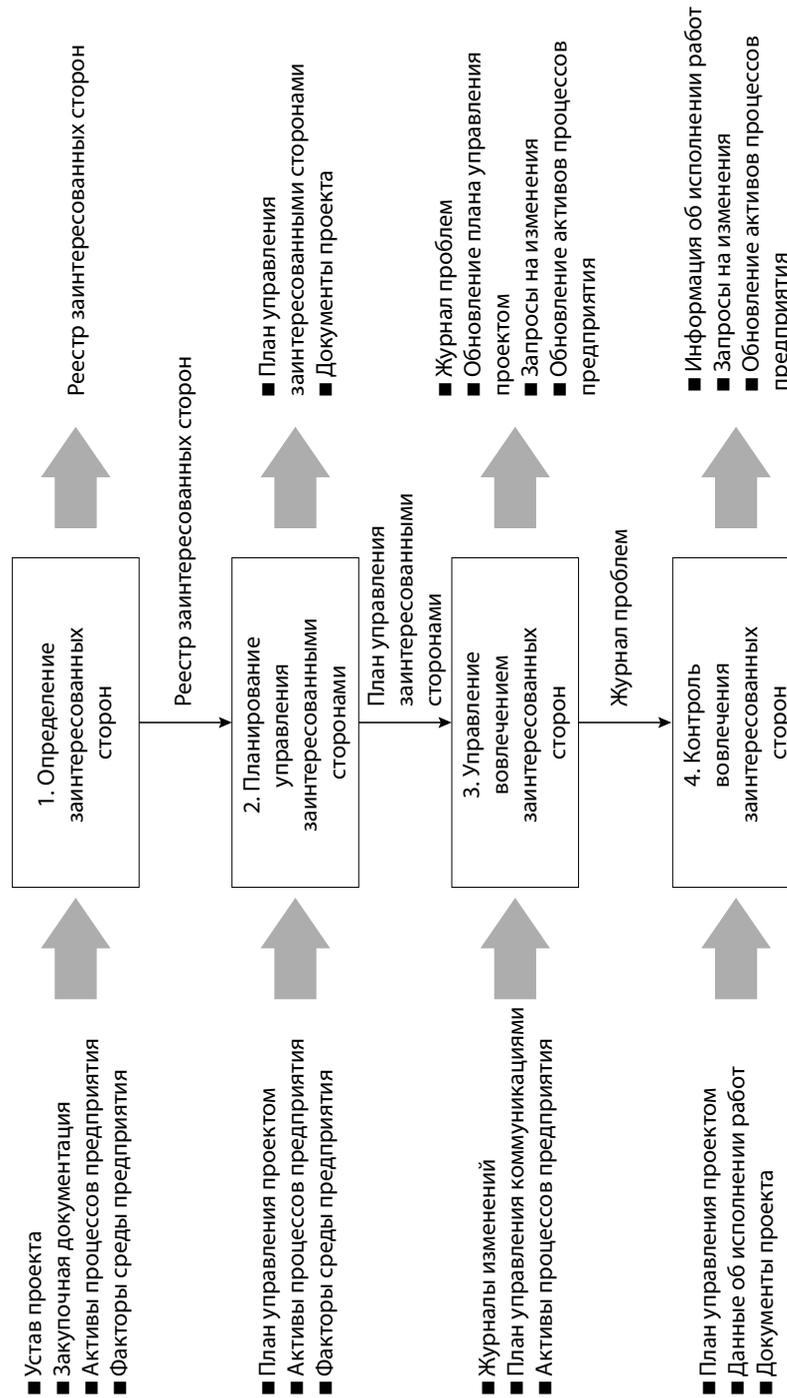
Информационная поддержка рабочих процессов осуществляется с использованием различных источников — базы данных о клиентах, собственных кейсов, а также передовой практики других компаний.

Общая схема управления заинтересованными сторонами в стандарте P2M представлена на рис. 2.

## 2.3. Управление заинтересованными сторонами в модели P-4R

Пожалуй, в наиболее развернутом виде описание процессов управления заинтересованными сторонами можно найти в модели P-4R. Проекты, как правило, имеют значительное количество различных заинтересованных сторон, зависящее от типа проекта, его масштаба и сложности. Соответственно, руководителю проекта для успешного выполнения своих задач необходимо как можно раньше определить и классифицировать все заинтересованные стороны, выявить уровень их интереса и влияния на проект, а также проанализировать их индивидуальные ожидания. Эти первоначально полученные данные должны регулярно пересматриваться и обновляться, поскольку

Рис. 1. Процессы управления заинтересованными сторонами в стандарте РМВОК РМІ



Источник: разработано авторами с использованием «Руководства к Своду знаний по управлению проектами» [17].

**Рис. 2.** Управление заинтересованными сторонами в стандарте P2M



Источник: [22].

на различных стадиях жизненного цикла проекта количество заинтересованных сторон, их требования и влияние, а также отношение к проекту и друг к другу могут меняться. Р. Динг [24] предложил модель P-4R, в которой управление данными сторонами рассматривается как унифицированный повторяющийся процесс. Данная модель состоит из четырех ключевых шагов (требования, роли, риски и взаимоотношения).

*Первый шаг* включает выявление требований заинтересованных сторон проекта. Для этого в первую очередь необходимо определить состав

этих сторон и стратегии работы с ними. Далее следует выявить их ожидания, степень их важности и перевести ожидания в формализованные требования с четкими критериями выполнения. Этот момент является принципиально важным для успешной реализации проекта, поскольку «участники объединяются, ожидая, что каждый из них получит конкретные выгоды» [24, с. 266]. Наконец, еще одной стороной взаимоотношений являются конфликты, и на первом этапе реализации проекта необходимо найти способы разрешения потенциальных проблемных ситуаций

с целью достижения консенсуса и гармонизации требований заинтересованных сторон.

*Второй шаг* состоит в разделении обязанностей и распределении руководящих ролей среди заинтересованных сторон. Руководящие роли в проекте подразумевают сочетание прав и обязанностей, при этом может потребоваться выполнение различных функций одним или несколькими участниками проекта для удовлетворения требования другого участника. Исполнители руководящих ролей должны быть наделены адекватными правами в своей организации. В процессе осуществления проекта между исполнителями могут возникать конфликты, поэтому при определении ролей необходимо учитывать перспективы компромиссов и предупреждения появления противоречий. Это означает, что при назначении на руководящие роли должен учитываться не только формальный статус исполнителя, но и его профессиональные и личностные характеристики.

*Третий шаг* включает определение и анализ рисков и их распределения между руководящими ролями. Как правило, заинтересованные стороны проекта ставят свои частные интересы выше общих интересов проекта. Динг отмечает, что такое поведение нельзя объяснять понятиями честности или нечестности и что данный вопрос не решается на уровне контрактов или с помощью интриг. Отношение к проекту той или иной стороны может меняться в силу объективных причин, и единственный способ справиться с подобными проблемами — последовательно выявлять факторы рисков и управлять ими (определять инструменты измерения и снижения рисков, отслеживать состояние).

*Четвертый шаг* предполагает построение взаимоотношений между исполнителями руководящих ролей в проекте. Главной задачей этого шага является создание надежного альянса заинтересованных сторон и сохранения взаимного доверия. Поскольку формальный инструмент, регулирующий их взаимоотношения — контракт — этой задачи, как правило, не решает, акцент должен

быть сделан на постоянном снижении неопределенности в проекте. Для этого могут быть использованы различные подходы в области планирования, организации управления, в технической области проекта. Одним из важнейших аспектов здесь является определение ролей управляющих рисками и выбор метода контроля их деятельности.

В течение жизненного цикла проекта ситуация в области заинтересованных сторон может измениться полностью: меняется состав сторон, их требования, отношение к проекту, а также отношение друг к другу. Это требует постоянного (циклического) повторения как отдельных шагов процесса (требования, роли, риски и взаимоотношения), так и всего процесса в целом (рис. 3).

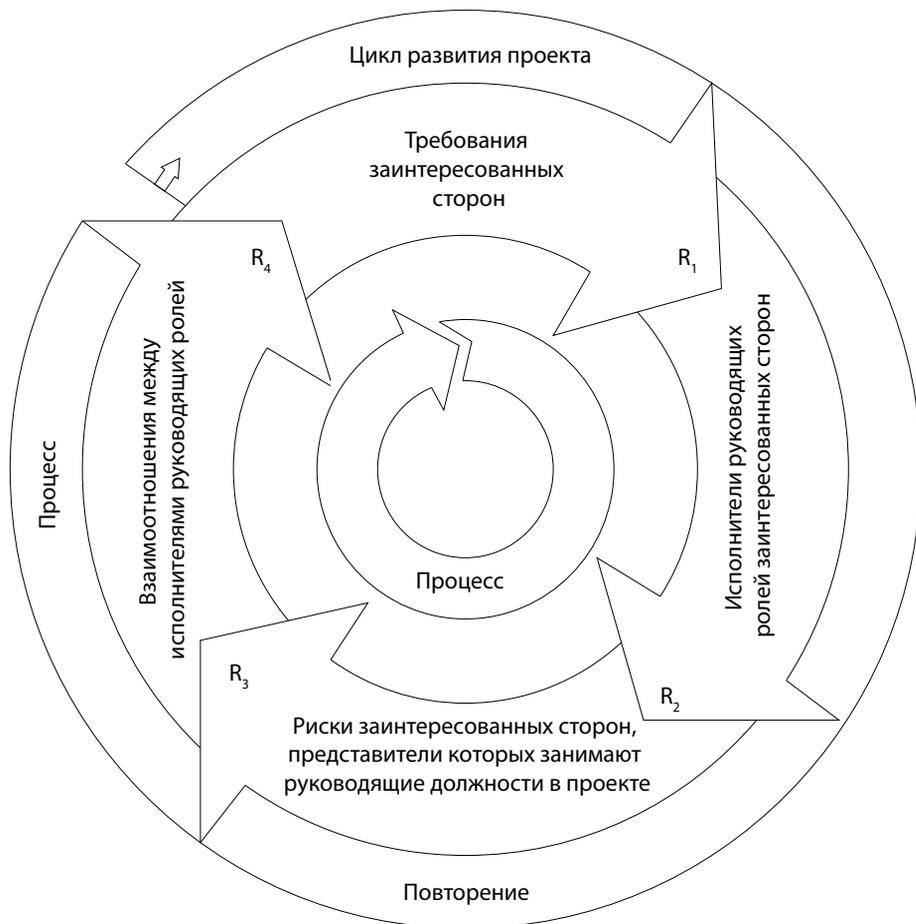
Итак, мы рассмотрели общие подходы к построению процессов управления заинтересованными сторонами. Однако данные подходы не дают полного понимания того, как выполнять рекомендуемые действия, ограничиваясь упоминаниями (как правило, в качестве примеров) тех или иных методов или моделей. Для того чтобы ознакомиться с этим инструментарием подробнее, необходимо обратиться к специализированным моделям, предлагаемым теорией заинтересованных сторон.

### 3. ИДЕНТИФИКАЦИЯ И КЛАССИФИКАЦИЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН

Одним из ключевых методов теории заинтересованных сторон является идентификация и классификация стейкхолдеров с целью установления критериев для определения их приоритетов и стратегий управления. Сложность задачи идентификации стейкхолдеров можно проиллюстрировать моделью Стреттона [25], в которой содержится более 50 различных потенциальных заинтересованных сторон (рис. 4).

В процессе идентификации заинтересованных сторон следует обращать внимание на некоторые характеристики, которые могут оказаться

Рис. 3. Модель P-4R: единый процесс



Источник: [24].

полезными для классификации и анализа. Рассмотрим эти характеристики подробнее.

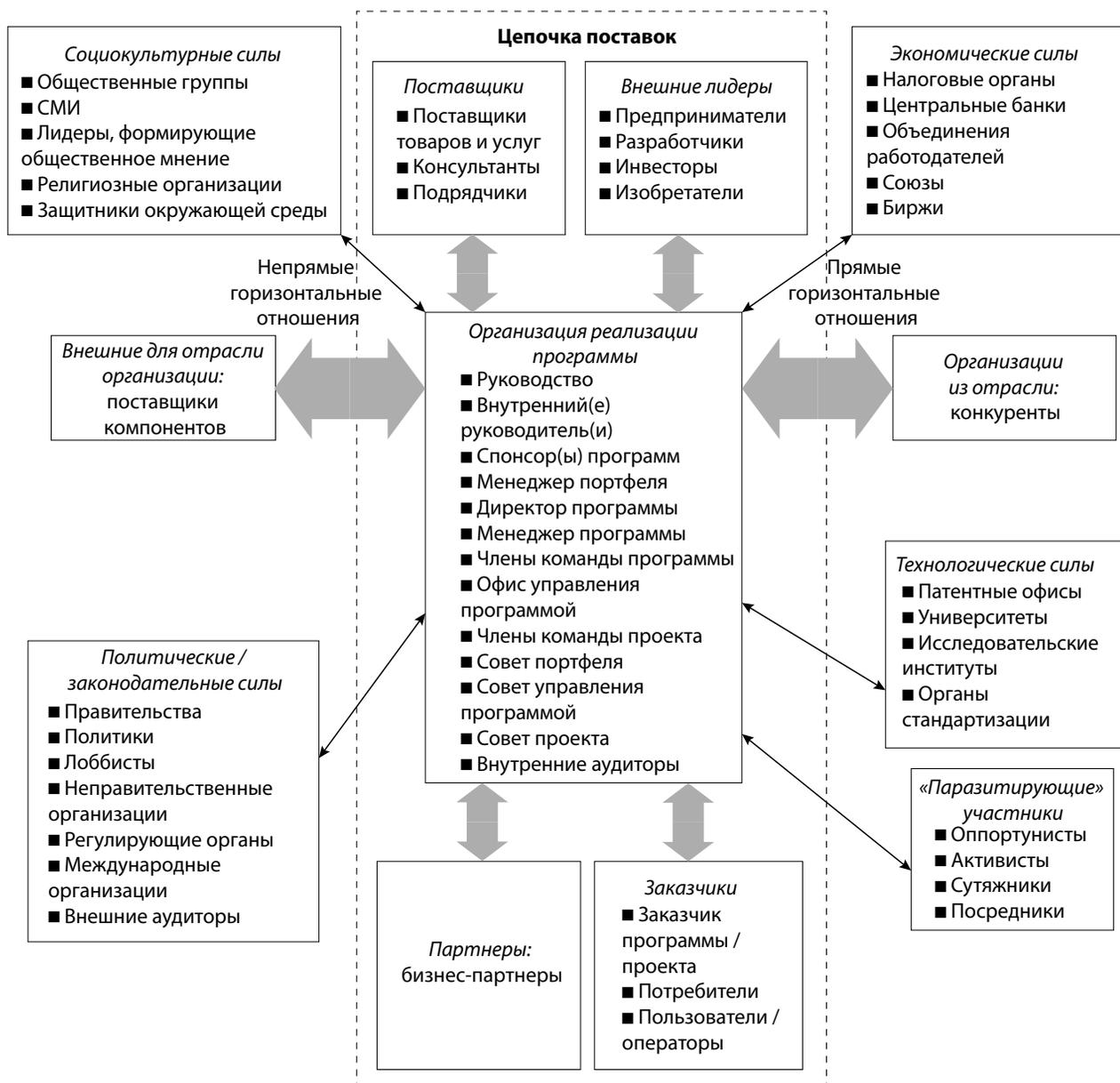
### 3.1. Внешние / внутренние заинтересованные стороны

*Внутренние заинтересованные стороны* — те, кто официально являются участниками проекта

и, как правило, поддерживают его реализацию. Это заказчики / пользователи, сотрудники, собственники компаний, поставщики.

*Внешние заинтересованные стороны* — те, кто не принимают непосредственного участия в реализации проекта, но в значительной степени подвержены его влиянию или могут влиять на него. Это, например, государственные органы, конкуренты.

Рис. 4. Объединенная модель идентификации заинтересованных сторон проекта



Источник: [25].

Несмотря на то что внутренние заинтересованные стороны чаще всего рассматриваются как «ключевые», чьи интересы необходимо учесть в первую очередь, в некоторых ситуациях именно внешние заинтересованные стороны оказываются более важными, и поэтому они априори не могут рассматриваться как второстепенные игроки [26]. Управление внешними заинтересованными сторонами — неотъемлемая часть управленческого процесса во всех проектах [27].

Уинч выделяет два типа внутренних заинтересованных сторон: сторона спроса (заказчик, спонсор, финансисты) и сторона поставки (консультанты, подрядчики, поставщики) — и два типа внешних: частные (местные жители, защитники окружающей среды и т.д.) и государственные (контролирующие органы, местные и национальные правительства) [28].

### 3.2. Первичные / вторичные заинтересованные стороны

*Первичные заинтересованные стороны* имеют договорные или юридические обязательства перед компанией и командой проекта, а также обладают определенными полномочиями, связанными с управлением и передачей необходимых ресурсов [25].

Кларксон [18] отмечает, что без непрерывного участия заинтересованных сторон данного типа компания не сможет выжить и продолжить свою деятельность. Кроме того, если такая заинтересованная сторона прекратит свое участие или ее требования не будут удовлетворены, фирма понесет серьезные потери и, возможно, будет вынуждена закрыться. Организация также может потерять поддержку первичных заинтересованных сторон в том случае, если окажется не в состоянии создавать для них достаточную ценность или если будет уделять больше внимания одной группе в ущерб другой. Это утверждение относится в равной степени и к проекту (программе).

*Вторичные заинтересованные стороны* не имеют формальных договорных отношений

по проекту, но «могут быть в значительной степени заинтересованы в том, что происходит в проекте» [28, с. 215]. Их представители способны влиять на общественное мнение и создавать, таким образом, благоприятные или неблагоприятные условия для деятельности организации [29].

Примеры первичных заинтересованных сторон — это клиенты (заказчики), поставщики, сотрудники, акционеры. В качестве примера вторичных заинтересованных сторон можно привести органы государственной власти и местного самоуправления.

### 3.3. Вовлеченные / не вовлеченные в бизнес деятели

*Вовлеченные в бизнес деятели* — консультанты, спонсоры, агенты, инжиниринговые компании, субподрядчики и т.д.

*Не вовлеченные в бизнес деятели* — правительства, синдикаты, лоббисты, союзы, группы давления, активисты и т.д.

Логика данной классификации [30] близка к логике предыдущих двух вариантов.

### 3.4. Сторонники (бенефициары) и противники (антагонисты)

Как отмечает Стреттон, одна из самых ранних классификаций данного типа была предложена Друкером, выделившим две группы заинтересованных сторон:

- *заинтересованные стороны* — «имеют долю в бизнесе и прямо заинтересованы в его успехе»;

- *партнеры* — «группы, воспринимаемые как пользующиеся авторитетом или по меньшей мере имеющие право вето, даже если в том, что касается миссии и цели организации, их авторитет минимален или отсутствует» [25].

По классификации Уинча [28]:

- *сторонники* — те, у кого есть прямая заинтересованность в реализации проекта (программы);

■ *противники* — заинтересованные стороны, негативно настроенные относительно проекта (программы).

Стреттон отмечает, что большинство авторов, занимающихся изучением заинтересованных сторон, рассматривает их как бенефициаров или как антагонистов, но при этом немногие признали это и описали оба типа. Сам же он четко придерживается данной классификации.

■ *Бенефициары* — «те стороны, которые в конечном итоге должны получить определенную выгоду от выполнения проекта (программы). Именно поэтому они открыты для взаимодействия и готовы принимать участие в переговорах и обсуждениях».

■ *Антагонисты* — те стороны, которые «потенциально или фактически враждебны по отношению к проекту (программе) и не готовы обсуждать эту ситуацию» [25].

Рассмотренные в данном разделе, а также некоторые другие принципы бинарной классификации создают основу для анализа заинтересованных сторон. Однако, как правило, для построения грамотной стратегии взаимодействия необходимо учитывать всю совокупность существенных для проекта характеристик стейкхолдера. Эта чисто практическая потребность привела к появлению более сложных методов классификации и анализа.

#### 4. АНАЛИЗ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН

За 30 лет существования теории заинтересованных сторон появилось большое количество моделей, позволяющих формализовать подходы к установлению приоритетов и выбору стратегии взаимодействия со стейкхолдерами. Выбор для использования той или иной модели в конкретном случае определяется, как правило, уровнем сложности и масштабом проекта. Необходимо отметить, что некоторые модели дополняют друг друга и могут быть использованы совместно. Рассмотрим ряд принципиальных подходов подробнее.

#### 4.1. Типовая модель стейкхолдеров IT-проекта (модель А)

В устоявшихся проектных компаниях состав ключевых заинтересованных сторон, как правило, напрямую связан с типовыми ролями участников проектов. Рассмотрим одну из таких моделей на примере проектов внедрения информационных технологий.

■ *Функциональный заказчик* — подразделение организации, в интересах которого реализуется проект. В его задачи входит обоснование необходимости проекта, формирование требований к продукту проекта, консультирование исполнителей и приемка результатов проекта.

■ *Генеральный заказчик* — подразделение организации, управляющее реализацией проекта. Его задача — определить возможность реализации проекта (наличие необходимых ресурсов — людей, компетенций, технологий), сформировать команду внутренних и внешних исполнителей, контролировать ход работ и оценивать соответствие результатов условиям договоров.

■ *Представитель собственника или государственного заказчика* — подразделения и/или должностные лица организации, определяющие источники, объемы и порядок финансирования работ.

■ *Эксплуатирующие организации* — подразделения или организации, принимающие в эксплуатацию готовый продукт проекта (информационную систему).

■ *Пользователи* — подразделения и отдельные сотрудники, процессы деятельности которых изменятся после внедрения информационной системы и завершения проекта.

Если речь идет, например, о проекте внедрения финансовой системы на производственном предприятии, то типовая ролевая структура проекта в привязке к организационной структуре будет выглядеть следующим образом.

■ Роль функционального заказчика принадлежит финансовой вертикали управления предприятием. При этом требования могут формироваться

на разных уровнях этой вертикали — от финансового директора до рядовых сотрудников финансового отдела.

■ IT-служба компании будет исполнять в проекте две роли. Роль генерального заказчика достанется группе разработки, а роль эксплуатирующей организации — группе сопровождения информационных систем. Не исключено, что роль генерального заказчика возьмет на себя директор по IT.

■ Роль пользователя будет распределена практически между всеми отделами предприятия — производства, сбыта, закупок, логистики, маркетинга и т.д. Представлять эту роль в проекте будут выделенные сотрудники этих подразделений. При этом очень важно, чтобы ни одно из них не было забыто.

■ Роль представителя собственника часто принадлежит кому-либо за пределами организационной структуры предприятия. Например, это может быть кто-либо из членов совета директоров или топ-менеджеров управляющей компании.

Перечисленные заинтересованные стороны обязательно есть в любом IT-проекте, но, конечно, этот список не является исчерпывающим с точки зрения всех возможных стейкхолдеров. Например, важными заинтересованными сторонами могут стать специализированные органы или организации, выполняющие надзорные функции в ходе исполнения проекта и/или после его завершения.

Итак, рассмотренная модель помогла сформировать перечень заинтересованных сторон проекта, но она ничего не дала нам с точки зрения понимания их значимости для проекта и выстраивания отношений. Ответы на эти вопросы позволяют получить модели, рассматриваемые далее.

## 4.2. Модель Митчелла (модель В)

Митчелл [19] предложил модель классификации заинтересованных сторон, основанную на трех факторах:

- власть (power);
- законность (legitimacy);
- срочность требований (urgency).

В зависимости от комбинации этих факторов выделяются семь групп заинтересованных сторон (рис. 5), три из которых обусловлены наличием одного фактора (латентные), другие три — двумя (ожидающие) и одна — всеми тремя факторами (категорические).

■ К *латентным* относятся бездействующая («спящая»), контролируемая и требующая группы. По мнению Митчелла, они требуют минимального внимания со стороны менеджмента компании — достаточно того, что их существование должно быть признано. Это объясняется ограниченностью ресурсов (в первую очередь времени), направляемых на управление взаимоотношениями с заинтересованными сторонами.

■ Среди *ожидающих* выделяются доминирующая (власть и легитимность), зависимая (легитимность и срочность) и опасная группы (срочность и власть). Комбинация двух признаков способствует формированию активной позиции данных групп, что, в свою очередь, приводит к более серьезному отношению менеджеров к таким заинтересованным сторонам.

■ Значимость *категорической* группы (обладающей всеми тремя возможными свойствами) является самой высокой, поэтому требования этих заинтересованных сторон менеджеры обязаны удовлетворять в первую очередь.

Как отмечает М. Петров [31], Митчелл опирается на предположение, что менеджеры будут заботиться об удовлетворении интересов стейкхолдеров только в том случае, если это в конечном итоге приведет к улучшению результатов. Это означает, что внимание стейкхолдерам будет уделяться исходя из их значимости с точки зрения достижения конкретных целей и результатов. Группы, предложенные в модели Митчелла, соответствуют различным уровням значимости стейкхолдеров. При этом «субъекты, не обладающие властью, законностью или срочностью»

Рис. 5. Модель Митчелла



Источник: [19].

в отношениях с фирмой<sup>2</sup>, не являются заинтересованными сторонами» [31, с. 57].

Проиллюстрируем применение модели Митчелла на рассмотренном выше примере проекта внедрения финансовой информационной системы на производственном предприятии (см. таблицу). Отметим, что приведенное здесь отнесение заинтересованных сторон к той или иной группе основано на предположениях типа «как правило». Например, сотрудник бухгалтерии, как правило, не хочет переходить на использование новой системы, но вынужден это делать

под давлением сверху. Однако в каждом конкретном случае этот шаблон должен корректироваться с учетом особенностей реальных людей, вовлекаемых в проект.

Модель Митчелла обладает рядом преимуществ [32]. Во-первых, она носит политический характер, поскольку рассматривает деятельность организации в контексте противоречащих и неравноправных интересов. Во-вторых, она достаточно практична, поскольку содержит развернутую классификацию заинтересованных сторон. И наконец, она носит динамический характер,

<sup>2</sup> В нашем случае с проектом.

Таблица. Стейкхолдеры IT-проекта в модели Митчелла

| № пп | Сотрудник                           | Группа в модели Митчелла |
|------|-------------------------------------|--------------------------|
| 1    | Генеральный директор                | Доминирующая группа      |
| 2    | Финансовый директор                 | Категорическая группа    |
| 3    | Директор по IT                      | Доминирующая группа      |
| 4    | Сотрудники производственных отделов | Контролируемая группа    |
| 5    | Представитель управляющей компании  | Опасная группа           |

поскольку допускает возможность изменения интересов во времени и в зависимости от социального пространства.

Таким образом, модель Митчелла обладает несколькими особенностями, важными для определения стратегии взаимодействия со стейкхолдерами.

- Все три фактора классификации (власть, законность, интерес) являются переменными, и обладание ими не носит постоянного характера. Другими словами, стороны могут их приобретать и терять в течение определенного периода времени.

- Факторы являются социально определенными и вследствие этого не всегда обусловлены исключительно объективными обстоятельствами.

- Заинтересованные стороны не всегда знают, что обладают одним или несколькими факторами. Поэтому они не всегда способны использовать свои преимущества сознательно и намеренно.

Несмотря на то что модель Митчелла получила широкое признание, она имеет несколько ограничений.

- Во-первых, в данной модели предполагается, что факторы являются бинарными (заинтересованная сторона либо обладает властью, легитимностью и срочностью требований, либо не обладает). Однако это значит, например, что осуществляется одинаковое взаимодействие с теми заинтересованными сторонами, у которых большой диапазон властных полномочий, и с теми, у которых власти меньше, т.к., в принципе, и те, и другие обладают властью.

- Во-вторых, когда определенная заинтересованная сторона обладает минимальной властью,

легитимностью или срочностью требований, согласно модели Митчелла, она должна быть классифицирована как категорическая, т.е. как бы незначителен ни был фактор, сам факт его наличия позволяет отнести заинтересованную сторону к какой-либо группе.

- В-третьих, ограничение состоит в сложности определения относительных приоритетов заинтересованных сторон, входящих в одну категорию.

### 4.3. Модель Менделоу (модель С)

Согласно модели Менделоу, заинтересованные стороны группируются в зависимости от комбинации двух переменных: власти и интереса относительно результатов проекта. Власть — это уровень полномочий, определяющий способность оказывать влияние на проект или компанию. Интерес — уровень заинтересованности, который определяется желанием стейкхолдера влиять на проект или компанию. Следовательно, *Влияние заинтересованного лица = Власть × Интерес* [33]. Соответственно, заинтересованная сторона, обладающая существенной властью и имеющая значительный интерес, является более влиятельной, чем та, у которой степень власти и заинтересованности ниже.

Модель Менделоу позволяет определить заинтересованные стороны, которые будут наиболее влиятельными при реализации проекта, а также заранее обозначить зоны потенциальных конфликтов интересов (как правило, это относится

к сторонам, попадающим в зону пересечения власти высокого уровня и интереса высокого уровня).

Можно заметить, что классификация Менделоу является частным случаем классификации Митчелла и использует два основания фактора вместо трех. Это упрощение, равно как и небольшая размерность классификатора (2 × 2), делает модель Менделоу очень привлекательной для практического использования, что и стало во многом причиной ее популярности и обильного цитирования. Размещение групп заинтересованных сторон по модели Митчелла в матрице «власть — интерес» показано на рис. 6.

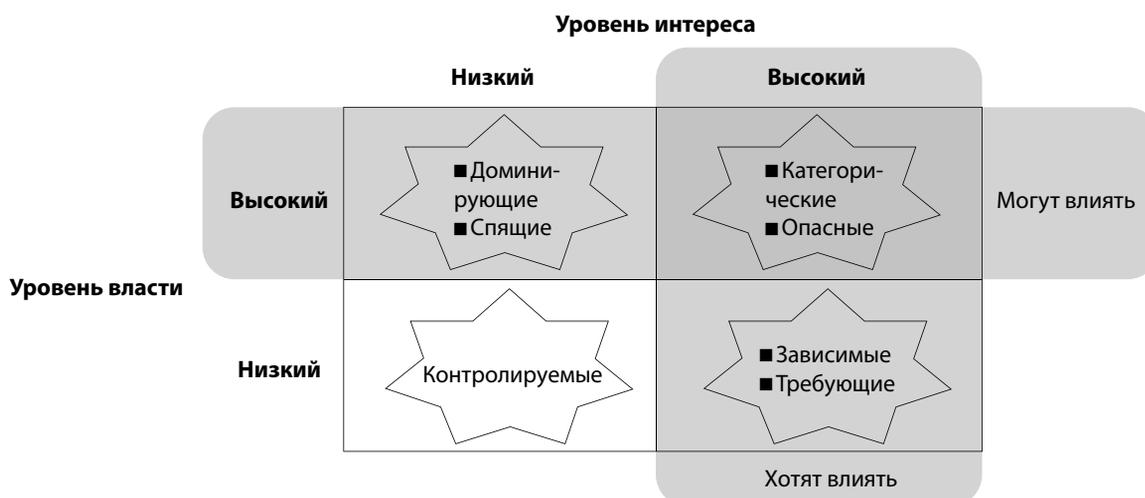
#### 4.4. Карта заинтересованных сторон (модель D)

Термин «карта заинтересованных сторон» сегодня используется очень широко. Так принято называть любую форму визуализации состава

заинтересованных сторон, в том числе и рассмотренные ранее модели Митчелла и Менделоу. Однако классическая трактовка этого термина подразумевает еще и визуальную картину взаимосвязей заинтересованных сторон и возможности влияния на них лидера проекта.

С целью отражения этих взаимосвязей на карте выделяется три концентрические области, в которых располагаются все заинтересованные стороны проекта — внутренние, зависимые (или первичные) и внешние (или вторичные) стейкхолдеры. Каждая из этих областей соответствует определенным возможностям влияния лидера проекта, располагающегося в центре карты, на заинтересованные стороны. При этом, как отмечено в работе С.Д. Фурты и Т.Б. Соломатиной [34], по аналогии с законом всемирного тяготения эти возможности ослабевают по мере удаления стейкхолдера («планеты») от лидера («светила»).

Рис. 6. Модель Менделоу



Область внутренних стейкхолдеров — это область полномочий / ответственности лидера. Внутренние заинтересованные стороны находятся в прямом подчинении лидера, что делает возможным использование самых простых, хотя и не всегда самых действенных методов административного принуждения.

Зависимые стейкхолдеры формально лидеру проекта не подчиняются. Более того, они могут даже занимать в компании более высокое положение. Тем не менее они находятся в области прямого влияния лидера, поскольку его роль в проекте, а также тесные деловые связи и взаимозависимость подталкивают стороны к поиску взаимоприемлемых решений и компромиссов.

На периферии системы находятся внешние заинтересованные стороны. Это область опосредованного влияния лидера, здесь у него нет собственных рычагов влияния, и, если возникает необходимость воздействия, он вынужден прибегать к поддержке других влиятельных стейкхолдеров.

Пример карты стейкхолдеров для проекта внедрения финансовой системы производственного предприятия, рассмотренного нами ранее, приведен на рис. 7. Отметим, что если в качестве лидера проекта выбрать не финансового директора, как это показано на рисунке, а директора по ИТ, то внешне карта изменится не слишком сильно. Группы разработки и сопровождения ИТ переместятся в область полномочий, а финансовый и планово-экономический отделы — в область прямого влияния. Однако управляемость проекта может при такой перестановке заметно ухудшиться, поскольку возможности прямого влияния у финансового директора, как правило, существенно выше, чем у директора по ИТ.

Дополняют карту заинтересованных сторон оценки силы поддержки / противодействия и силы влияния каждого стейкхолдера, что позволяет визуализировать угрозы, которые могут исходить со стороны окружения проекта, способствует

повышению осведомленности о значимых взаимоотношениях. Подробнее использование этого инструмента мы рассмотрим в следующем разделе.

#### 4.5. Модель Stakeholder Circle (модель E)

Модель Stakeholder Circle, предложенная в 2006 г. [35], развивает идею карты заинтересованных сторон. Модель основывается на предположении, что проект может существовать только при согласии сообщества заинтересованных сторон и что управление взаимоотношениями между сообществом и проектом увеличит шансы команды проекта на его успешную реализацию. Сообщество заинтересованных сторон включает в себя индивидов и группы — все они имеют различный потенциал положительного или негативного влияния на проект.

Модель предназначена для оценки уровня влияния на проект каждой заинтересованной стороны и выявления их ожиданий. Она также позволяет руководителю проекта определить подходящие способы для вовлечения заинтересованных сторон в реализацию проекта. Иллюстрация модели представлена на рис. 8.

Элементы модели Stakeholder Circle содержат два ключевых параметра: размер и цвет клина в концентрических окружностях, которые отражают дистанцию между заинтересованной стороной и руководителем проекта. Одинаковые цвета и узоры, используемые в модели, указывают на однородность заинтересованных сторон. Сплошным цветом обозначается индивидуальный стейкхолдер, а разноцветные области — это группы стейкхолдеров. Размер клина и его относительная площадь соответствуют масштабу (охвату) областей влияния, а радиальная глубина — степени влияния. Модель Stakeholder Circle позволяет полноценно отразить то, какие из выявленных заинтересованных сторон являются принципиально важными для успешной реализации проекта.

Рис. 7. Области влияния лидера проекта

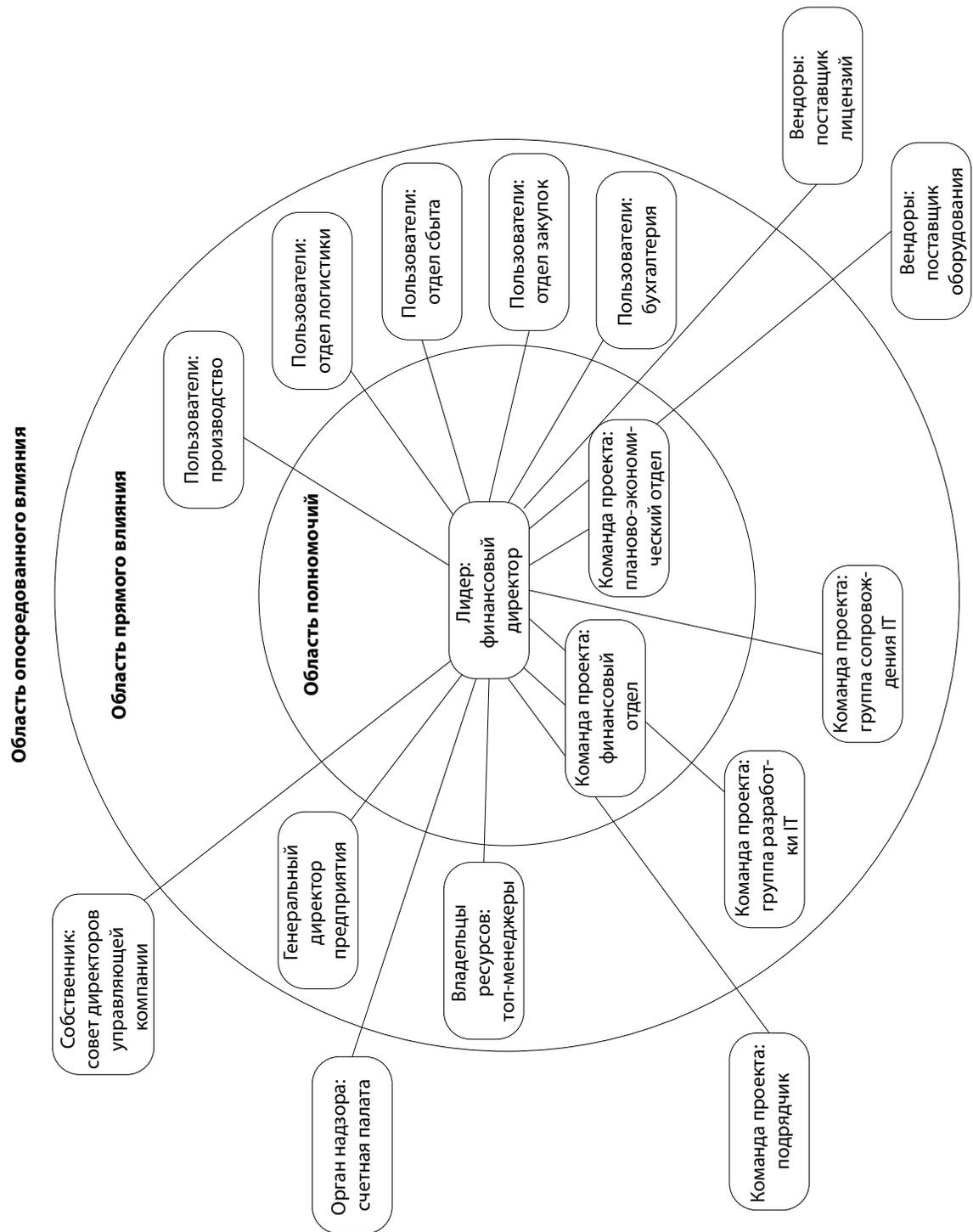


Рис. 8. Модель Stakeholder Circle



Источник: [35].

Окончание статьи читайте в следующем номере журнала.

## ЛИТЕРАТУРА

1. P2M. Руководство по управлению инновационными проектами и программами предприятий. — Киев: Новый друк, 2010.
2. Cleland D. (1986). «Project stakeholder management». *Project Management Journal*, Vol. 17(4), pp. 36–44.
3. Olander S., Landin A. (2005). «Evaluation of stakeholder influence in the implementation of construction projects». *International Journal of Project Management*, Vol. 23, pp. 321–328.
4. Office of Government Commerce (OGC) (2007). *Managing Successful Programmes*, 3 ed. London: The Stationary Office.
5. Dervitsiotis K. (2003). «Beyond stakeholder satisfaction: aiming for a new frontier of sustainable stakeholder trust». *Total Quality Management*, Vol. 14, No. 5, pp. 511–524.
6. Jergeas G., Williamson E., Skulmoski G.J., Thomas J. (2000). «Stakeholder management on construction projects. AACE International Transactions». *Journal of Project Management*, Vol. 14(3), pp. 121–126.
7. Crawford L. (2005). «Senior management perceptions of project management competence». *International Journal of Project Management*, Vol. 23(1), pp. 7–16.
8. Morris P., Jamieson A., Shepherd M. (2006). «Research updating the APM body of knowledge». *International Journal of Project Management*, Vol. 24, pp. 461–473.
9. Freeman R. (1984). *Strategic Management: a Stakeholder Approach*. Boston: Harper Collins.
10. Achterkamp M., Vos J. (2008). «Investigating the use of the stakeholder notion in project management literature, a meta-analysis». *International Journal of Project Management*, Vol. 26, pp. 749–757.

11. Boonstra A. (2006). «Interpreting an ERP-implementation project from a stakeholder perspective». *International Journal of Project Management*, Vol. 24, pp. 38–52.
12. Littau P., Jujagiri N., Adlbrecht G. (2010). «25 years of stakeholder theory in project management literature (1984–2009)». *Project Management Journal*, Vol. 41(4), pp. 17–29.
13. Dinsmore P. (1990). «Ideas, guidelines and techniques for applying project management solutions in the general business arena: lessons for executives». *International Journal of Project Management*, Vol. 8(1), pp. 33–38.
14. Obeing E. (1994). *All Change: the Project Leader's Secret Handbook*. London: Pitman Publishing.
15. Boddy D., Paton R. (2004). «Responding to competing narratives: lessons for project managers». *International Journal of Project Management*, Vol. 22, pp. 225–233.
16. Donaldson T., Preston L. (1995). «The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications». *Academy of Management Review*, Vol. 20(1), pp. 65–91.
17. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (PMBOK® Guide). — 5-е изд. — Newtown Square: Project Management Institute, 2013.
18. Clarkson M. (1995). «A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance». *Academy of Management Review*, Vol. 20(1), pp. 92–117.
19. Mitchell R., Agle B., Wood D. (1997). «Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts». *Academy of Management Review*, Vol. 22(4), pp. 853–887.
20. ISO 21500:2012. *Guidance on Project Management*. — [http://www.iso.org/iso/catalogue\\_detail.htm?csnumber=50003](http://www.iso.org/iso/catalogue_detail.htm?csnumber=50003).
21. ICB — IPMA Competence Baseline. Version 3.0. — [http://www.ipva.lt/cms/files/ipva/resources/4640\\_IPMA\\_ICB\\_EN.pdf](http://www.ipva.lt/cms/files/ipva/resources/4640_IPMA_ICB_EN.pdf).
22. *A Guidebook of Project & Program Management for Enterprise Innovation. Volume I*. — [http://www.pmaj.or.jp/ENG/P2M\\_Download/P2MGuidebookVolume1\\_060112.pdf](http://www.pmaj.or.jp/ENG/P2M_Download/P2MGuidebookVolume1_060112.pdf).
23. Управление проектами: основы профессиональных знаний, национальные требования к компетенции специалистов. — М.: Проектная Практика, 2010.
24. Динг Р. Унифицированный повторяющийся процесс для руководства проектами, основанный на принципах 4R // Управление проектами и программами. — 2008. — №4(16).
25. Стреттон А. Идентификация и классификация заинтересованных сторон программы / проекта // Управление проектами и программами. — 2012. — №3(31). — С. 2014–222.
26. Bailur S. (2007). «Using stakeholder theory to analyze telecenter projects». *Information Technologies and International Development*, Vol. (3), pp. 61–80.
27. Caputo A. (2013). «Systemic stakeholders' management for real estate development projects». *Global Business and Management Research: an International Journal*, Vol. 5(1), pp. 66–82.
28. Winch M. (2004). «Managing project stakeholders». In: Morri G., Pinto K. (Eds.). *The Wiley Guide to Managing Projects*. John Wiley & Sons Inc., Wiley, New Jersey.
29. Mishra A., Mishra D. (2013). «Application of stakeholder theory in information systems and technology». *Engineering Economics*, Vol. 24(3).
30. Cova B., Salle R. (2005). «Six key points to merge project marketing into project management». *International Journal of Project Management*, Vol. 23, pp. 354–359.
31. Петров М.А. Теория заинтересованных сторон: пути практического применения // Вестник СПбГУ. — Серия 8. — 2004. — Вып. 2(16). — С. 51–68.
32. Mainardes E, Alves H., Raposo M. (2012). «A model for stakeholder classification and stakeholder relationships». *Management Decision*, Vol. 50(10), pp. 1861–1879.
33. Кэмпбел Д., Стоунхаус Д., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент: Учебник / Пер. с англ. Н.И. Алмазовой. — М.: Проспект, 2003.
34. Фурта С.Д., Соломатина Т.Б. Карта заинтересованных сторон — инструмент анализа окружения бизнеса // Инициативы XXI века. — 2010. — №1. — С. 22–27.
35. Bourn L. (2006). *Project Relationships and The Stakeholders CIRCLE™*. — [http://www.stakeholdermapping.com/index.php/download\\_file/view/26/92/](http://www.stakeholdermapping.com/index.php/download_file/view/26/92/).
36. Воропаев В., Гельруд Я. Математические модели проектного управления для заинтересованных сторон // Управление проектами и программами. — 2012. — №4(32). — С. 258–269.
37. Johnson G., Scholes K., Whittington R. (2008). *Exploring Corporate Strategy*. Harlow: Pearson Education Limited.
38. *Private Health Policy Toolkit. Tools for Engaging the Private Health Sector* (2013). Washington: The World Bank Group.
39. Dworatschek S. (2000). «Lecture on PM in a master programme». *IPMI*, Vol. 4.
40. Frooman J. (1999). «Stakeholder influence strategies». *Academy of Management Review*, Vol. 24(2), pp. 191–205.
41. Mitroff J., Kilmann K. (1984). *Corporate Tragedies, Product Tampering, Sabotage, and Other Catastrophes*. New York: Praeger.
42. Gardner J., Rachlin R., Sweeny H. (1986). *Handbook of Strategic Planning*. John Wiley & Sons Inc., Hoboken, NJ.
43. Клилэнд Д. Управление заинтересованными сторонами проекта // Управление проектами / Под ред. Дж.К. Пинто. — СПб.: Питер, 2004.