

УПРАВЛЕНИЕ ОТНОШЕНИЯМИ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ ПРОЕКТА: ОТ ПРОСТОГО К СЛОЖНОМУ (ЧАСТЬ 2)

В статье рассматриваются подходы к идентификации и классификации заинтересованных сторон, определению стратегий взаимодействия, управлению ожиданиями и выстраиванию баланса их интересов. Авторы дают 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

5. СТРАТЕГИИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ

Цель использования всех рассмотренных ранее моделей, как и любой другой классификации заинтересованных сторон, — определить целесообразность и конкретные способы влияния на стейкхолдеров для усиления поддержки проекта с их стороны или сокращения отрицательного влияния, которое они могут оказывать на проект, а также последствий такого влияния. Выбор конкретных тактики, приемов и мероприятий зависит от множества факторов и обстоятельств. Для оценки эффективности действий могут применяться различные математические модели, например представленные в статье В.И. Воропаева и Я.Д. Гельруда¹ [36]. Однако количество различных стратегий взаимодействия с заинтересованными сторонами не так уж велико. Рассмотрим некоторые из них.



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)

¹ Данная статья — часть большого цикла материалов, посвященных математическим моделям проектного управления для разных заинтересованных сторон. Статьи этого цикла публиковались в журнале с 2012 г. по 2015 г. — *Прим. ред.*

5.1. Типология Джонсона (модель F)

Типология Джонсона [37] основывается на описанной ранее модели Менделоу и предполагает определение стратегий работы с заинтересованными сторонами в зависимости от уровня их власти и степени заинтересованности в проекте. По сути, типология стратегий взаимодействия Джонсона накладывается на матрицу «власть — интерес» (рис. 9).

Джонсон исходит из того, что при разработке стратегии необходимо обеспечить ее соответствие ожиданиям заинтересованных сторон. Это особенно важно при взаимодействии с ключевыми заинтересованными сторонами (сегмент D). С ними нужно активно контактировать, обсуждать пути реализации проекта, поскольку эти лица могут оказаться как основными сторонниками, продвигающими проект, так и главными противниками, препятствующими его осуществлению.

Часто сложные ситуации возникают с заинтересованными сторонами из сегмента С. Они

относительно пассивны по отношению к проекту, однако при возникновении проблем уровень их интереса неизбежно возрастет, что приведет к появлению нового игрока в сегменте D. Это не обязательно пойдет на пользу проекту, а может и усугубить возникшие проблемы.

С заинтересованными сторонами из сектора В необходимо поддерживать контакт путем предоставления важной информации по проекту, объяснения сути принимаемых решений и их последствий. Такие лица могут в дальнейшем сыграть роль союзников в ситуации, когда нужно будет повлиять на более значимые заинтересованные стороны.

В секторе А находятся стейкхолдеры, не очень заинтересованные в реализации проекта и не обладающие достаточными полномочиями, чтобы на него влиять. Соответственно, они склонны слушать и следовать инструкциям, поэтому им достаточно уделять минимальное внимание, а в некоторых случаях необходимо избегать ненужных контактов с целью экономии времени и усилий.

Рис. 9. Типология стратегий Джонсона

		Уровень интереса	
		Низкий	Высокий
Уровень власти	Высокий	Сегмент С Поддерживать удовлетворенность	Сегмент D Активно управлять
	Низкий	Сегмент А Наблюдать (минимальные усилия)	Сегмент В Держать в курсе дел

Источник: [37].

5.2. Матрица «поддержка — сила влияния» (модель G)

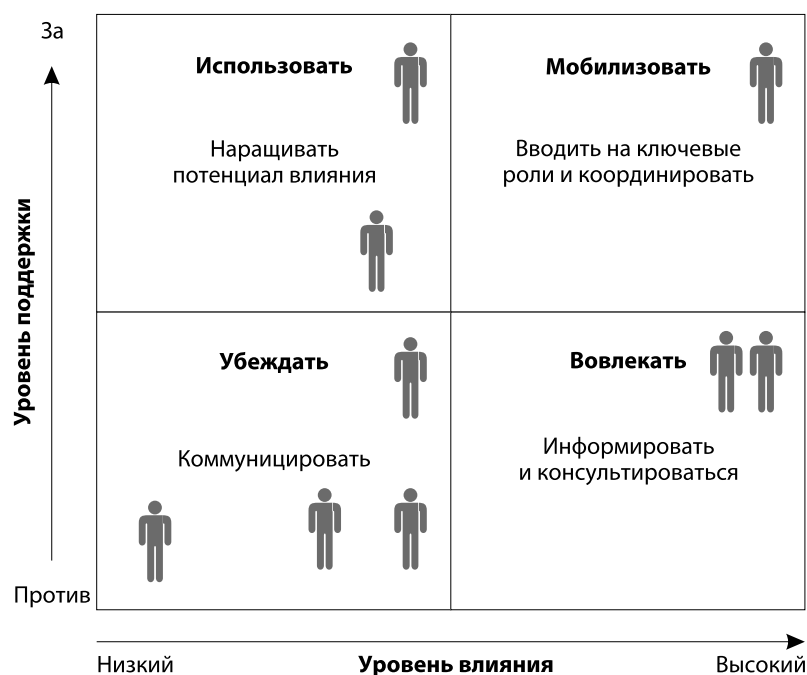
В модели «поддержка — сила влияния» вводится еще один важный для определения стратегии работы со стейкхолдерами параметр — отношение заинтересованной стороны к проекту, которое рассматривается в комбинации с силой ее влияния на проект. Эта модель встречается в литературе в разных вариантах, отличающихся степенью детализации оценки параметров. Самый простой вариант матрицы размерностью 2 × 2 предлагает Группа Всемирного банка (World Bank Group) [38] (рис. 10). Более сложные варианты (размерностью 10 × 5 и 6 × 3) представлены в работах С.Д. Фурты и Т.Б. Соломатиной [34] и С. Дворачека [39] (рис. 11).

В модели группы Всемирного банка предлагаются четыре типовые стратегии в соответствии с выделенными категориями стейкхолдеров.

■ *Мобилизовать* — стратегия, осуществляемая в отношении сторонников проекта, обладающих властью. Задача состоит в том, чтобы позиция данных стейкхолдеров по проекту проявлялась в максимально активной форме. Для этого можно, например, ввести их представителей в органы управления проектом и/или назначить на высшие руководящие роли в проекте.

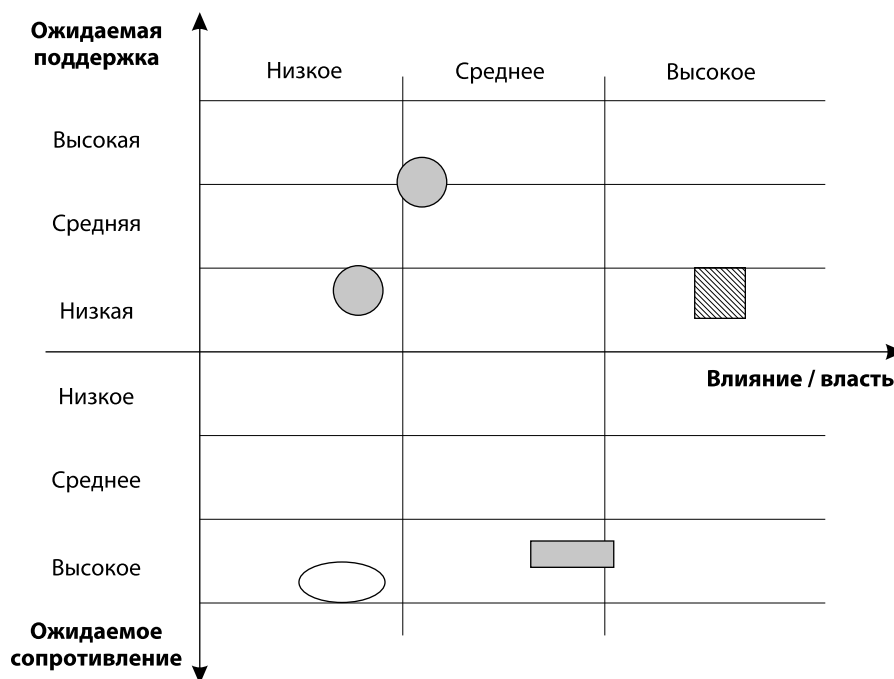
■ *Использовать* — стратегия для заинтересованных сторон, поддерживающих проект, но не обладающих большим влиянием. Задача — использовать имеющиеся — пусть не слишком большие — возможности и при этом искать пути наращивания потенциала влияния стейкхолдера.

Рис. 10. Матрица «поддержка — сила влияния» Группы Всемирного банка



Источник: [38].

Рис. 11. Матрица «поддержка — сила влияния» С. Дворачека



Источник: [39].

Например, это может быть привлечение в проект представителей заинтересованной стороны, обладающих более высоким административным или общественным статусом.

■ **Убеждать** — стратегия для противников проекта, не обладающих влиянием. Она не предполагает никаких активных действий, при ней можно ограничиться разговорами с заинтересованными сторонами. Исключение, пожалуй, составляют стейкхолдеры, настроенные по отношению к проекту крайне негативно. Даже несмотря на то что они не способны непосредственно препятствовать реализации проекта, их активная позиция может повлиять на колеблющихся стейкхолдеров и усилить общее противодействие проекту.

■ **Вовлечь** — стратегия для самой опасной категории заинтересованных сторон — влиятельных оппонентов. С ними нужно обсуждать и цели

проекта, и пути их достижения, и конкретные механизмы реализации проекта. Только конструктивный диалог и поиск взаимоприемлемых решений позволит снизить уровень негативного воздействия данных стейкхолдеров на проект. Иногда возникает соблазн добиться той же цели другим путем — с помощью снижения силы влияния оппонента, например создавая коалиции, изолируя его от процессов принятия решений и т.д. В статье С.Д. Фурты и Т.Б. Соломатиной [34] подчеркивается опасность такой стратегии, поскольку она чревата серьезными конфликтами, последствия которых трудно прогнозировать.

Особого внимания и отдельной, как правило нестандартной, стратегии взаимодействия требуют влиятельные заинтересованные стороны, занимающие нейтральную позицию. В модели С. Дворачека [39] это стейкхолдеры с низким уровнем

поддержки или сопротивления (см. рис. 11). Как отмечается в статье С.Д. Фурты и Т.Б. Соломатиной [34], их позиция может быть неопределенной, но может и скрываться по политическим соображениям. Однако в обоих случаях эта ситуация сигнализирует о возможных серьезных угрозах для проекта.

5.3. Типологии Фрумана (модель Н) и Митроффа (модель I)

Дж. Фруман (J. Frooman) предлагает при выработке стратегии взаимодействия учитывать степень взаимозависимости организации и внешней заинтересованной стороны [40]. При этом могут возникать различные отношения, как симметричные, так и асимметричные. Матрица возможных отношений и примеры возникающих в проекте стратегий приведены на рис. 12.

Стратегии сдерживания предполагают применение заинтересованной стороной (например, заказчиком) различных рычагов давления на организацию (например, подрядчика) с целью заставить ее изменить свое поведение, что часто приводит к фактической конфронтации сторон. Стратегии использования, наоборот, предполагают

поиск компромисса и продолжение сотрудничества на определенных условиях. При этом каждая из сторон может демонстрировать свои намерения в явной форме и действовать открыто (открытые стратегии) или делать это неявно (скрытые стратегии).

Соответственно, в ситуации конфликта интересов могут возникнуть четыре варианта взаимоотношений:

1) при низкой взаимозависимости стороны прибегнут к *стратегии скрытой конфронтации*, возможно, с привлечением союзников для противодействия реализации проекта;

2) при высокой взаимозависимости стороны будут вынуждены искать компромисс, и наиболее подходящей для этой ситуации является *стратегия открытого использования*;

3) в ситуации власти заказчика давление на подрядчика практически неизбежно, т.е. применяться будет *стратегия открытого сдерживания*, и вопрос только в том, насколько сильным и демонстративным будет это давление;

4) в ситуации власти подрядчика он вправе рассчитывать на то, что заказчик примет его условия, но, чтобы дать возможность последнему «сохранить лицо», не оттолкнуть его, целесообразно

Рис. 12. Типология стратегий влияния

		Заказчик зависит от подрядчика	
		Нет	Да
Подрядчик зависит от заказчика	Нет	<p>Низкая взаимозависимость Стратегия — скрытое сдерживание</p>	<p>Власть подрядчика Стратегия — скрытое использование</p>
	Да	<p>Власть заказчика Стратегия — открытое сдерживание</p>	<p>Высокая взаимозависимость Стратегия — открытое использование</p>

Источник: [40].

использовать *стратегию скрытого использования*.

Эти стратегии могут проявляться в самых разных формах. В частности, Я. Митрофф и Р. Килманн [41] предлагают следующие возможные варианты тактики:

- воздействие на позицию группы влияния через использование рациональных аргументов и совместную работу над требованиями;
- достижение согласия с группой влияния за счет уступок и формирования особых отношений с ее представителями;
- борьба с группой влияния путем ослабления ее позиций и снижения уровня поддержки со стороны других стейкхолдеров.

5.4. Модель Гарднера, матрица «власть — динамика» (модель J)

Модель Гарднера [42] содержит классификацию заинтересованных сторон по уровню власти, которой они обладают, и динамике других их характеристик (рис. 13).

Данная матрица позволяет определить фокус особого внимания при формировании стратегий

взаимодействия: в него попадают стороны с высокой динамикой. При этом необходимо отметить, что такие заинтересованные стороны не обязательно представляют опасность для проекта. С ними также могут быть связаны новые возможности для его реализации (особенно это характерно для заинтересованных сторон с высоким уровнем власти).

Кроме того, модель Гарднера может применяться для анализа возможной динамики конкретных характеристик заинтересованных сторон, например, интереса или отношения к проекту. В этом случае уровень динамики отражается непосредственно в одной из рассмотренных в данной статье матриц: «власть — интерес» или «власть — отношение». На рис. 14 в этих матрицах заинтересованные стороны с высокой динамикой обозначены кругом с контуром.

6. ЛОГИКА АНАЛИЗА: ОТ ПРОСТОГО К СЛОЖНОМУ

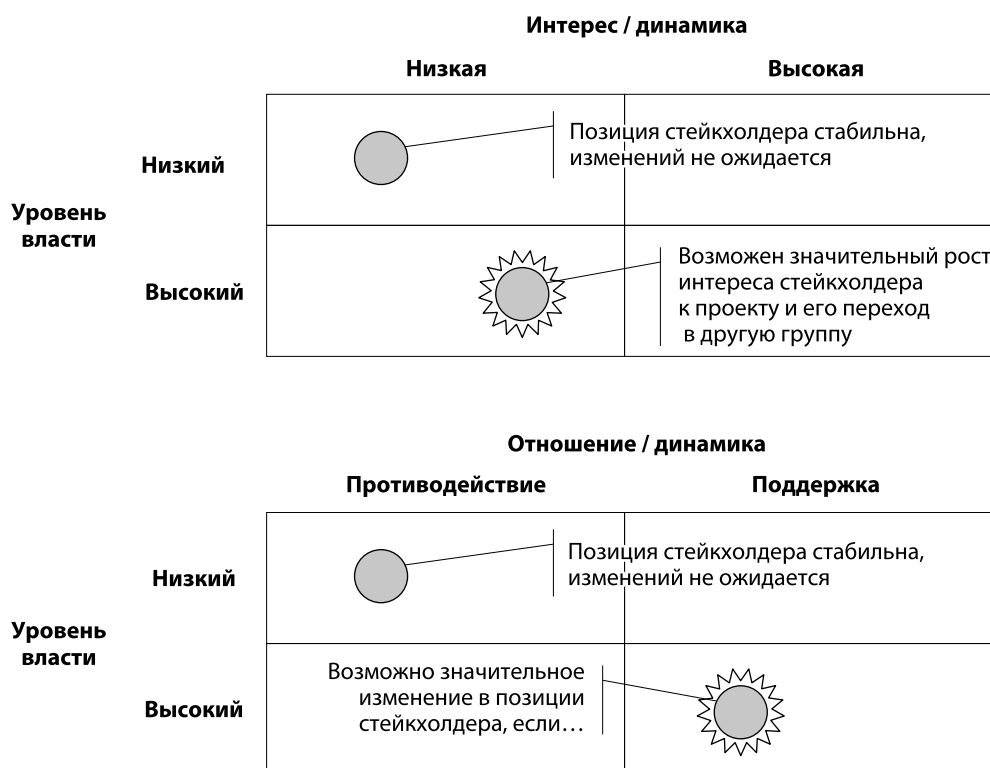
Как мы отмечали ранее, рассмотренные методы хорошо дополняют друг друга, что позволяет

Рис. 13. Матрица «власть — динамика» (классификация заинтересованных сторон)

		Динамика других характеристик	
		Низкая	Высокая
Уровень власти	Низкий	Не вызывающие проблем (или связанные с ними проблемы минимальны)	Непредсказуемые, но управляемые
	Высокий	Сильные, но предсказуемые	Представляющие наибольшую опасность или открывающие новые возможности

Источник: [42].

Рис. 14. Совмещенные матрицы «власть — динамика»



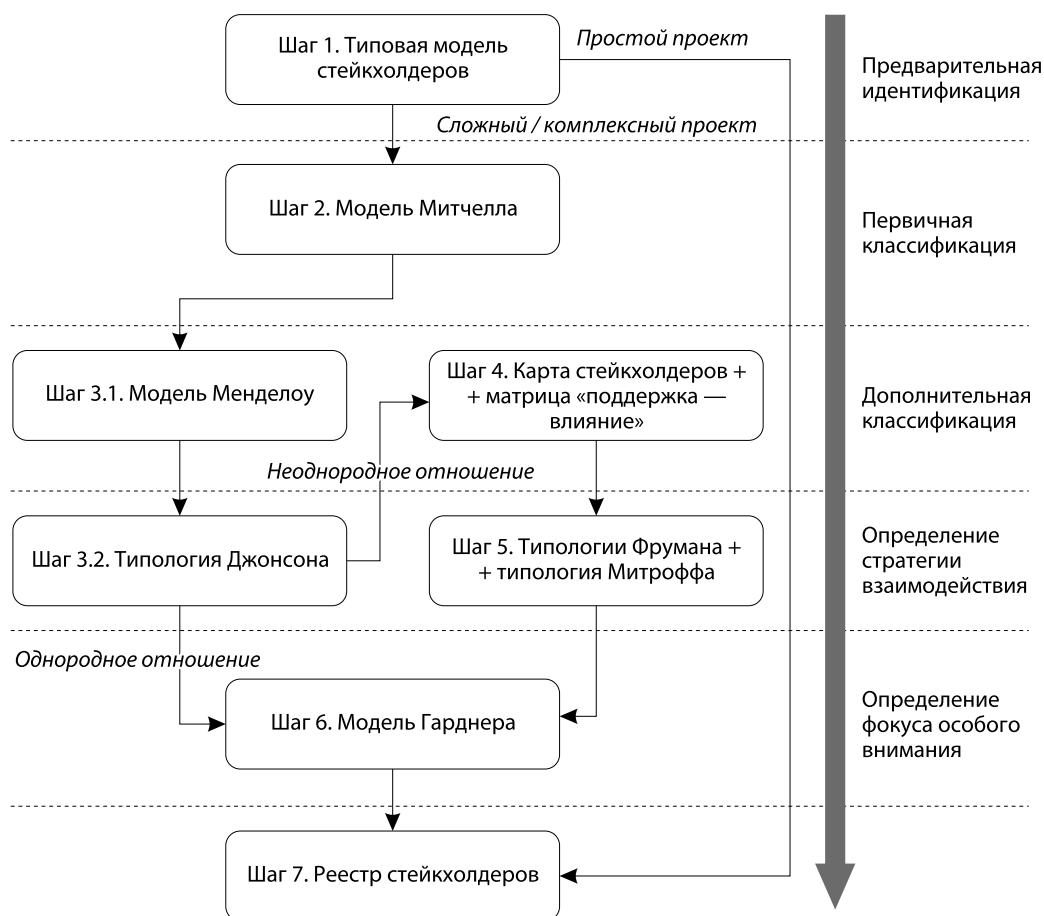
выстроить сценарий их применения в процессе анализа заинтересованных сторон (рис. 15). Данный сценарий включает семь шагов.

1. Проведите предварительную идентификацию заинтересованных сторон с использованием типовой модели, учитывающей специфику проекта. Например, для проектов в области внедрения информационных технологий может применяться модель стейкхолдеров IT-проекта (модель А). Если какие-то позиции в типовой модели оказываются незаполненными, то это значит, что вы, скорее всего, что-то упустили. В простых проектах этого шага часто оказывается достаточно, в сложных и/или комплексных проектах анализ нужно продолжить.

2. Проанализируйте все поле возможных заинтересованных сторон и проведите их первичную классификацию. Наиболее подходящей для этого является модель Митчелла (модель В). Обратите внимание на количество заинтересованных сторон в критической группе. Об опасности сигнализируют две ситуации: если эта группа пуста и если в ней много стейкхолдеров. Завершите шаг 2 сопоставлением моделей А и В и уточнением состава стейкхолдеров.

3. Переходите к выбору стратегии взаимодействия с заинтересованными сторонами. Начните с типовых стратегий. Используйте для этого модель Менделоу (модель С) и типологию стратегий Джонсона (модель F). Составьте перечень

Рис. 15. «Дорожная карта» анализа стейкхолдеров



стейкхолдеров, с которыми следует активно взаимодействовать в ходе проекта.

4. Если отношение заинтересованных сторон к проекту неоднородно (а это практически неизбежно), то выявите его сторонников и противников по крайней мере среди стейкхолдеров, обладающих высоким уровнем влияния. Опишите общую ситуацию в проекте с помощью карты стейкхолдеров (модель С) и матрицы «поддержка — влияние» (модель G). Составьте списки сильных оппонентов и сторонников.

5. Для каждого из сильных оппонентов с помощью типологий Фрумана (модель Н) и Митроффа

(модель I) определите стратегию и тактику ослабления их негативного влияния на проект. Тактика, разумеется, может изменяться в ходе проекта.

6. Для каждого из сильных стейкхолдеров с помощью модели Гарднера (модель J) проанализируйте устойчивость их позиции (интереса, поддержки) по отношению к проекту. Для стейкхолдеров с высокой склонностью к динамике определите факторы, которые могут оказать негативное влияние на их позицию, и способы ослабления этих факторов.

7. В любом случае результатом анализа заинтересованных сторон должен стать документ

«Реестр стейкхолдеров», в котором, согласно рекомендации Д. Клилэнда [43], следует зафиксировать все знания, необходимые проектной команде для выбора реалистических вариантов действий с учетом следующих вопросов.

- Приведет ли действие к результату, оправданному с точки зрения выгод стейкхолдеров?
- Будут ли при этом ущемлены реальные или воображаемые права стейкхолдеров?
- Создает ли решение опасность несправедливого отношения к кому-либо из стейкхолдеров?
- Что может произойти, если ключевой стейкхолдер будет возражать против принятого решения?

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. ТИПОВЫЕ ПРОБЛЕМЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Какие методы и в какой последовательности следует использовать для анализа стейкхолдеров? Применять ли в этих целях специализированные

программные инструменты, например такие, как Stakeholder Circle (модель E)? При всей значимости этих вопросов, на наш взгляд, гораздо важнее разобраться, почему анализ стейкхолдеров часто носит формальный характер или не проводится вообще. Несколько типовых ситуаций, связанных с анализом заинтересованных сторон, и рекомендаций для руководителя проекта приведены в табл. 2.

Стоит отметить еще один момент, о котором не следует забывать. Как правило, при анализе заинтересованных сторон используются такие понятия, как «организация», «должность», «роль». Однако за этими абстрактными понятиями стоят конкретные люди с их не всегда явно выраженными ожиданиями, тайными опасениями и текущей жизненной ситуацией. Разобраться в этом, выстроить адекватную стратегию взаимодействия и провести ее в жизнь невозможно без использования определенных социальных навыков и моделей поведения, но это уже тема для другого исследования.

Таблица 2. Типовые проблемы и рекомендации

Проблема	Рекомендация для руководителя проекта
Не знаем, на что обращать внимание	Изучить модели анализа стейкхолдеров «власть — интерес», «власть — поддержка», «власть — динамика»
Не знаем, с кем разговаривать на стороне стейкхолдера	<ul style="list-style-type: none"> ■ Внимательно прочитать контракт ■ Обратиться к корпоративной базе знаний ■ Попробовать использовать типовую модель заинтересованных сторон ■ Проконсультироваться с сотрудником, закрепленным за стейкхолдером (например, с менеджером по продажам)
Не знаем, в какой форме обсуждать ожидания стейкхолдера	<ul style="list-style-type: none"> ■ Изучить шаблоны анкет и типовые вопросники ■ Освоить технику отдельных интервью ■ Освоить технику «мозговых штурмов» ■ Подготовить прототип (макет) системы
Не можем правильно интерпретировать результаты обсуждений со стейкхолдером	<ul style="list-style-type: none"> ■ Вести протоколы обсуждений ■ Обращаться за советом к более опытным сотрудникам

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.
21. ICB — IPMA Competence Baseline. Version 3.0. — http://www.ipva.lt/cms/files/lpva/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.
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/.
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 I., Kilmann K. (1984). *Corporate Tragedies, Product Tampering, Sabotage, and Other Catastrophes*. New York: Praeger.
42. Gardner J., Rachlin R., Sweeney 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.