

УДК 658.512

Н. В. ДОЦЕНКО, И. А. ГОНЧАР, А. И. СКРЫННИК, Ю. Ю. ЖЕБЕЛЬ*Национальный аэрокосмический университет им. Н. Е. Жуковского «Харьковский авиационный институт», Харьков*

ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ В РАМКАХ ПОВЫШЕНИЯ ЖИЗНЕСПОСОБНОСТИ ПРОЕКТА

Проведен анализ инструментов управления заинтересованными сторонами. Рассмотрена модель управления стейкхолдерами по стандарту РМІ РМВоК. Предложена адаптация модели ASC для анализа заинтересованных сторон проекта. Рассмотрены причины снижения заинтересованности стейкхолдеров при реализации проекта и разработаны рекомендации по вовлечению стейкхолдеров в проект. Предложен метод оценки лояльности стейкхолдеров, позволяющий выявить потенциальные конфликты интересов. Рассмотрен итерационный характер управления заинтересованными сторонами.

Ключевые слова: стейкхолдер, заинтересованные стороны, управление заинтересованными сторонами, уровень ответственности.

Введение

Развитие теории стейкхолдеров отображает осознание необходимости рассматривать функционирование фирмы с точки зрения учета интересов заинтересованных сторон.

Эффективное внедрение проектного менеджмента в деятельность компании невозможно без разработки системы взаимоотношений со стейкхолдерами проекта, поскольку снижение заинтересованности стейкхолдера, как правило, негативным образом отражается на таких показателях, как финансирование проекта, сроки выполнения проекта, эффективность управления человеческими ресурсами, и приводит к снижению жизнеспособности проекта.

Анализ публикаций и постановка проблемы

Необходимость повышения эффективности управления заинтересованными сторонами подчеркивается в современных стандартах и методологиях управления проектами [1]. Определение ценности проекта для заинтересованных сторон при инициации проекта и программы рассматривается в методологии Р2М [2].

Ориентация на потребителя, вовлечение сотрудников и стейкхолдеров, классификация и учет заинтересованных сторон, а также их взаимовлияния являются основополагающими принципами стандартов ISO 10006 «Система качества. Руководящие указания по управлению качеством в проектах» [3], ИСО 21500 «Руководство по проектному

менеджменту» [4].

Модели взаимодействия стейкхолдеров и компании рассматриваются в работах А. Менделоу, Р. Митчелла, Г. Саважа, В. В. Грабаря, М. М. Салмакова, В. Воропаева, Я. Гельруда [5-7].

С. Д. Фурта, Т. Б. Соломатина предлагают количественную интегральную меру оценки окружения бизнеса, основанную на карте заинтересованных сторон [8].

Высокая динамичность изменения окружения проекта (нестабильная экономическая, политическая ситуация, конкурентная борьба) приводит к необходимости применения методов управления заинтересованными сторонами при управлении проектами. Существующие методы и модели, как правило, рассматривают взаимоотношения заинтересованных сторон и компании, но не учитывают специфику проекта. Таким образом, разработка эффективных методов управления заинтересованными сторонами при управлении проектами и программами является актуальной задачей.

Целью статьи является исследование и анализ инструментов управления стейкхолдерами и разработка рекомендаций по их применению.

Основной материал исследований

Руководство РМВоК определяет управление заинтересованными сторонами как совокупность взаимосвязанных процессов выявления, планирования управления, управления вовлечением и контроля вовлечения заинтересованных сторон. Обобщенная модель управления заинтересованными сторонами представлена на рис. 1.

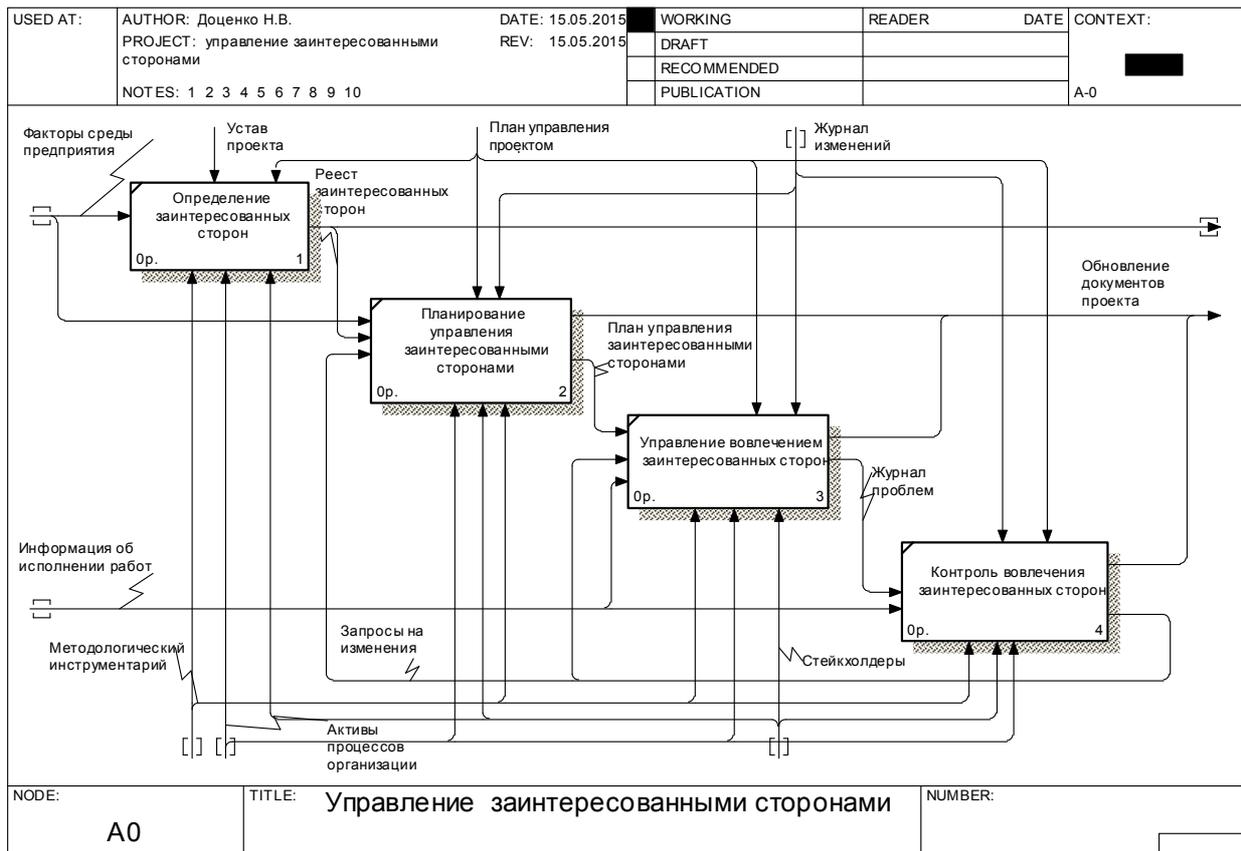


Рис. 1. Модель управління заінтересованими сторонами проекту по стандарту PMI PMBoK

В управлінні заінтересованими сторонами можна виділити наступні аспекти: управління вимогами, управління очікуваннями, управління обов'язками.

Поскольку ідентифікація стейкхолдерів є первинним етапом управління заінтересованими сторонами, виявлення заінтересованих сторін і побудова моделі їх взаємодії є актуальною задачею.

С целью формалізації інформації про заінтересованих сторонах цілеспрямовано формувати профіль стейкхолдера, включаючи очікування стейкхолдера, знання предмету, легітимність представителя стейкхолдера, бажання взаємодії, культурний контекст, можливість до взаємодії.

При виявленні заінтересованих сторін можна використовувати ретроспективну інформацію про раніше реалізовані проекти. В якості методологічного інструментарію пропонується використовувати теорію прецедентів, яка дозволяє аналізувати інформацію про попередні проекти з найбільшою ступенем близькості прецедентів до вихідних проектів. Застосування CRM-систем надає інформацію про історію взаємодії з певними стейкхолдерами, що дозволить врахувати наявний досвід взаємодії.

Побудована на початковому етапі ідентифікації заінтересованих сторін карта стейкхолдерів, є первинним плановим документом, і в процесі виконання проекту буде змінюватися.

Согласно стандарту взаємодії з заінтересованими сторонами AA 1000 SES «при визначенні стейкхолдерів необхідно враховувати такі метрики, як рівень відповідальності, ступінь впливу, ступінь близькості, ступінь залежності» [9].

В залежності від підходів до управління заінтересованими сторонами, сприйняття стейкхолдерів і їх переконань про проект, вони можуть бути активними проектом або проблемами проекту.

Обставинами, що призводять до зниження ефективності взаємодії, є недостатня і неперевірена інформація про проект, відсутність знань в області управління проектами і специфіки проекту, інфраструктура, фінанси, різниця політичних поглядів, соціально-культурний контекст.

Для описання взаємодії між фірмою і стейкхолдерами використовують модель Ф. Ніколса Accountability Scorecard ASC, яка є формалізацією системи показників відповідальності. В рамках побудови моделі ASC відбувається ідентифікація заінтересованих сторін, визначення

вкладов и стимулов, ранжирование стейкхолдеров, выбор показателей, на основании которых разрабатываются рекомендации [10].

Применение данной модели для идентификации заинтересованных сторон при управлении проектом требует некоторой модификации, обусловленной спецификой управления проектами.

Модель ASC может быть использована для визуализации существующей системы ответственности между заинтересованными сторонами и организацией, выполняющей проект. Поскольку проект реализуется в рамках организации, то первоочередной задачей является применение данной модели для определения отношений и ответственности между организацией, реализующей проект, организацией, иницирующей проект, другими проектами компании.

В рамках данной модели оперируют понятиями «вклад» и «стимул-реакция» [10].

Таким образом, при анализе стейкхолдеров при управлении проектами единицей бизнес-анализа выступает проект, а не организация.

На рис. 2. приведен пример использования модели ASC для определения стейкхолдеров проекта.



Рис. 2. Пример применения модели ASC для определения стейкхолдеров проекта

Рассмотрение команды проекта в качестве стейкхолдера позволит визуализировать «вклад» и «стимул» команды, что может быть использовано при разработке системы мотивации в проекте.

Выделение организации, выполняющей проект, и организации, иницирующей проект (в случае их несовпадения), инвесторов и определение их вкладов и стимулов визуализирует положение заинтересованных сторон.

Если организация реализует проекты, которые также влияют на исходный проект (ресурсные ограничения, взаимосвязь продуктов проектов), то они тоже должны быть внесены в модель.

Применение данного подхода позволяет оценить количественно (абсолютные и относительные показатели) ответственность заинтересованных сторон.

При управлении заинтересованными сторонами необходимо учитывать влияние человеческого фактора, наличие конфликтных ситуаций между членами команды и стейкхолдерами.

Анализ причин снижения заинтересованности в проекте позволил выделить объективные причины (изменения в организации, сложная экономическая и политическая ситуация), субъективные причины (конфликты, утрата интереса у владельца, появление других более «перспективных» проектов, отсутствие информации о ходе реализации проекта и др.).

Применение подобной классификации позволяет определить направления работы с заинтересованными сторонами.

Характерной субъективной причиной снижения заинтересованности является кризис доверия, который, в большинстве случаев, является результатом отсутствия налаженных коммуникаций и системы отчетности и непрозрачности управления проектами.

Руководители проекта должны понимать, что, иницируя проект, они вступают в отношения с заинтересованными сторонами и берут на себя определенные обязательства, от выполнения которых зависит заинтересованность стейкхолдеров и жизнеспособность проекта. Поскольку основным правом стейкхолдеров является право «быть услышанным», то вопросам взаимодействия необходимо уделять особое внимание.

Следует отметить, что поскольку «заинтересованной стороной выступает группа, которая может влиять на деятельность организации или, напротив, способна испытывать на себе влияние от деятельности организации, производимой ею продукции или оказываемых ею услуг и связанных с этим действий» [9], то характер влияния может быть как позитивным (финансовая, ресурсная и информационная поддержка, лоббирования интересов и т.д.), так и негативным (выступления, штрафные санкции, задержки в оформлении документов, информационная и ресурсная война).

Снижение заинтересованности стейкхолдеров, оказывающих негативное влияние на проект, способствует повышению жизнеспособности проекта, поскольку снижается уровень сопротивления и вероятность возникновения неблагоприятных событий, связанных с данным стейкхолдером.

Поэтому одним из направлений снижения заинтересованности негативно настроенного стейкхолдера является переключение его внимания на другой объект.

Снижению уровня конфликтной ситуации при работе со стейкхолдерами способствует привлечение фасилитаторов, обеспечивающих эффективные коммуникации, позитивный PR проекта. При выборе участников проекта, которые осуществляют непосредственную коммуникацию со стейкхолдерами необходимо учитывать карту навыков и качеств, необходимых при взаимодействии со стейкхолдерами.

Соответствие процесса взаимодействия со стейкхолдерами «Стандарту взаимодействия с заинтересованными сторонами» обеспечивают принципы существенности, полноты и способности реагировать.

Немаловажным аспектом является отношение стейкхолдеров между собой, возможности и способности к взаимодействию. Применение матрицы лояльности, рассмотренной в работе [11], позволяет выявить конфликтные ситуации между заинтересованными сторонами как на этапе инициации проекта, так и в процессе выполнения проекта.

Метод оценки лояльности стейкхолдеров состоит из следующих этапов:

Этап 1. Идентификация стейкхолдеров и формирование карты стейкхолдеров.

Этап 2. Составление матрицы лояльности.

Этап 3. Определение последствий конфликтов.

Этап 4. Анализ и выявление проблемных стейкхолдеров.

Этап 5. Разработка рекомендаций по снижению уровня конфликтности.

В литературе [1-10] рассматривается управление заинтересованных сторон как статический процесс. Однако поскольку управление проектами носит итерационный характер, то управление заинтересованными сторонами также необходимо рассматривать в динамике.

Кроме того, учет фактора времени при управлении заинтересованными сторонами позволит определить распределение вклада и стимула по фазам жизненного цикла.

Для определенного момента времени (выбранной контрольной точки) формируется профиль заинтересованности стейкхолдеров, который сравнивается с плановым профилем заинтересованности.

На основании проведенного анализа разрабатываются рекомендации по работе с заинтересованными сторонами.

При возникновении критических отклонений заинтересованности в зависимости от текущего положения проекта и взаимоотношения с остальными стейкхолдерами определяются «границы движения рамки, в которой организация может идти навстречу ожиданиям и запросам стейкхолдеров» [10].

Также для анализа степени заинтересованности

стейкхолдеров во времени целесообразно строить матрицы «поддержка-сила влияния», «влияние-интерес», «влияние-динамизм» при достижении определенных вех проекта.

Выводы

Эффективное управление стейкхолдерами возможно без учета специфики проекта и организации, выполняющей проект. Применение комплексного подхода к управлению заинтересованными сторонами проекта позволит повысить эффективность управления проектами за счет снижения рисков ситуаций, связанных с влиянием человеческого фактора.

Перспективным направлением исследования является разработка инструментов автоматизации процессов оценки заинтересованных сторон, что позволит снизить влияние субъективного фактора и лоббирования интересов заинтересованных сторон.

Литература

1. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) [Text]. – Fifth Edition. – Project Management Institute, 2013. – 589 p.*
2. *Керівництво з управління інноваційними проектами та програмами P2M [Текст] : перекл. з англ. / під ред. С. Д. Бушинева. – К. : Науковий світ, 2009. – 173 с.*
3. *ISO 10006:2003. Quality management systems - Guidelines for quality management in projects [Electronic resource]. – Access: http://www.iso.org/iso/home/store/catalogue_ics/catalogue_detail_ics.htm?ics1=03&ics2=120&ics3=10&csnumber=36643. – 12.05.2015.*
4. *ГОСТ Р ИСО 21500-2014 «Руководство по проектному менеджменту» (перевод стандарта ISO 21500:2012) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://protect.gost.ru/v.aspx?control=8&baseC=6&page=42&month=3&year=2015&search=&RegNum=1&DocOnPageCount=15&id=190561>. – 12.05.2015.*
5. *Грабарь, В. В. Анализ заинтересованных сторон проекта: методология, методика, инструменты [Электронный ресурс] / В. В. Грабарь, М. М. Салмаков // ARS ADMINISTRANDI. – 2014. – № 2. – С. 36-44. – Режим доступа: http://ars-administrandi.com/article/Grabar_Salmakov_2014_2.pdf. – 12.05.2015.*
6. *Воропаев, В. Математические модели проектного управления для заинтересованных сторон [Текст] / В. Воропаев, Я. Гельруд // Управление проектами и программами. – 2012. – № 4. – С. 258-269.*

7. Mitchell, R. K. *An Investigation of Stakeholder Attributes and Salience, Corporate Performance and CEO Values [Text]* / R. K. Mitchell, B. R. Agle, J. A. Sonnenfeld // *Academy of Management Journal*. – 1999. – Vol. 42, № 5. – P. 507-525.

8. Фурта, С. Д. Карта заинтересованных сторон - инструмент анализа окружения бизнеса / С. Д. Фурта, Т. Б. Соломатина [Текст] // *Всероссийский научный и общественно-просветительский журнал «Инициативы XXI века»*. – 2010. – № 1. – С. 22-27.

9. Стандарт взаимодействия с заинтересованными сторонами AA 1000 SES [Текст]. – Institute of social and ethical AccountAbility, AccountAbility, 2005. – 64 с.

10. Nickols F. *The Stakeholder Scorecard: "Keeping Score" regarding Accountability [Text]* / F. Nickols. – Distance Consulting LLC, 2011. – 9 p.

11. Доценко, Н. В. Применение модели «Стейкхолдер» для анализа эффективности управления заинтересованными сторонами проекта [Текст] / Н. В. Доценко, А. И. Скрынник, А. И. Лысенко // *Радиоэлектронні і комп'ютерні системи*. – 2015. – №1 (71). – С. 115-119.

Поступила в редакцию 12.05.2015, рассмотрена на редколлегии 18.06.2015

ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ЗАЦІКАВЛЕНИМИ СТОРОНАМИ В РАМКАХ ПІДВИЩЕННЯ ЖИТТЄЗДАТНОСТІ ПРОЕКТУ

Н. В. Доценко, І. О. Гончар, А. І. Скрынник, Ю. Ю. Жебель

Проведено аналіз інструментів управління зацікавленими сторонами. Розглянуто модель управління стейкхолдерами за стандартом PMI PMBoK. Запропоновано адаптацію моделі ASC для аналізу зацікавлених сторін проекту. Розглянуто причини зниження зацікавленості стейкхолдерів при реалізації проекту та розроблено рекомендації з залучення стейкхолдерів в проект. Запропоновано метод оцінки лояльності стейкхолдерів, що дозволяє виявити потенційні конфлікти інтересів. Розглянуто ітераційний характер управління зацікавленими сторонами та запропоновано механізм контролю рівня зацікавленості стейкхолдерів.

Ключові слова: стейкхолдер, зацікавлені сторони, управління зацікавленими сторонами, рівень відповідальності.

INSTRUMENTS OF STAKEHOLDERS MANAGEMENT WITHIN INCREASE OF PROJECT VIABILITY

N. V. Dotsenko, I. A. Gonchar, A. I. Skrynnik, Yu. Yu. Zhebel

The analysis of stakeholder management instruments is carried out. The model of management of human resources according to the PMI PMBoK standard is considered. Adaptation of the ASC model for the analysis of interested parties of the project is offered. The reasons of decrease in interest of stakeholders at implementation of the project are considered and recommendations about involvement of stakeholders in the project are developed. The method of an assessment of loyalty of stakeholders allowing to reveal the potential conflicts of interests is offered. Iterative nature of management of interested parties is considered and the mechanism control of level of interest of stakeholders is offered.

Keywords: stakeholder, interested parties, management of interested parties, level of responsibility.

Доценко Наталья Владимировна – канд. техн. наук, доцент, доцент каф. менеджмента, Национальный аэрокосмический университет им. Н.Е. Жуковского «Харьковский авиационный институт», Харьков, Украина, e-mail: nvdotsenko@gmail.com.

Гончар Инна Александровна – канд. техн. наук, доцент, зав. каф. менеджмента, Национальный аэрокосмический университет им. Н.Е. Жуковского «Харьковский авиационный институт», Харьков, Украина, e-mail: innochke@gmail.com.

Скрынник Алена Игоревна – аспирант кафедры менеджмента, Национальный аэрокосмический университет им. Н.Е. Жуковского «Харьковский авиационный институт», Харьков, Украина, e-mail: alona.igorevna@gmail.com

Жебель Юрий Юрьевич – аспирант кафедры менеджмента, Национальный аэрокосмический университет им. Н.Е. Жуковского «Харьковский авиационный институт», Харьков, Украина, e-mail: yura.zhebel87@gmail.com