

# Инструменты для внутренней работы Заказчика с заинтересованными лицами и рисками проекта



**Макарова Клавдия**

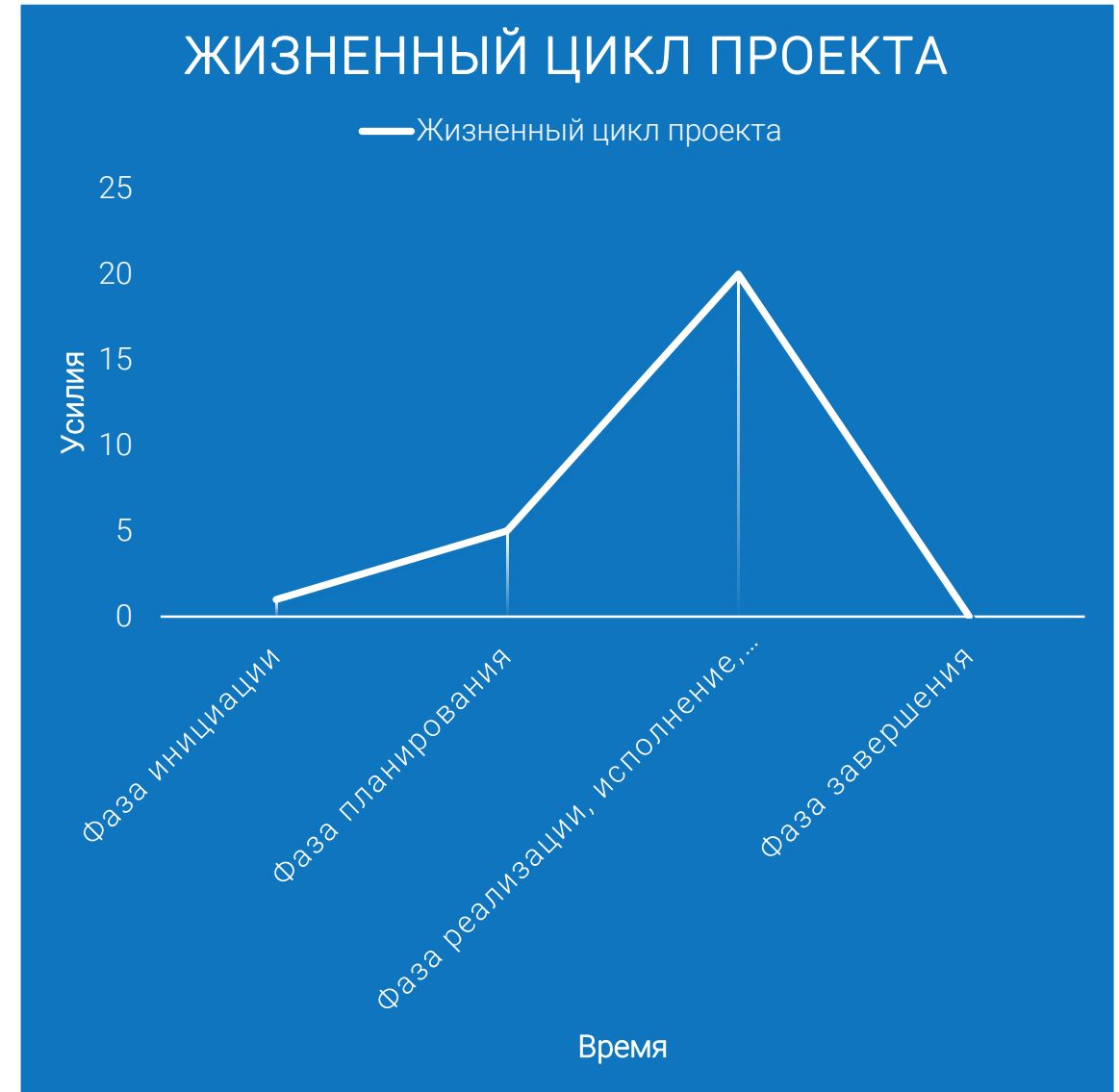
Руководитель консалтингового направления,  
ГК «СофтБаланс»



[makarova@softbalance.ru](mailto:makarova@softbalance.ru)  
+7 (812) 325-44-00  
[sb-vnedr.ru](http://sb-vnedr.ru)

# Причина неудач многих проектов

- Нет четких связи со стратегическими приоритетами организации;
- Нет лидера (РП);
- Неэффективное вовлечение в проект ЗС;
- Нехватка навыков и инструментов по управлению проектами и рисками.



# Когда необходимо работать с заинтересованными сторонами и рисками?

- Работать с заинтересованными лицами необходимо постоянно;
- Работать с рисками необходимо постоянно.



# Роли на проекте

## От Заказчика

- Спонсор проекта
- Куратор проекта/РП
- Руководитель рабочей группы/владелец процессов/ключевой пользователь
- Координатор/администратор проекта

## От Исполнителя

- Руководитель проекта
- Тимлид
- Эксперт, технический РП, системный архитектор
- Бизнес-архитектор
- Бизнес-аналитик
- Разработчик
- Тестировщик

# Основные цели анализа и управления заинтересованными сторонами

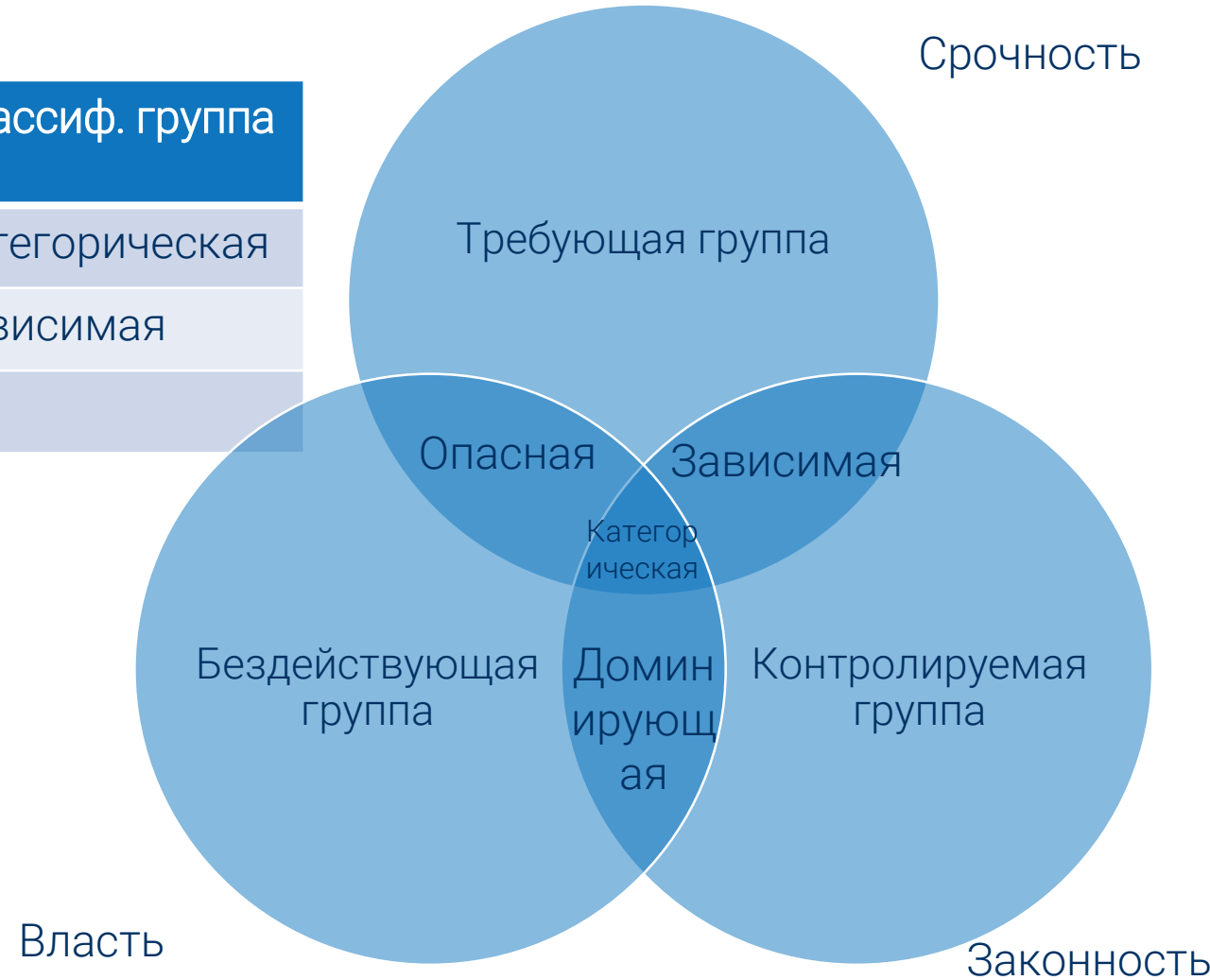
- выделить заинтересованных сторон и определить их интересы;
- уточнить точки зрения этих сторон на организацию;
- сформулировать ключевые стратегические вопросы;
- начать процесс выявления коалиций, оказывающих поддержку оппозиции;
- разрешить возникающие конфликтные ситуации и защитить от потенциальных;
- прогнозировать риски, связанные с деятельностью заинтересованных сторон.



# Классификация заинтересованных сторон и рисков

## (Модель Митчелла)

Группа влияния	Законность	Власть	Срочность	Классиф. группа
Собственники	+	+	+	Категорическая
Работники	+	-	+	Зависимая
...				



# Классификация заинтересованных сторон и рисков

## (Реестр возможных рисков)

Код риска	Категория	Описание риска	Возможные последствия	Вероятность наступления	Тяжесть последствий
1.1	Кадровые	Низкая квалификация персонала	Саботаж проекта	2	A
1.2	Кадровые	Нерегламентированные бизнес-процессы	Дублирование функций, отсутствие ответственного за процесс	1	B
...	...	....	....	....	....
3.1	Инфраструктурные	Потеря доступа к информации	Остановка процесса	3	B

# Планирование управления взаимодействием ЗС и рисками

(Матрица «Власть/интерес» как стратегическая модель управления ЗС)





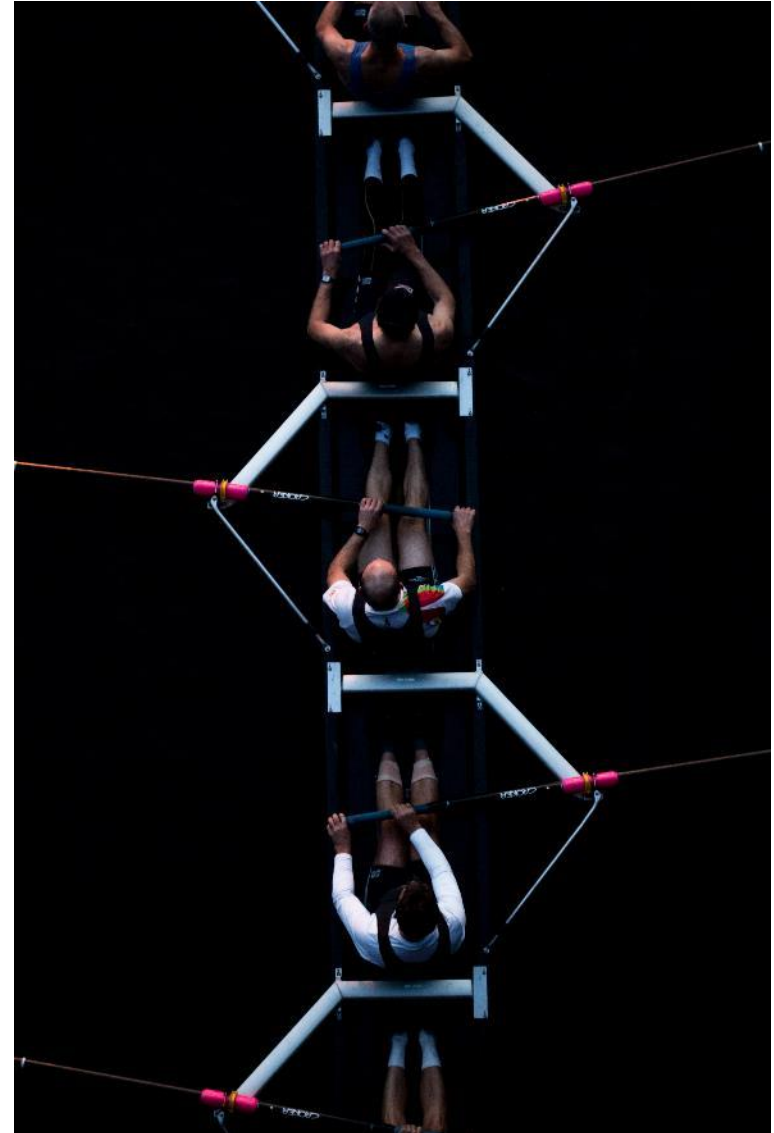
# Конфликты заинтересованных сторон

- Конфликт данных
- Конфликт интересов
- Конфликт ценностей
- Конфликт отношений
- Структурный конфликт



# Основные правила управления рисками

- Фиксировать;
- Оценивать;
- Меры реагирования на риски;
- Ответственный за мониторинг и работу с каждым риском;
- Процедуры работы с рисками донесены до команды.



# Планирование управления взаимодействием ЗС и рисками

## (Выбор методов реагирования на возможные риски)

Метод	Избежание	Минимизация	Передача	Принятие
Сущность метода	Полное устранение риска и последствий риска	Уменьшение вероятности риска и снижение тяжести последствий риска	Нахождение третьей стороны, готовой принять на себя риск и его последствия	Анализ всех вариантов последствий риска, детальный анализ самого опасного варианта
Варианты действий	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Изменение плана проекта;</li> <li>•Отказ от ненадежных партнеров;</li> <li>•Отказ от рискованных проектов, методов, решений</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Изменение плана проекта;</li> <li>•Снижение требований и объемов работ;</li> <li>•Доп. финансирование;</li> <li>•Увеличение ресурсов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Страхование;</li> <li>•Деление риска с другими участниками;</li> <li>•Деление риска с другими проектами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Осознанная готовность к риску;</li> <li>•Разработка плана реагирования на устранение последствий риска</li> </ul>

# Кейс 1

- Дано:
  - Крупное производственное предприятие;
  - Полный цикл производства;
  - Многопередельное производство с индивидуальной проектной технологией;
  - Низкая текучка кадров.
- В итоге:
  - Высокая власть у коммерческого и производственного отделов;
  - Низкий интерес в автоматизации у коммерческого и производственного отделов;
  - Высокий интерес автоматизации у финансового отдела, но низкая власть;
  - Проект на грани срыва уже на стадии КМ.



# Кейс 1

- **Сделано:**
  - Увеличена вовлеченность коммерческого и производственного отдела;
  - Выявлены пожелания и опасения ключевых заинтересованных сторон;
  - Оценены риски.
- **Результат:**
  - Сменили концепцию автоматизации производства;
  - Решена задача финансового контура по себестоимости наряд-заказа;
  - Производственный и коммерческий отделы получили удобные инструменты и сами инициировали дальнейшую автоматизацию.



## Кейс 2

- Дано:
  - Международная дистрибуция;
  - Есть свои самописные системы, где работает коммерческий отдел;
  - Зоопарк программного обеспечения;
  - Желание руководства перейти в одну систему ERP за один раз.
- В итоге:
  - Негатив и назревающий саботаж сотрудников Заказчика уже на стадии обследования;
  - Автоматизация принимается как зло;
  - Проект под угрозой;
  - Манипуляции со стороны сотрудников.



## Кейс 2

- Сделано:
  - Определены интересы и опасения заинтересованных сторон;
  - Выстроили работу с проектной командой Заказчика изнутри, увеличивая их вовлеченность в проект, а Исполнитель становится больше экспертом;
  - Принято решение самописную систему оставить как CRM.
- В итоге:
  - Принятое решение внесло спокойствие в проектную команду;
  - Увеличилась вовлеченность и интерес коммерческого отдела;
  - Распределены роли по интересам Заинтересованных сторон;
  - Снижены риски.



# Подарок

- Экспресс-гайд по работе с заинтересованными сторонами и рисками;
- Оставляйте заявку в анкете или по электронной почте [makarova@softbalance.ru](mailto:makarova@softbalance.ru)







**Спасибо  
за внимание!**

**[sb-vnedr.ru](http://sb-vnedr.ru)**

**Макарова Клавдия**

Руководитель  
консалтингового  
направления,

ГК «СофтБаланс»

[makarova@softbalance.ru](mailto:makarova@softbalance.ru)  
+7 (812) 325-40-45