

Инструменты для внутренней работы Заказчика с заинтересованными лицами и рисками проекта



Макарова Клавдия

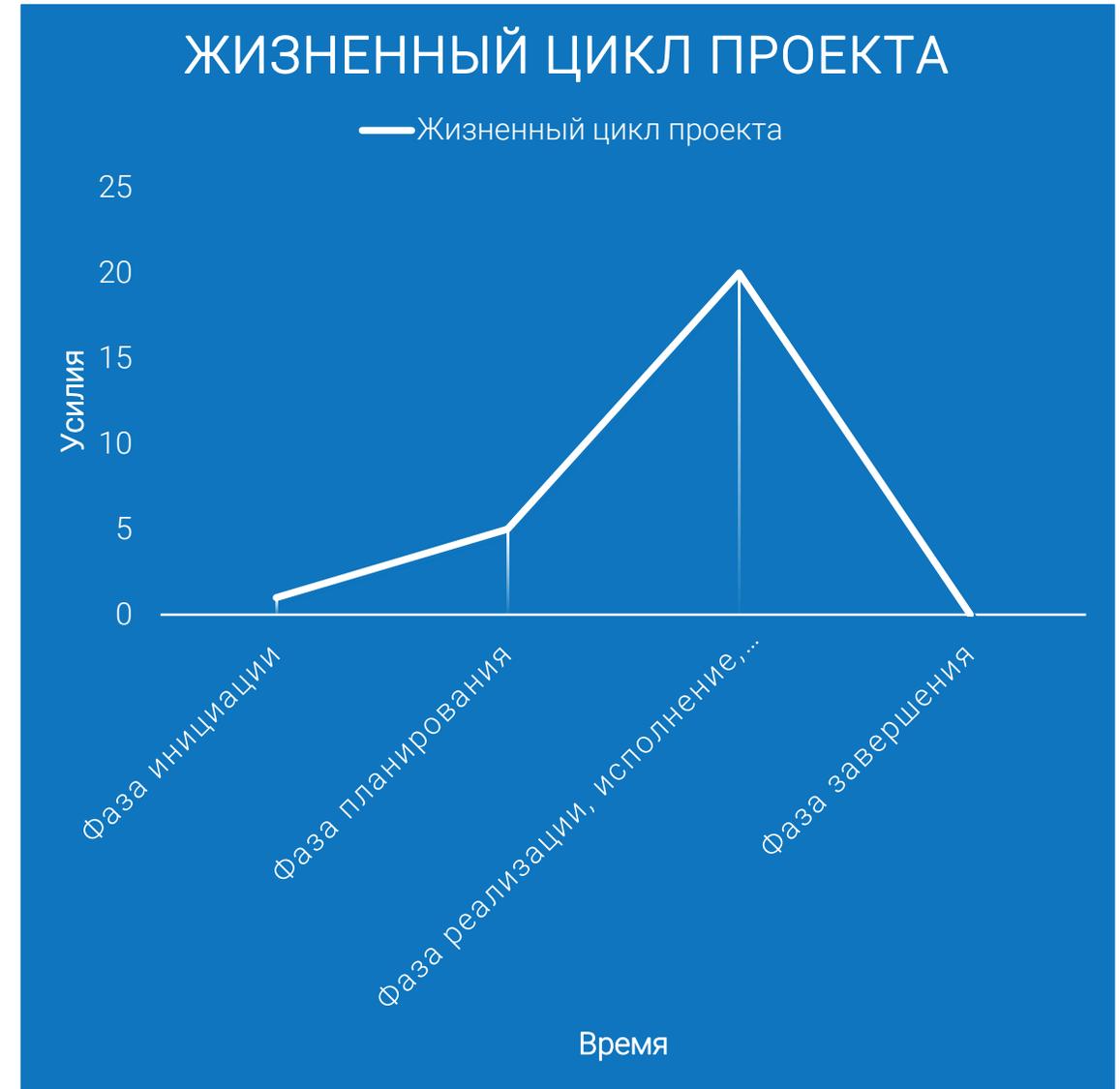
Руководитель консалтингового направления,
ГК «СофтБаланс»



makarova@softbalance.ru
+7 (812) 325-44-00
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

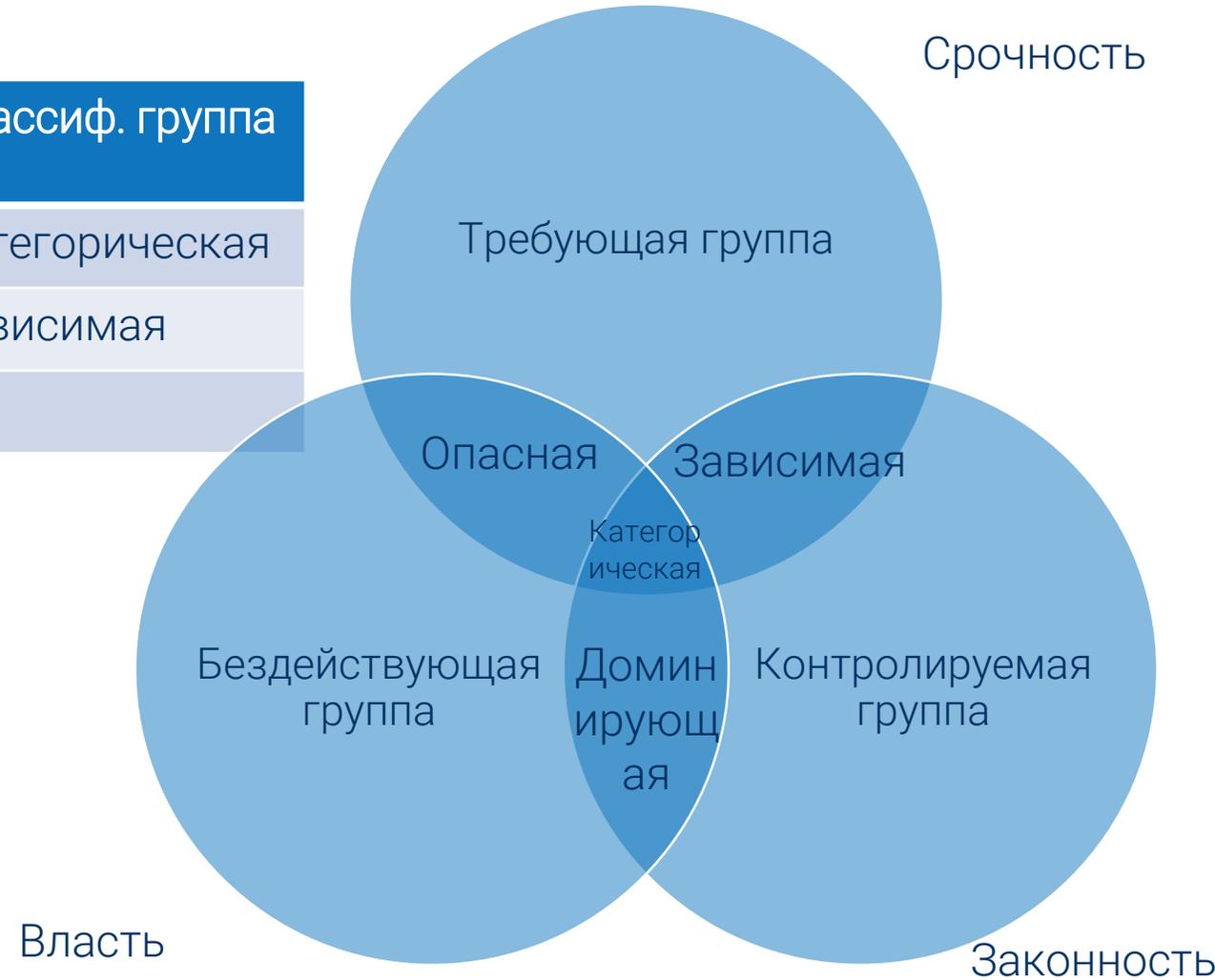
- выделить заинтересованных сторон и определить их интересы;
- уточнить точки зрения этих сторон на организацию;
- сформулировать ключевые стратегические вопросы;
- начать процесс выявления коалиций, оказывающих поддержку оппозиции;
- разрешить возникающие конфликтные ситуации и защитить от потенциальных;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



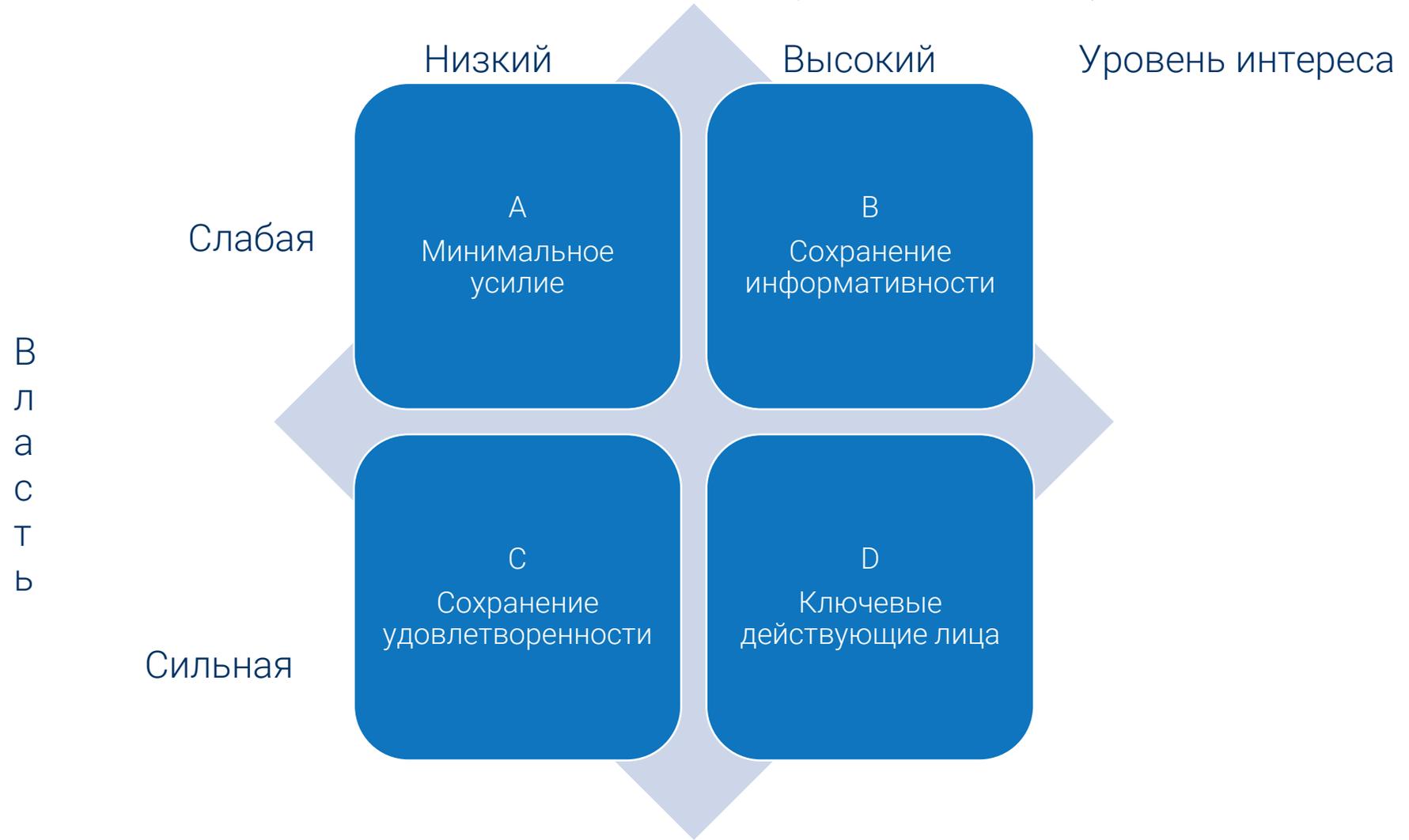
Классификация заинтересованных сторон и рисков

(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)



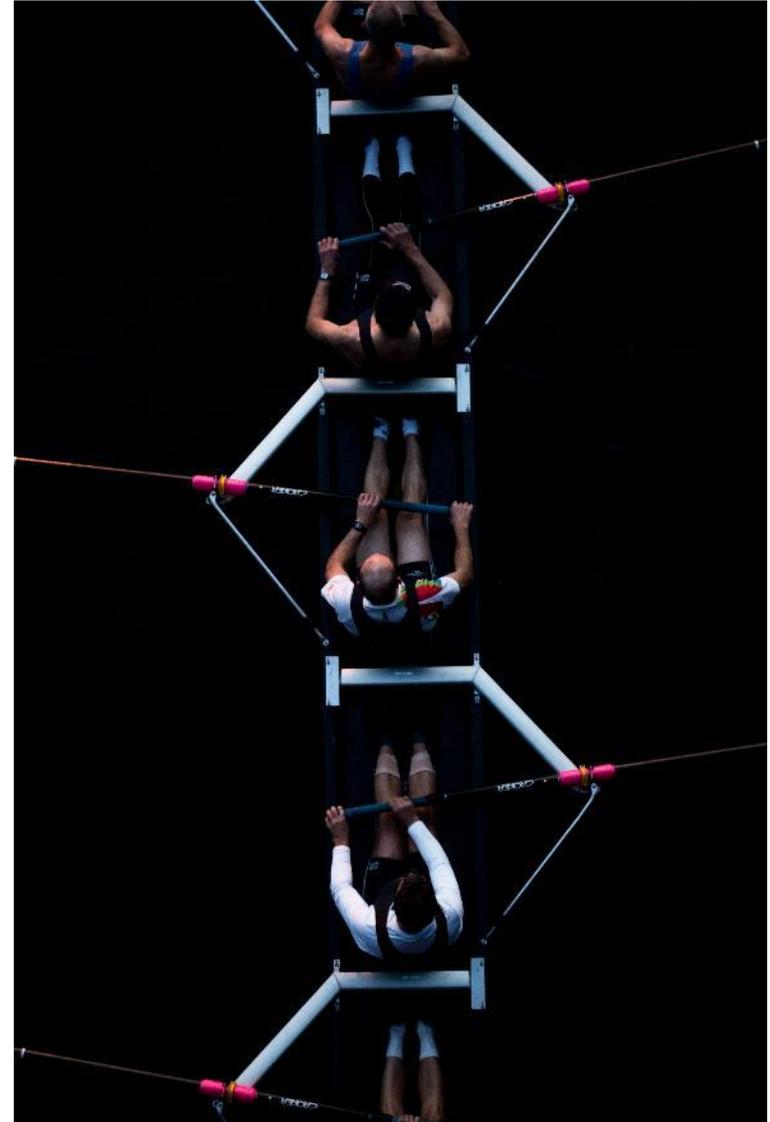
Конфликты заинтересованных сторон

- 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"> •Изменение плана проекта; •Отказ от ненадежных партнеров; •Отказ от рискованных проектов, методов, решений 	<ul style="list-style-type: none"> •Изменение плана проекта; •Снижение требований и объемов работ; •Доп. финансирование; •Увеличение ресурсов 	<ul style="list-style-type: none"> •Страхование; •Деление риска с другими участниками; •Деление риска с другими проектами 	<ul style="list-style-type: none"> •Осознанная готовность к риску; •Разработка плана реагирования на устранение последствий риска

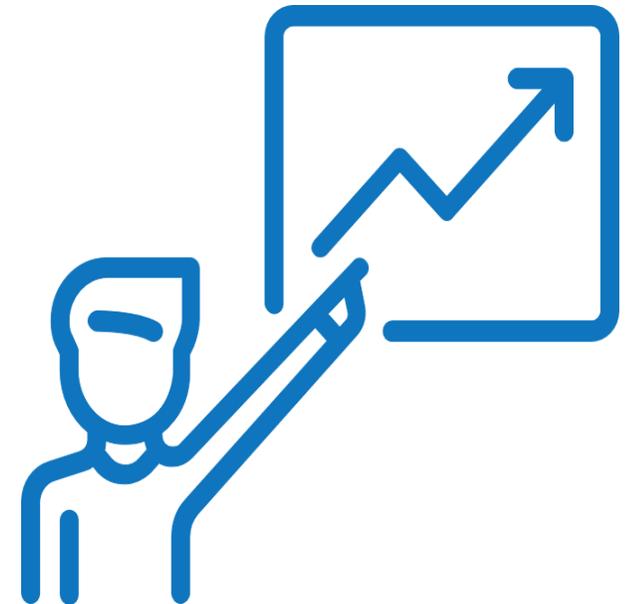
Кейс 1

- 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





**Спасибо
за внимание!**

sb-vnedr.ru

Макарова Клавдия

Руководитель
консалтингового
направления,

ГК «СофтБаланс»

makarova@softbalance.ru
+7 (812) 325-40-45