

Особливості підготовки плану залучення зацікавлених сторін міжнародного проєкту (детальний гайд)

Бабич Тетяна Олегівна¹

Опубліковано	Секція	УДК
14.07.2023	Економіка	338

DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8125185>

Ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

Анотація. У світлі швидкого вступу України в Європейський союз зростає потреба в високому рівні управління міжнародними проєктами, щоб швидко підготуватися до нових стандартів і вимог. У європейському проєктному менеджменті важливою є взаємодія з зацікавленими сторонами. У порівнянні зі стейкхолдерами локальних проєктів стейкхолдери міжнародних проєктів зазвичай складаються з різноманітних груп, які проживають у різних частинах світу. Таким чином, аналіз зацікавлених сторін і їх участі є частиною моделі аналізу ситуації реалізації міжнародних проєктів. У цій статті розглядаються деталі процесу розробки Плану залучення зацікавлених сторін міжнародного проєкту. Основні етапи підготовки плану залучення зацікавлених сторін визначені у статті, включаючи чіткий опис цих процесів і детальні рекомендації щодо того, як їх правильно виконати. Визначено основні інструменти та методи проєктного менеджменту, які можуть використовувати проєктна команда та менеджер проєкту.

Ключові слова: менеджмент міжнародних проєктів, зацікавлені сторони проєкту, стейкхолдери міжнародного проєкту, залучення зацікавлених сторін.

Distinctive features of developing a plan for engagement of the stakeholders in an international project (full guidance)

Annotation. The impending entry of Ukraine into the European space raises the bar for the level and quality of international project management in order to prepare the country for new requirements and standards as soon as feasible. Working with stakeholders is emphasized much in European project management. International project stakeholders are typically made up of many groups from various parts of the world, with more people than in local projects. As a result, one of the components of the model of the analysis of the situation of international project implementation is the study of interested parties and their involvement. Based on the literature review and practical experience of managing international projects, the article presents a detailed descriptive guide for the engagement of stakeholders developed by the authors. The authors comprehensively define each of the nine stages of preparing a stakeholder engagement plan. This article focuses on the unique aspects of developing the International Project Stakeholder Engagement Plan. The primary project management tools and methods that can be used by the project team and directly by the project manager are listed.

¹ Бабич Тетяна Олегівна, к.е.н., доцент, доцент Кафедри міжнародного менеджменту, КНЕУ імені Вадима Гетьмана, <https://orcid.org/0000-0002-9022-087X>

Keywords: international project management, project stakeholders, international project stakeholders, stakeholders engagement.

Вступ

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Залучення зацікавлених сторін перетворилося на широко використовувану та нормативно необхідну, але часто важко практично реалізуєму функцію міжнародного проєктного менеджменту. У науковій літературі бракує єдиного розуміння основ залучення зацікавлених сторін, а фрагментарне використання конструкції залучення зацікавлених сторін ставить під сумнів його розвиток і легітимність. Міжнародні проєкти мають зовнішнє та внутрішнє оточення, яке демонструє зацікавленість у процесі планування або реалізації проєкту або у його результатах, тому воно може впливати на нього. В управлінні проєктами та програмами такі елементи оточення називають зацікавленими сторонами проєкту або стейкхолдерами. Управління зацікавленими сторонами міжнародних проєктів є важливим і вимагає постійної комунікації із зацікавленими сторонами для розуміння їхніх потреб і очікувань, вирішення конфліктних інтересів і залучення зацікавлених сторін до процесу прийняття рішень і функціонування проєкту. Однією з основних цілей проєкту має бути задоволеність стейкхолдерів. Це означає, що зацікавлені сторони повинні бути ретельно підготовлені до залучення на початку життєвого циклу проєкту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. За останні кілька років багато дослідників підтвердили важливість залучення зацікавлених сторін у проєктному управлінні. Серед них Achterkamp & Vos [3], Chan & Oprong [4], Littau et al. [5], Maddaloni & Davis [6]. Зокрема, «проєкт створює динамічний контекст для управління зацікавленими сторонами та поведінкою зацікавлених сторін, оскільки проєкт рухається через різні фази протягом свого життєвого циклу» [7], як зазначають Aaltonen та Kujala. Згідно з роботами Freeman та інших, виділяють два проєктні підходи до управління зацікавленими сторонами [8]:

- 1) «управління зацікавленими сторонами». Цей метод вимагає від зацікавлених сторін виконувати вимоги проєкту, розподіляючи пріоритети залежно від їх важливості для успішності проєкту;
- 2) «управління для зацікавлених сторін». Прихильники цієї стратегії вважають, що кожна зацікавлена сторона має однакову цінність. Таким чином, коли виникає конфлікт між стейкхолдерами, шукається найкращий спосіб вирішення його.

У PMBOK® Guide, зводі знань з управління проєктами, велика увага приділяється управлінню стейкхолдерами. Внутрішні зацікавлені сторони, які впливають на команду проєкту, відомі як «організаційні групи» [9]. Ці групи створюють робоче середовище для проєктів і програм. Наслідком цього є значна взаємодія між командою проєкту та різними бізнес-елементами організації, оскільки вони працюють разом для досягнення цілей проєкту.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою цієї статті є роз'яснення процесу залучення зацікавлених сторін, щоб розкрити повний потенціал цієї функції міжнародного проєктного менеджменту.

Результати

Залучення зацікавлених сторін є важливим завданням в рамках управління проектами. Зацікавлені сторони можуть впливати на результат проекту ще до офіційного його початку. Усі вони мають потенціал стимулювати, уповільнювати або повністю заблокувати прогрес в залежності від сили їх впливу на ваш проект та їх ваги у ньому та у зовнішньому середовищі. Але стейкхолдери також можуть бути надзвичайно корисними адвокатами та спонсорами проекту, а також ефективними агентами змін у разі потреби.

Менеджер проекту постійно будує стосунки зі стейкхолдерами - від рад директорів і державних установ до екологічних груп та місцевих громад – не кажучи вже про кредитні установи, галузеві регулятори і навіть внутрішній персонал. Чим більше проект залежить від його прийняття зацікавленими сторонами, тим більш активними та стратегічно орієнтованими мають бути дії щодо роботи зі стейкхолдерами.

Для багатьох менеджерів міжнародних проектів це стає складним завданням. Ця робота потребує чіткості, структурованості, логічності та неухильного слідування встановленому плану.

Ми пропонуємо детальний покроковий підхід, який допоможе створити ефективний план залучення зацікавлених сторін і збільшити шанси на успішну реалізацію проекту.

Успішна робота із стейкхолдерами у проекті починається з їх залучення з на початку життєвого циклу проекту і ця робота має бути ретельно керованою.

До недавнього часу управління зацікавленими сторонами розглядалось як просто ще одна форма управління і часто полягала в одноразовому проведенні публічних консультацій, як правило, навколо процесу екологічної та соціальної оцінки. Спілкування зі стейкхолдерами рідко проводилось після фази планування проекту. Стейкхолдери не інтегрувались в основну діяльність за проектом та з ними не встановлювались ефективні конструктивні робочі відносини. Новий підхід, який ми пропонуємо та який став відповіддю на виклики середовища, до залучення зацікавлених сторін, набагато ширший за традиційний та відображає більш інклюзивний і безперервний процес, який охоплює весь життєвий цикл проекту. Крім визнання, що погані відносини із зацікавленими сторонами несуть ділові та репутаційні ризики, цей новий підхід робить все більший акцент на корпоративній соціальній відповідальності, прозорості та звітності.

Процес залучення зацікавлених сторін базується на трьох стовпах: планування, залучення, контроль.

Процес залучення зацікавлених сторін починається з планування. Чим більша кількість зацікавлених сторін, які потенційно можуть впливати на ваш проект, тим важливішим є етап планування. План залучення зацікавлених сторін не гарантує успіху проекту, але створить для вас значні переваги вже на початку проекту.

Очевидно, що проектний менеджер і команда не в змозі заздалегідь передбачити всі ризики. У сучасному турбулентному середовищі постійно трапляються незаплановані зміни. Але надійний план залучення зацікавлених сторін допоможе утримувати позитивні стосунки зі стейкхолдерами – що полегшує управління проектом в умовах невизначеності, кризи чи форсмажору.

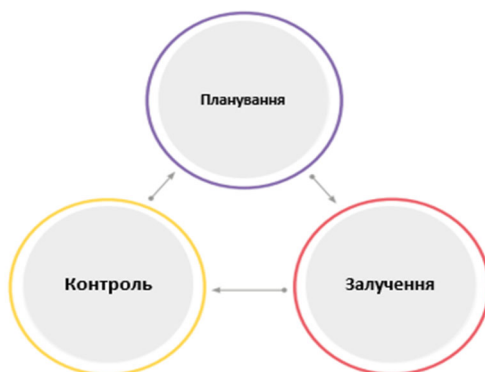


Рис. 1. Основи залучення зацікавлених сторін

Джерело: власна розробка

В ідеалі ми завжди маємо намагатись задовольнити вимоги всіх зацікавлених сторін. Але на практиці через складність зовнішнього середовища міжнародних проектів, доводиться шукати баланс між пріоритетами, цілями проекту та потребами зацікавлених сторін. Успішний та ефективний план залучення зацікавлених сторін якраз є одним з інструментів, який допомагає менеджеру проекту знайти відповідний баланс.

План залучення зацікавлених сторін не є статичним. Він має постійно перевірятись та редагуватись відповідно до того, як ваш проект розвивається. Залучення зацікавлених сторін схоже на висхідну спіраль, яка стає все більш зосередженою, коли ви наближаєтесь до успішного завершення проекту.

Відносини зі стейкхолдерами повинні розвиватись протягом всього життєвого циклу проекту.

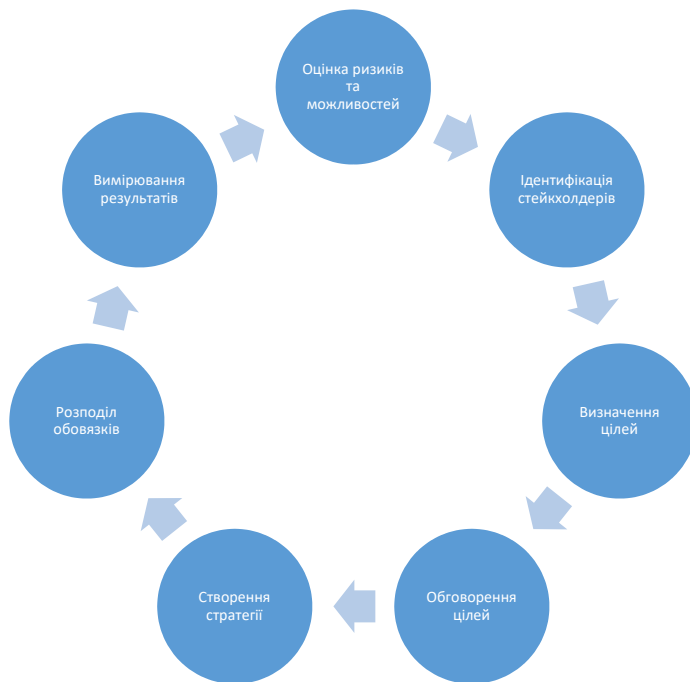


Рис. 2. Цикл залучення зацікавлених сторін проекту

Джерело: власна розробка

Менеджер повинен бути готовим вирішувати проблеми та скарги, які будуть надходити від різних груп зацікавлених сторін. Деякі з них можуть виникають раптово,

тобто ви, як менеджер, не прогнозували можливість появи саме таких таких відгуків. Або зацікавлені сторони можуть змінюватись протягом життєвого циклу проекту.

Тому основне призначення плану залучення зацікавлених сторін полягає в тому, щоб забезпечити міцну опору для реалізації проекту та відповідності цілей проекту цілям організації.

Таким чином, підготовка плану залучення зацікавлених сторін складається з 10 основних етапів:

1. Оцінка проблем, ризиків та можливостей проекту.
2. Ідентифікація зацікавлених сторін.
3. Постановка цілей.
4. Визначення методології та процесу розгляду скарг.
5. Створення плану та матриці дій.
6. Створення графіку залучення.
7. Ідентифікація ресурсів та обов'язків.
8. Визначення бюджету.
9. Оприлюднення плану.
10. Зворотній зв'язок.

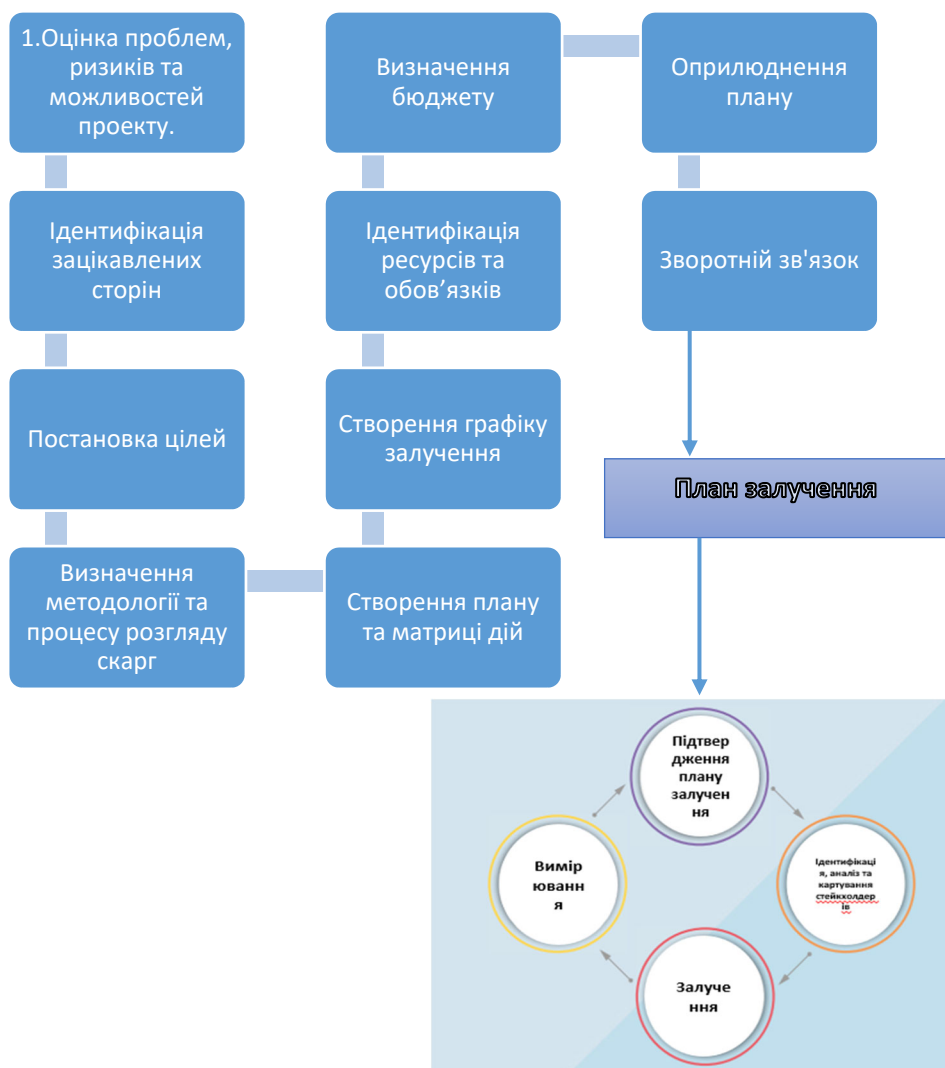


Рис. 3. Етапи підготовки плану залучення зацікавлених сторін для міжнародного проекту

Джерело: власна розробка

Відповідно до визначеного нами плану, робота по залученню зацікавлених сторін починається з оцінки проблем, ризиків та можливостей проекту. По-перше потрібно встановити, які існують законодавчі та нормативні вимоги до нашого проекту, його результатів, та якими правилами ми маємо керуватись в обов'язковому порядку в процесі його реалізації. Практично всі проекти повинні відповідати ряду правил та вимог, незалежно від того, чи вони встановлюються всередині команди або ззовні через галузеві стандарти місцевими та національними органами влади. Необхідно зібрати цю інформацію на початку проекту, щоб повноцінно описати ризики і можливості проекту. Для цього проводиться робота з експертами галузі, які володіють знаннями про правила та норми. Залучення експертів на цьому етапі може допомогти вам розібратися в постійно зростаючій кількості діючих вимог і зрозуміти, які кроки необхідно вжити для забезпечення відповідності ним вашого проекту.

Таблиця 1

Правила та вимоги, що формують середовище реалізації міжнародного проекту

Приклад правил і вимог, які можуть бути застосовані до проекту

Внутрішні	Зовнішні
Кодекс ділової поведінки та етики. Політика протидії хабарництву та корупції. Політика конфіденційності. Управління ризиками. Кодекс стійкого розвитку: здоров'я, безпека та довкілля.	Локальні, регіональні та національні нормативи. Земельні закони. Стандарти галузі. Міжнародні стандарти. Стандарти міжнародних організацій.

План залучення зацікавлених сторін — це можливість зібрати всі норми і вимоги в одному місці. Централізація цієї інформації формує глобальне уявлення про вимоги проекту та полегшує моніторинг відповідності з часом.

Наступним кроком на цьому етапі є виявлення переваг і недоліків проекту в розрізі ідентифікованих правил та норм. Будь-який проект має багато переваг і недоліків – як суб'єктивних, так і об'єктивних. Наприклад, проект може допомогти у працевлаштуванні місцевого населення, що, звичайно, є перевагою, також може допомогти у будівництві нової інфраструктури та ін. Такі переваги потрібно збирати, оцінювати та документувати.

Для полегшення категоризації переваг та недоліків проекту застосовують наступну класифікацію:

- Соціальні переваги та недоліки.
- Переваги та недоліки у сфері охорони здоров'я.
- Безпекові переваги та недоліки.
- Екологічні переваги та недоліки.
- Економічні переваги та недоліки.

Потрібно пам'ятати, що не всі проблеми та переваги проекту можна передбачити на початку планування, але більшість можна спрогнозувати. Ретельний аналіз переваг та недоліків з використанням спеціальних методів прогнозування дає чітке уявлення про те, куди ймовірно потрібно буде спрямувати зусилля команди проекту із залучення зацікавлених сторін і на якому етапі проекту.

Після оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища реалізації проекту, переходять до другого етапу - ідентифікації зацікавлених сторін. Коли вже складено перелік основних недоліків та переваг проекту, менеджер має можливість на їх основі визначити осіб або групи осіб, на яких проект може вплинути, і в якій мірі. Це етап

складається з двох основних завдань: ідентифікація та класифікація зацікавлених сторін.

На цьому етапі потрібно чітко працювати з визначеннями та не плутати їх. Зацікавлені сторони проекту складаються з двох великих груп: сторін, на які проект впливає, та ключових стейкхолдерів. Це можуть бути як одні й ті ж люди та організації, або зовсім різні. Для менеджера вони представляють інтерес, оскільки можуть мати значний вплив на успішне виконання проекту. Тому потрібно чітко ідентифікувати їх та встановити, який ступінь впливу вони можуть мати на проект.

Після того, як складено список зацікавлених сторін, потрібно їх класифікувати. На нашу думку, найдоцільніше проводити класифікація зацікавлених сторін за видами проблем, оскільки вона полегшує визначення зацікавлених сторін щодо тих проблем, які можуть у них виникнути в процесі реалізації проекту. На пізніших етапах життєвого циклу проекту це полегшить розподіл ресурсів туди, де це найбільш потрібно.

Класифікація має здійснюватися як за широкими категоріями, так і за більш вузькими підкатегоріями, як показано у матриці.



Рис. 4. Матриця зацікавлених сторін

Джерело: власна розробка

Менеджер має декілька джерел інформації для пошуку зацікавлених сторін. Наприклад, деякі групи зацікавлених сторін можуть бути заздалегідь визначені у нормативних документах. Також обов'язково потрібно ідентифікувати вразливі групи зацікавлених осіб, такі як етнічні меншини, люди похилого віку, інваліди, особи з низькими доходами, жінки, тощо, які можуть вимагати особливої уваги.

Тепер потрібно проаналізувати всіх зацікавлених сторін та скласти карту зацікавлених сторін. План залучення зацікавлених сторін – це робочий документ. І ідентифікація зацікавлених сторін має практичне значення для реалізації проекту. Тому недостатньо просто знати, хто є зацікавленими сторонами проекту, потрібно знати чому, як часто і у який спосіб управляти відносинами з ними.

Глибокий аналіз зацікавлених сторін дозволить передбачити їхній потенціальний вплив на проект та визначитись зі стратегією відносин з ними. Пропонуємо використовувати ефективний інструмент - «Матрицю впливу/інтересу зацікавлених сторін». Аналіз проводиться за наступною процедурою:

- визначення інтересів кожної зацікавленої сторони або групи сторін у проекті;
- визначення наслідків проекту для кожної зацікавленої сторони;
- визначення рівня та сили впливу, який кожна зацікавлена сторона має на проект.

Не всі зацікавлені сторони у певній групі або підгрупі обов'язково мають однакові проблеми, думки чи пріоритети. Більше того, деякі високо-зацікавлені сторони можуть мати незначний або взагалі не мати впливу на своїх сусідів по групі. Тому мета

менеджера на цьому етапі — більше зосередити зусилля на тих зацікавлених особах, які мають найбільшу владу та вплив.



Рис. 5. Матриця Вливу/інтересу зацікавлених сторін проекту

Джерело: власна розробка

В результаті роботи з матрицею, має бути підготовлена карта стейкхолдерів, яка може мати наступний вигляд:

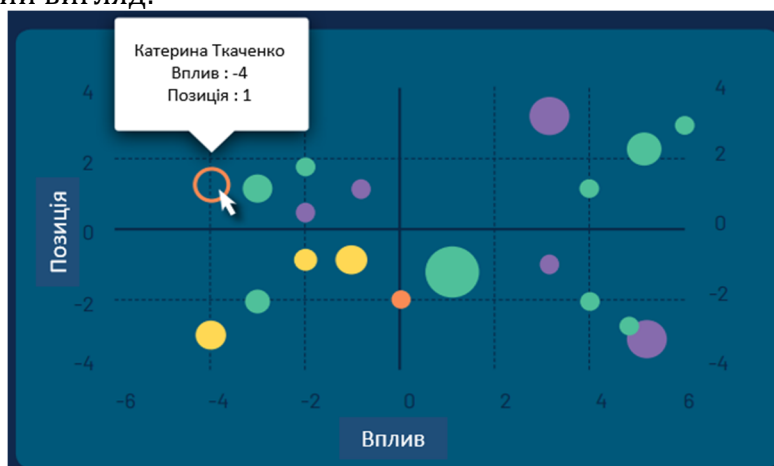


Рис. 6. Карта стейкхолдерів проекту

Джерело: власна розробка

Карта зацікавлених сторін — це найкращий спосіб ідентифікувати стейкхолдерів. По суті, це відображення суб'єктивного бачення оточення команди проекту.

Карти зацікавлених сторін може бути доповнена ранжуванням стейкхолдерів за наступними критеріями [2]:

область повноважень/відповідальності (зацікавлені сторони, які знаходяться під прямим керівництвом команди проекту, і методом взаємодії з ними може бути адміністративне примушення або наказ);

область прямого впливу (зацікавлені сторони, які не підпорядковуються команді проекту, але мають певний статус, і можуть використовувати стратегію обміну ресурсами або переконання, включаючи відкриті маніпуляції у взаємовідносинах із ними);

область опосередкованого впливу (команда проекту практично не може впливати на цих стейкхолдерів прямо, тому вона повинна використовувати підтримку зацікавленої сторони, яка знаходиться в сфері прямого впливу або повноважень команди проекту).

Тепер, коли є досить чітка картина проблем та перспектив, пов'язаних з проектом, ідентифіковані зацікавлені сторони, здійснено їх пріоритизацію, можна визначити цілі процесу залучення зацікавлених сторін. Вони потрібні не тільки у якості метрик для моніторингу ефективності залучення зацікавлених сторін в майбутньому. Знання того, якого стану відносин із зацікавленими сторонами потрібно досягти в процесі реалізації проекту, допоможе утримувати процеси, роботи та проект в цілому у правильному напрямку.

Найпоширенішими цілями залучення зацікавлених сторін є:

- Збір відгуків та інформації від зацікавлених сторін для керівництва такими параметрами проекту як вибір шляху та його організація.
- Конструктивна робота із зацікавленими сторонами для успішного управління їхніми різноманітними інтересами.
- Вирішення питань, як виникають у зацікавлених сторін, розгляд їх належним чином.
- Уникнення затримок або відхилень проекту, які приводять до погіршення управління зацікавленими сторонами.

Четвертий етап – це визначення методології залучення та процесу розгляду скарг від зацікавлених сторін. Кожна команда розробляє зручний для неї та проекту спосіб взаємодії зі стейкхолдерами, спираючись на власний досвід, кількість членів команди, формат роботи та особливості зацікавлених сторін.

Але існують ряд кодексів, рамкових документів та міжнародних стандартів, які можуть бути використані під час розробки плану управління залученням зацікавлених сторін з метою створення більш сприятливої та ефективної методології. Наприклад, якщо проект повинен відповідати сучасним принципам стійкого розвитку, доцільно планувати залучення зацікавлених сторін з врахуванням вимог наступних документів:

- Стандарту AA1000 щодо залучення зацікавлених сторін;
- IAP2 щодо участі та залучення громадськості;
- Рекомендації GRI щодо звітності щодо сталого розвитку;
- SA8000 щодо відповідності стандартам праці;
- Модель досконалості EQM щодо управління якістю.

Використання загальноприйнятих стандартів сприяє запровадженню систематичних процесів, стратегій та політик для керівництва всіма рішеннями, діями та стратегією залучення зацікавлених сторін.

Окрім визначення стандартної процедури залучення зацікавлених сторін, на цьому етапі також потрібно створити інструкції щодо прийняття та розгляду скарг від стейкхолдерів. Опрацювання скарг повинно бути прозорим та своєчасним, належним чином фіксуватись та додаватись до звітів. Найкращою загальноприйнятою практикою, яка продемонструє, що команда проекту відкрита до обговорення, є публічне оголошення процедури подання скарги та процедури її розгляду. Всі зацікавлені сторони повинні мати вільний доступ до правил подання скарг, які включають інформацію про те, що вважається скаргою, про процес розгляду скарги, приблизний час вирішення скарги.

Також на четвертому етапі потрібно визначитись з процесом моніторингу та звітності. Моніторинг і звітність дозволяють контролювати процес залучення, як команді проекту, так і зацікавленим сторонам. Для міжнародних проектів доводиться відстежувати взаємодію мультинаціональної команди з кількома групами зацікавлених сторін і особами, розкиданими по різних регіонах світу. В результаті зростає кількість електронних листів, телефонних дзвінків, особистих та онлайн зустрічей, зобов'язань, логістики тощо. Такі міжнародні команди зараз мають доступ до багатьох різних способів вимірювання результатів діяльності із залучення

зацікавлених сторін, від електронних таблиць Excel до спеціалізованих інформаційних систем, які централізують усі дані зацікавлених сторін та пов'язану діяльність в одному місці. Зацікавлені сторони можуть продати запит про стан проекту, його результати та наслідки на будь-якому етапі життєвого циклу проекту. Такі запити можуть надходити від місцевих громад, вищого керівництва, регулюючих органів або фінансових кредиторів – кожна група стейкхолдерів потребує специфічної інформації. Тому не можна недооцінювати цінність належним чином встановлених метрик для вимірювання рівня залучення зацікавлених сторін та своїх зусиль у цьому напрямі, потрібно обов'язково виділити необхідні ресурси для належного виконання цього процесу. Відсутність формальної процедури звітності обмежує здатність команди проекту реагувати на запити своєчасно та професійно.

Наявність чіткого процесу моніторингу та звітності щодо роботи по залученню зацікавлених сторін створює прозоре та відкрите середовище, яке у свою чергу сприяє постійному вдосконаленню. Звіти формують архів проекту, який забезпечує застосування засвоєних уроків на практиці та створює міцну корпоративну пам'ять, що допомагає керувати майбутнім залученням зацікавлених сторін. Тримання робіт по залученню зацікавлених сторін та їх результатів протягом життєвого циклу проекту під пильним контролем дозволяє швидко вирішувати проблеми, що виникають, перш ніж вони спричинять кризу у відносинах зі стейкхолдерами. Контроль та моніторинг потрібен, щоб розуміти, що всі належні дії відбуваються своєчасно, наприклад відповіді на дзвінки зацікавлених сторін, електронні листи, скарги, зобов'язання тощо.

Зараз існує велика кількість спеціального програмного забезпечення для управління моніторингом та звітністю, яке дозволяє централізувати всі дані зацікавлених сторін в одному місці. Це полегшує обмін потрібною інформацією з потрібними людьми – наприклад на різних рівнях ієрархії всередині організації та з персоналом на місцях у віддалених локаціях. Цей доступ до інформації в режимі реального часу може бути надзвичайно корисним, наприклад, коли потрібно посылатися на конкретну роботу, що відбулася два роки тому або коли потрібно доповісти про всі непогашені зобов'язання.

На п'ятому етапі створюється список робіт та матриця плану залучення зацікавлених сторін.

Таблиця 2

План взаємодії із зацікавленими сторонами

Стейкхолдер	Сфери інтересу	Фаза проекту	Менеджер стейкхолдера	Метод залучення	Інструменти залучення	Частота
Міністерство навколишнього середовища	Відповідність нормативним вимогам Екологічний моніторинг	Всі	Уряд	Консультації	Особисті зустрічі Електронна пошта	Дуже часто
Міністерство інфраструктури	Пошкодження існуючої інфраструктури Розвиток нової інфраструктури	Будівництво	Уряд	Консультації	Особисті зустрічі Електронна пошта	Часто
Локальні інфлюенсери	Вплив традиційних звичок і звичаїв Місцевий вплив і можливості	Всі	Менеджери Суспільні групи	Консультації	Особисті зустрічі Інформаційні борди	Рідко
НУО	Соціо-економічний та екологічний моніторинг	Всі	Менеджери Суспільні групи	Консультації	Особисті зустрічі Листи з новинами	Дуже рідко

Тепер, коли визначені цілі залучення зацікавлених сторін, починається робота по їх реалізації. На цьому етапі потрібно:

- визначити, які інструменти команда проєкту буде використовувати для реалізації своєї стратегії;
- підготувати основні повідомлення;
- визначити методи спілкування;
- визначити частоту взаємодії;
- запланувати публічні консультації та інформаційну роботу;
- визначити аудиторію для кожного залучення.

Тепер потрібно скласти графік залучення зацікавлених осіб. Це наступний шостий етап. До графіку залучення зацікавлених сторін включаються всі ключові дати та роботи, в т. ч. дати, коли необхідно прийняти остаточні рішення та призначити відповідальних за їх реалізацію. Створюючи календар, важливо реалістично оцінювати, скільки часу потрібно на кожний вид робіт. Завжди краще закладати у план трохи більше часу, ніж за оцінками. Також потрібно резервувати час між подіями для формального завершення робіт, щоб перейти до наступного етапу.

Коли є готовий графік можна переходити до ідентифікації ресурсів та зон відповідальності – це сьомий етап. Цей етап передбачає проведення інвентаризації ресурсів організації та поточної спроможності команди, що включають будь-які специфічні знання, навички, слабкі сторони та сильні сторони. Це дозволяє виявити будь-які прогалини, які можуть запобігти успішному виконанню плану залучення. Потім чітко визначаються зони відповідальності, щоб члени команди могли правильно координувати свої зусилля. На цьому етапі менеджер проєкту використовує організаційну схему, яка допомагає візуалізувати ролі всіх членів команди. Елементами організаційної схеми є:

Список усіх членів команди разом з назвами їх посад, детальними посадовими інструкціями та їх місцем знаходження.

- Зони функціональної відповідальності.
- Відповідальні за розгляд скарг.
- Розподіл керуючих та контрольних повноважень.

В результаті ідентифікації ресурсів, може з'ясуватись, що команді проєкту бракує певних навичок для ефективного залучення зацікавлених осіб. У такому випадку не завжди необхідно розширювати команду, варто розвивати навички вже працюючих членів команди із залучення зацікавлених сторін. Наприклад, достатньо провести спеціалізований тренінг для команди проєкту.

Чітке визначення ролей та зон відповідальності на цьому етапі допоможе уникнути складних проблем, таких як недогляд, збіги, суперечливі зобов'язання, непослідовні комунікації та ін.

Восьмий етап – це складання бюджету, який є обов'язковою складовою плану залучення зацікавлених сторін. Наявність бюджету дозволяє контролювати використання ресурсів. На етапі залучення, коли тільки починаються вибудовуватись стосунки із зацікавленими сторонами, важливо мати чітке уявлення про доступний бюджет, щоб зменшити ризик надання надмірних обіцянок, які виходять за рамки можливостей команди проєкту. У найкращому варіанті, бюджет має бути складений таким чином, щоб забезпечити достатнє фінансування для глибокого і змістовного залучення зацікавлених сторін, ефективної реалізації стратегії залучення зацікавлених сторін, її контролю та звітності. Залежно від наявних ресурсів і характеру проєкту бюджет плану залучення зацікавлених сторін може складатись з таких витратних статей:

- витрати на розвиток продуктивності, наприклад наймання та навчання нового персоналу;
- придбання електронної системи управління;
- підготовка або переклад інформаційних та навчальних матеріалів;
- операційні витрати на консультування громадкості, створення консультативних рад та інших подібних структур;
- витрати на виконання взятих перед зацікавленими сторонами зобов'язань.

Бюджет потрібно регулярно переглядати протягом усього життєвого циклу проекту, щоб упевнитись, що ресурсів вистачає на реалізацію запланованих робіт щодо розвитку відносин із зацікавленими сторонами.

Тепер настає час анонсувати план та зібрати відгуки – дев'ятий етап. Перш ніж приступити до реалізації плану залучення, потрібно переконатися, що він узгоджений з цілями компанії, очікуваннями зацікавлених сторін та з чинними вимогами та правилами. Для цього план оголошують відповідній групі зацікавлених сторін, збирають їх відгуки для формування вже реального плану, який команда буде виконувати. Не варто недооцінювати цей етап, оскільки він викриває будь-які недоліки, недогляди чи перевищення у плані – все, що може поставити під загрозу успіх проекту.

Пройшовши всі етапи підготовки плану залучення зацікавлених сторін команда отримує на виході ретельно розроблений план. Але це ще не фінал роботи по підготовці плану залучення зацікавлених сторін. На практиці, план залучення зацікавлених сторін завжди є гнучким та відкритим до внесення змін.

Протягом усього життєвого циклу проекту команда проекту буде постійно збирати відгуки від ключових зацікавлених сторін і вносити корективи до плану, відповідно до принципів четвертого етапу виконання.

В процесі реалізації плану залучення зацікавлених сторін потрібно будувати та підтримувати довірливі стосунки з ключовими зацікавленими сторонами. Для цього потрібно знову й знову проходити основні етапи плану:

Узгодження та прийняття плану. В процесі реалізації проекту команда отримує цінні відгуки стейкхолдерів, які можуть як підтверджувати офіційний план залучення, так і суперечити йому. Це може призвести до внесення коригувань до деяких або всіх елементів плану, які вносились до цього етапу. Якщо команда якісно виконала всі етапи підготовки плану, ці коригування, швидше за все, будуть мінімальними. Але навіть якщо і ні, то краще вносити серйозні зміни до плану ще на початкових стадіях – а не пізніше, коли недогляди можуть повністю зіпсувати стосунки із зацікавленими сторонами.

Ідентифікація, аналіз та картування зацікавлених сторін. Зацікавлені сторони постійно змінюються протягом усього життєвого циклу проекту. Так само відрізняються їх думки, потреби та вплив на проект. Обов'язково потрібно постійно повторювати аналіз і картування зацікавлених сторін. Це дасть змогу в реальному часі знати хто впливає на проекту та як з ними спілкуватись.

Залучення. Коли існує чітке бачення результатів, які команда хоче отримати в результаті роботи із зацікавленими сторонами, потрібно переходити до реалізації плану зпостійною оцінкою та вимірюванням зусиль та результатів.

Оцінка результатів. Постійне вимірювання результатів плану в процесі реалізації дозволить вжити необхідних коригувальних дій швидко, перш ніж виникнуть проблеми. Не менш важливо, що ефективне вимірювання та точність звітування гарантують, що команда проекту та основні зацікавлені сторони мають достовірне уявлення в режимі реального часу про те, чи є успішним залучення і чи відповідає він поставленим вимогам і цілям.



Рис. 7. Ітеративна природа плану залучення зацікавлених сторін
Джерело: власна розробка

Висновки

Задоволення потреб і очікувань зацікавлених сторін у міжнародному проєктному менеджменті є головною метою управління стейкхолдерами. Визначення найважливіших зацікавлених сторін (груп осіб), розробка стратегії спілкування з ними, визначення очікувань, розподіл потреб і проблем, їх вирішення є частиною ефективного управління залученням стейкхолдерів на всіх етапах життєвого циклу проєкту. Зацікавлені сторони та їх здатність впливати на проєкт мають бути ретельно оцінені та контролюватися протягом усього проєкту, щоб максимізувати користь і мінімізувати шкоду. Для масштабних міжнародних проєктів управління зацікавленими сторонами має бути формалізоване та здійснюватися на основі розроблених рекомендацій та планів. Тому ми наголошуємо на необхідності підготувати план залучення зацікавлених сторін відразу на першому етапі життєвого циклу проєкту. На нашу думку, для підготовки плану потрібно здійснити десять основних кроків, які детально описані в роботі. Їх поетапна реалізація дозволить створити максимально повний опис зацікавлених сторін, уникнути прогалин, швидко реагувати в подальшому на зміни та запити від стейкхолдерів.

Середовище реалізації міжнародних проєктів постійно змінюється, тому і відповідної адаптації потребують методи та інструменти проєктного менеджменту. План, який ми запропонували, окреслює основні кроки менеджера проєкту та команди у роботі зі стейкхолдерами. Подальші дослідження у сфері управління зацікавленими сторонами мають стосуватись напрацювання ефективних механізмів моніторингу задоволеності стейкхолдерів результатами проєкту та реагування на їх потреби.

Список використаних джерел

1. Лепський В. В. Стратегічне управління медичними закладами. Вісник Черкаського державного технологічного університету. Серія: Технічні науки. 2016. № 4. С. 62–67.

2. Конрад, Я. (2019). Протиризикове управління зацікавленими сторонами проектів агропромислового комплексу. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки, (55), 51-58.
3. Achterkamp, M. C., Vos, J. F. J. (2008), "Investigating the use of the stakeholder notion in project management literature, a metaanalysis", *International Journal of Project Management*, Vol. 26, P. 749-757. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.10.001>.
4. Chan, A. P. C., Oppong, G. D. (2017), "Managing the expectations of external stakeholders in construction projects", *Engineering, Construction and Architectural Management*, Vol. 24, Issue 5, P. 736-756. DOI: <https://doi.org/10.1108/ECAM-07-2016-0159>.
5. Littau, P., Jujagiri, N. J., Adlbrecht, G. (2010), "25 years of Stakeholder Theory in Project Management Literature (1984-2009)", *Project Management Journal*, Vol. 41, P. 17-29. DOI: <https://doi.org/10.1002/pmj.20195>.
6. Maddaloni, F. D., Davis, K. (2017), "The influence of local community stakeholders in megaprojects: Rethinking their inclusiveness to improve project performance", *International Journal of Project Management*, Vol. 35, P. 1537-1556.
7. Aaltonena, K., Kujalab, J. (2010), "A project lifecycle perspective on stakeholder influence strategies in global projects", *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 26, Issue 4, P. 381-397. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2010.09.001>.
8. Nguyen, T. H. D., Chileshe, N., Rameezdeen, R., Wood, A. (2019), "External stakeholder strategic actions in projects: A multicase study", *International Journal of Project Management*, Vol. 37, Issue 1, P. 176-191. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.12.001>.
9. A Guide to the Project Management Body of Knowledge: PMBOK (®) Guide. 6th edition. Project Management Institute, 2017. 725 p.