

УДК 65.014.1

## УПРАВЛЕНИЕ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ В ОКРУЖЕНИИ ПРОЕКТА

БЕЛОКОНЬ А. И.<sup>1\*</sup>, д. т. н, проф.,МАЛАНЧИЙ С. А.<sup>2</sup>, асс.,КОЦЮБА Т. В.<sup>3</sup>, асс.

<sup>1\*</sup> Кафедра реконструкции и управления в строительстве, Государственное высшее учебное заведение «Приднепровская государственная академия строительства и архитектуры», ул. Чернышевского, 24-а, 49600, Днепропетровск, Украина, тел. +38 (0562) 47-08-44, e-mail: kts789@yandex.ua, ORCID ID: 0000-0002-7332-1177

<sup>2</sup> Кафедра реконструкции и управления в строительстве, Государственное высшее учебное заведение «Приднепровская государственная академия строительства и архитектуры», ул. Чернышевского, 24-а, 49600, Днепропетровск, Украина, тел. +38 (0562) 47-08-44, e-mail: sky888@ua.fm, ORCID ID: 0000-0002-0024-7017

<sup>3</sup> Кафедра металлических, деревянных и пластмассовых конструкций, Государственное высшее учебное заведение «Приднепровская государственная академия строительства и архитектуры», ул. Чернышевского, 24-а, 49600, Днепропетровск, Украина, тел. +38 (056) 756-34-61, e-mail: kottany@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-4404-8896

**Аннотация.** Успех или провал проекта зачастую зависит от факторов, относящихся к среде в окружении проекта и которые находятся вне зоны прямого контроля менеджера проекта. Рассмотрена концепция среды проекта, процессы анализа окружения проекта и способы, при помощи которых менеджер может выявить потенциальную проблему и разработать план действий, призванных обеспечить успех проекта. Показано, что стратегия управления основными факторами внешней среды включает в себя как организационные формы, так и меры, направленные на развитие процесса. Для выстраивания организационных форм связи менеджеру необходимо иметь четкие представления: каких заинтересованных лиц и какие их действия (функции) контролировать, а также в каком виде поддерживать коммуникации (двусторонние связи взаимозависимости). Эта информация является ключевой к дальнейшему построению формальной организации, поддерживающей взаимодействия, определению ее функций, компетенций, распределению ролей, области ответственности, инструкциям, формам и методам работы. **Цель.** Обобщить, проанализировать и сформировать представление о возможных имеющихся подходах по управлению окружением проекта. **Объект исследования.** Процессы управления заинтересованными лицами в окружении проекта. **Предмет исследования.** Методы и средства управления окружением проекта.

**Ключевые слова:** среда проект а; лица, заинт ересованные в проект е; факт оры, определяющие успех проект а

## УПРАВЛІННЯ ЗАЦІКАВЛЕНИМИ СТОРОНАМИ В ОТОЧЕННІ ПРОЕКТУ

БІЛОКОНЬ А. І.<sup>1\*</sup>, д. т. н, проф.,МАЛАНЧИЙ С. О.<sup>2</sup>, ас.,КОЦЮБА Т. В.<sup>3</sup>, ас.

<sup>1\*</sup> Кафедра реконструкції та управління в будівництві, Державний вищий навчальний заклад «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури», вул. Чернишевського, 24-а, 49600, Дніпропетровськ, Україна, тел. +38 (0562) 47-08-44, e-mail: kts789@yandex.ua, ORCID ID: 0000-0002-7332-1177

<sup>2</sup> Кафедра реконструкції та управління в будівництві, Державний вищий навчальний заклад «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури», вул. Чернишевського, 24-а, 49600, Дніпропетровськ, Україна, тел. +38 (0562) 47-08-44, e-mail: sky888@ua.fm, ORCID ID: 0000-0002-0024-7017

<sup>3</sup> Кафедра металевих, дерев'яних і пластмасових конструкцій, Державний вищий навчальний заклад «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури», вул. Чернишевського, 24-а, 49600, Дніпропетровськ, Україна, тел. +38 (056) 756-34-61, e-mail: kottany@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-4404-8896

**Анотація.** Успіх чи провал проекту найчастіше залежить від факторів, що відносяться до середовища в оточенні проекту і які знаходяться поза зоною прямого контролю менеджера проекту. Розглянута концепцію середовища проекту, процеси аналізу оточення проекту і способи, за допомогою яких менеджер може виявити потенційну проблему і розробити план дій, покликаних забезпечити успіх проекту. Показано, що стратегія управління основними факторами зовнішнього середовища включає в себе як організаційні форми, так і заходи, які спрямовані на розвиток процесу. Для вибудовування організаційних форм зв'язку менеджеру необхідно мати чіткі уявлення: яких зацікавлених осіб і які їх дії (функції) контролювати, а також в якому вигляді підтримувати комунікації (двосторонні зв'язки взаємозалежності). Ця інформація є ключовою до подальшої побудови формальної організації, що підтримує взаємодії, визначенню її функцій, компетенцій, розподілу ролей, області відповідальності, інструкціями, формам і методам роботи. **Мет а.** Узагальнити, проаналізувати і сформулювати уявлення про можливі наявні підходи по управлінню оточенням проекту. **Об'єкт дослідження.** Процеси управління зацікавленими особами в оточенні проекту. **Предмет дослідження.** Методи і засоби управління оточенням проекту.

**Ключові слова:** середовище проект у; особи, зацікавлені у проект і; чинники, що визначають в успіх проект у

## MANAGE INTERESTED PARTIES IN PROJECT ENVIRONMENT

BILOKON A. I.<sup>1\*</sup>, *Dr. Sc. (Tech.), Prof.*

MALANCHIY S. A.<sup>2</sup>, *Asst.*

KOTSIUBA T. V.<sup>3</sup>, *Asst.*

<sup>1\*</sup> Department of Reconstruction and Management in Construction, State Higher Education Establishment «Pridneprov'ska State Academy of Civil Engineering and Architecture», 24-A, Chernishevskogo str., Dnipropetrovsk 49600, Ukraine. Tel. +38 (0562) 47-08-44, e-mail: kts789@yandex.ua, ORCID ID: 0000-0002-7332-1177

<sup>2</sup> Department of Reconstruction and Management in Construction, State Higher Education Establishment «Pridneprov'ska State Academy of Civil Engineering and Architecture», 24-A, Chernishevskogo str., Dnipropetrovsk 49600, Ukraine. Tel. +38 (0562) 47-08-44, e-mail: sky888@ua.fm, ORCID ID: 0000-0002-0024-7017

<sup>3</sup> Department of Metals, Woods and Plastics Constructions, State Higher Education Establishment «Pridneprov'ska State Academy of Civil Engineering and Architecture», 24-A, Chernishevskogo str., Dnipropetrovsk 49600, Ukraine. Tel. +38 (056) 756-34-61, e-mail: kottany@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-4404-8896

**Summary.** The success or failure of the project often depends on factors which related to the environment, surrounded by the project and which are outside of the direct control of the project manager. The concept of the project environment, the processes of environmental analysis of the project and the ways in which managers can identify potential problems and develop a plan of action to ensure the success of the project. The management strategy the main factors of the environment includes both organizational forms and measures which aimed at the development process. For alignment of the organizational forms of communication manager must have a clear idea: what kind of interested persons and their actions (functions) need to monitor, and in what form to maintain communication (bilateral relations of interdependence). This information is key to the further construction of the formal organization that supports interaction, the definition of its functions, competencies, allocation of roles, areas of responsibility, instructions, forms and methods of work. **Purpose.** Summarize, analyze and form an idea of the potential of existing approaches to the management of the project environment. **Object of study.** Management processes of the persons, who interested in the project environment. **Subject of study.** Methods and tools for the project management environment.

**Keywords:** *project environment; persons which interested in the project; factors that determine the success of the project*

**Постановка проблемы.** До настоящего времени в исследованиях и публикациях по управлению проектами особый упор делается на методы планирования и управления, при помощи которых менеджер может контролировать временные рамки, издержки, ресурсы и качество.

Среда проекта, включая и заинтересованные стороны, остаются пока менее изученными и не имеют на сегодня достаточно понятных и принятых методов управления.

Вместе с тем опыт показывает, что многие проблемы, связанные с реализацией проекта, лежат в области среды, а успех проектного менеджера в достижении поставленных целей в большей степени зависит от его искусства общения.

Поэтому качество и умение руководителя проекта общаться с людьми намного важнее, чем его технические знания [3]. Во всяком случае, именно этому он вынужден уделять большую часть (80÷90 %) своего рабочего времени.

**Цель статьи.** Обобщить, проанализировать и сформировать

представление о возможных имеющихся подходах по управлению окружением проекта.

**Изложение материала.** Чтобы понять какие факторы среды оказывают влияние на проект, менеджеру следует рассмотреть организацию, реализующую проект, как подсистему, действующую в рамках большей системы (окружения) и взаимодействующей с другими подсистемами.

К окружающей среде относится (слов.) – «совокупность вещей, условий и влияний» [5].

Таким образом к окружающей среде относится практически все, находящееся за рамками проекта (рис. 1), в т.ч.:

факторы внутренней среды:  
владельцы компаний, руководство, руководители функциональных отделов, координаторы других проектов, временный персонал проекта и персонал, передаваемый на постоянной основе;

а также факторы и действующие лица во внешнем окружении:

государственные институты и общественные организации;  
 законодательство и нормы регулирования;  
 политика, экономика, экология, безопасность, культура, мораль, религия;  
 технологии;  
 остальные участники проекта в лице заказчика, поставщиков, потребителей, конкурентов, подрядчиков, финансовых организаций, владельцев земельных участков, недвижимости и др.

Основной вывод – проект связан с другими подсистемами или организациями в среде, окружающей проект.

Это создает двусторонние отношения взаимозависимости. Т.е., для достижения успеха менеджеру не следует ограничиваться рамками проекта как такового. Он должен изучать и стараться управлять, или соответствующим образом приспособлять внешние силы, от которых зависит эффективность и результат.



Рис. 1. Система взаимодействия руководителя проекта и окружения

**Почему это проблема?** Но факт заключается в том, что все эти факторы относятся к общему окружению проекта и лежат вне зоны прямого контроля менеджера проекта.

Менеджер не обладает традиционной властью над ключевыми фигурами и факторами в окружении проекта. Исключением здесь являются только постоянные члены команды, которые находятся в прямом его подчинении.

Власть строится в форме влияния и означает способность заставить кого-либо действовать в соответствии с чьими-либо желаниями [5]. Основное правило, касающееся распределения власти и влияния заключается в том, что «лица, не подчиненные напрямую данному руководителю, имеют право вообще не выполнять его указания» [3].

Для того чтобы получить поддержку важных (влиятельных) в организации и за ее пределами лиц менеджеру чрезвычайно важны умения выстраивать межличностные отношения.

Фактически менеджерам приходится становиться дипломатами, чтобы добиться определенного влияния и понимания с тем, чтобы обеспечить необходимый контроль над окружением и эффективное завершение проекта.

### Определение окружения

Процесс анализа окружения проекта (рис. 2) начинают с изучения всех действующих лиц и факторов, оказывающих или тех, что могут оказать влияние на успех реализации проекта.

Определение основных действующих лиц иногда называют «составлением карты лиц» [5], заинтересованных в проекте, т.е. определение лиц или сторон, заинтересованных в успехе или провале проекта.

Стороны можно рассматривать как с точки зрения возможной помощи от них, так и сопротивления осуществлению проекта. После выявления основных движущих и сдерживающих сил строится «схема поля сил» [4]. Это можно сделать посредством

проведения и обсуждения с участниками «рабочей сессии» [5], в которую входят ключевые члены проектной команды и уже известные важные заинтересованные лица из числа заказчика, основных исполнителей, разработчиков продукта.



Рис. 2. Процесс управления окружением проекта

Чтобы помочь членам рабочей группы «идентифицировать» заинтересованных лиц, можно использовать определенные «категории» или «классификации» стандартных типов заинтересованных лиц [4] и, зная как эти группы лиц (категории) влияют на содержание и ход реализации проекта, более четко очертить их будущие роли.

**Списки наиболее важных действующих лиц.** Второй шаг – определение наиболее важных действующих лиц; оценка потенциальных проблем, вероятности их возникновения и силы влияния.

Можно идентифицировать проблемы в категориях «высокая степень зависимости», «высокий риск», «недостаточное влияние» [5].

После проведения идентификации проблем можно вычеркнуть наименее важные.

Юхани Силвасти предложил для определения потенциальных возможностей и опасностей задействовать ССВО-анализ [6]. В результате проведения ССВО-анализа получают перечень силы и слабостей каждой заинтересованной стороны, а также

перечень их возможностей и опасностей для проекта. Менеджеру следует сконцентрироваться на тех возможностях и опасностях, которые наиболее важны для успешной реализации проекта.

Степень важности зависит от того, насколько влиятельна в целом заинтересованная сторона и как она сильна в области, где имеются возможности или опасности.

Можно решить какие возможности следует использовать, а какие опасности предотвратить.

**Определение целей и ценностей заинтересованных лиц.** Следующий шаг – это сбор информации о наиболее важных заинтересованных сторонах. Чтобы оказывать воздействие на ключевые фигуры и факторы в окружении проекта, менеджеру необходимо понимание природы бизнеса (деятельности) каждой группы участников и, соответственно, их возможных интересов в проекте, понимание их стимулов и поведения в различных обстоятельствах, руководящих правил.

Для того, чтобы прийти к соглашению по целям, нормам, выстроить удобный уровень взаимных отношений и взаимных обязательств, считает С. Бушуев [3], необходимо понимание целей и ценностей всех заинтересованных сторон:

«Каковы их заявленные цели?  
Каковы их скрытые цели?  
Как они организованы?  
Как они координируют свои действия, осуществляют общее управление?  
Что является их ориентирующими ценностями?»

Ответ на перечисленные вопросы позволяет понять, как мы можем служить «их» ориентирующим ценностям, через кого лично, через какую последовательность действий и что могло бы быть альтернативой этим действиям.

**Власть. Зависимость. Влияние.** Другим важным направлением мышления менеджера должно стать рассмотрение проекта с точки зрения власти, которой он располагает над внешними действующими лицами и факторами.

Полезно, считает Роберт Йоукер [5], разделять власть на три уровня: контроль, влияние и понимание (рис. 3).

Контроль означает способность отдавать приказания и ожидать, что эти приказания будут выполнены.



Рис. 3. Формы власти, которой менеджер располагает над факторами и действующими лицами в окружении проекта

Влияние означает меньшую власть по сравнению с контролем. Хотя действия отдельного лица оказывают влияние на достижение поставленной цели, полное достижение этой цели так же требует соответствующих действий со стороны других лиц, над которыми менеджер проекта прямого контроля не имеет.

Понимание означает отсутствие власти или влияния, а только лишь предполагает знание или осведомленность о потенциальном воздействии (оценке) со стороны действующего лица или фактора.

Например: менеджер проекта может контролировать своего служащего и оказывать определенное влияние на руководителей других служб (часто действуя через высшее руководство), но может только оценивать свою зависимость (степень) от представителей всевозможных общественных институтов и организаций.

**Возможности влияния.** Средства управления основными факторами внешней среды включают в себя как организационные формы, так и стратегии развития процесса (см. табл. 1).

Организационные формы представляют собой:

- формальные организации;
- координационные группы (команды);
- менеджеров по связям;

- консультационные центры.
- Изменения процесса включают:
- планы управления (взаимоотношениями);
  - отчеты;
  - создание команды (вовлечение, расширение круга заинтересованных лиц привлеченных проекту).

Для выстраивания организационных форм связи необходимо иметь четкие представления:

- каких заинтересованных лиц и какие их действия контролировать;
- о формах, методах их работы, нормах, процедурах;
- о формах входящих и изготавливаемых документов;
- в каком виде поддерживать коммуникации.

Эта информация является «ключом» к дальнейшему построению формальной организации, осуществляющей взаимодействия (ее функциям, роли, должностям, компетенциям, области ответственности, инструкциям, формам и методам работы).

Взаимодействия должны быть тщательно спланированы.

Разработка плана действий – плана управления взаимоотношениями и заинтересованными лицами, потребует ответа на вопросы по отношению к каждой группе лиц [6]:

- Как использовать возможности заинтересованной стороны?
- Как предотвратить опасности, вызываемые заинтересованной стороной?
- Как учтены возможности проекта для заинтересованной стороны?
- Как учтены опасности проекта для заинтересованной стороны?

План определяет, что будет сделано, почему и как, кто будет делать и когда, и что будет получено в результате мероприятия.

Управлять заинтересованными сторонами – значит поддерживать коммуникации и информировать о достигнутых результатах и планах дальнейших действий, чтобы они были убеждены, что основные договоренности выполняются и что их интересы соблюдены.

Таблиця 1

**Анализ общих подходов управления заинтересованными сторонами**

Автор	База исследования, проекты	Подходы к анализу внешней среды	Инструменты управления, исходящие документы
1	2	3	4
Юхани Силвасти [6] С. 188 – 192		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Определение заинтересованных сторон</li> <li>• Сбор информации о наиболее важных заинтересованных сторонах</li> <li>• Выявление целей ЗС (общие и личные)</li> <li>• ССВО-анализ</li> <li>• Выработка стратегии управления</li> <li>• Разработка плана управления заинтересованными сторонами</li> </ul>	План управления взаимоотношениями и заинтересованными сторонами. План определяет: Что будет сделано?, почему и как, кто будет делать и что будет получено в результате мероприятия
Белоконь А. И. [1] С. 11 – 13 С. 28 – 30 С. 47 – 53	Проекты реструктуризации предприятий коммунально-тепло-энергетической Генерация энергии и теплообеспечение	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Анализ окружения, определение заинтересованных групп лиц</li> <li>• Описание ожидаемых результатов проекта (критериев успешности), учитывающих интересы наиболее значимых заинтересованных сторон</li> <li>• Определение для каждого из факторов успешности конкретного измерителя показателя</li> <li>• Разработка стратегии в отношении заинтересованных лиц. Какую информацию, в каком виде и кому предоставлять</li> <li>• Выстраивание коммуникаций</li> </ul>	Поддерживать коммуникации и информировать о достигнутых результатах и планах дальнейших действий (через достигнутые значения показателей успешности), чтобы они были убеждены, что основные договоренности выполняются и что их интересы не нарушены
Бушув С. Д. [3] С. 44 – 47		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Интерпритация заинтересованных групп лиц. Кто они?</li> <li>• Определение целей: «заявленные» цели и «скрытые» цели</li> <li>• Установление, что является их ориентирующими ценностями</li> <li>• Сформулировать: как мы можем служить «их» ориентирующим ценностям? Через кого лично? Через какую последовательность действий?</li> <li>• Распределить власть с группами заинтересованных лиц</li> </ul>	Управлять группами заинтересованных лиц – означает давать им некоторую возможность контролировать решения жизненно важные для их интересов для того чтобы заручиться поддержкой в других вопросах
Роберт Йоукер [5]	Проекты всемирного банка	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Составление перечня всех действующих лиц и/или факторов, оказывающих или тех, что могут оказать влияние на успех реализации проекта</li> <li>• Составление схемы, где действующие лица и факторы размещаются в зависимости от степени власти (контроль, влияние или понимание), которую менеджер проекта имеет над этими ключевыми факторами</li> <li>• Определение степени зависимости проекта от различных факторов и действующих лиц</li> <li>• Определение вероятности или риска нежелательного развития событий</li> <li>• Планирование действий: как менеджер проекта может увеличить свою относительную власть над ключевыми факторами и действующими лицами, от которых зависит успех проекта</li> </ul>	<p>Планирование связи для повышения управляемости (в структурном отношении и как процесса); организованные (структурные) связи:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• формальные организации</li> <li>• координационные комитеты</li> <li>• менеджеры по связям</li> </ul> <p>Изменение процесса включает:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• планы (действия) кто? что? когда? как?</li> <li>• отчеты</li> <li>• создание команды (расширение круга лиц, считающих себя членами команды, заинтересованных в проекте и получение поддержки с их стороны)</li> </ul>

1	2	3	4
М. Грашина [4] С. 60 – 68		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Определение окружения проекта. Выявление основных движущих и сдерживающих сил</li> <li>• Проведение рабочей сессии. Построение схемы поля сил</li> <li>• Определение, более точно, перечня всех заинтересованных сторон из числа движущих сил проекта и более четко очертить их будущие роли</li> <li>• Документальное описание ожидаемых последствий (критериев успешности), учитывающее: как будут измерять успешность ключевые заинтересованные стороны, кто является ответственным за взаимодействие и как команда будет с ними работать</li> </ul>	<p>Схема поля сил проекта – определение основных источников потенциальных проблем и основных «сторонников» проекта.</p> <p>Матрица заинтересованных участников проекта – с определением всех групп, вовлеченных в проект лиц и их ролей в проекте.</p> <p>Матрица определения успешности – формальное представление критериев успешности проекта с учетом мнений основных заинтересованных лиц. Может использоваться как отдельный документ для более точного описания содержания и целей проекта</p>

Показатели в отчетах о достигнутых результатах должны быть согласованы с представлениями заинтересованных сторон о том, как будет выглядеть с их точки зрения успех.

Формальным представлением критериев успешности проекта с учетом мнений основных заинтересованных лиц может служить матрица определения успешности [4]. Может использоваться как отдельный документ описания содержания проекта.

На этой стадии мы используем уже определенные в процессе анализа окружения проекта роли заинтересованных сторон, чтобы построить вертикальное поле матрицы.

Горизонтальное поле матрицы содержит основные факторы успеха, которые заинтересованные стороны определили как показательные для оценки успешности проекта.

Далее для каждого из факторов успешности определяем конкретный измеритель (показатель), который может быть использован после окончания проекта для определения того, был ли данный проект действительно успешным и насколько с точки зрения его заинтересованных сторон. Этот показатель может контролироваться в процессе выполнения проекта и отражаться в отчетах о прогрессе.

Одна из ролей дипломатических усилий менеджера проекта заключается в расширении круга лиц, считающих себя членами команды.

Хорошо зарекомендовавшим себя методом формирования команды является проведение семинара, посвященного началу проекта. Вовлечение всех заинтересованных лиц на начальной стадии планирования позволяет учесть их интересы и то как они повлияют на анатомию проекта.

Это могут быть и более продолжительные встречи с членами рабочей группы, или и то и другое.

Проект имеет четко определенную цель (миссию). Стремление обеспечить достижение основной цели проекта также является одним из важных источников власти и обязывает всех участников к конструктивной работе.

Очевидным способом достижения влияния является установление личных отношений.

Менеджеру проекта необходимо постараться наладить соответствующие связи с тем, чтобы повысить степень контроля и влияния.

Что может сделать менеджер проекта для увеличения степени влияния или контроля?

Ключ к успеху лежит в понимании целей и интересов основных действующих лиц и лиц, заинтересованных в проекте. Лица,

заинтересованные в проекте, действуют в соответствии со своими собственными интересами.

Менеджер проекта сможет увеличить свое влияние в том случае, если он сможет понять их основные интересы и увязать с ожидаемыми результатами проекта.

Следует умело апеллировать к интересам действующих лиц, используя основные источники власти над людьми: власть посредством вознаграждения; власть посредством принуждения; власть харизмы; власть эксперта (эталона, примера); законную власть (официальную, назначенную).

Но немногие менеджеры понимают, что даже для подчиненных власть в организации основывается скорее на лидерстве духовном, а не должности и положении [5].

Эффективно действующие менеджеры знают источники своей власти и используют их для достижения целей проекта, занимая всегда лидирующее положение.

#### **Выводы:**

1. Показано, что многие проблемы, связанные с реализацией проекта, лежат в области среды, а успех проектного менеджера в достижении поставленных целей в большой степени зависит от его способности общения.

Среда проекта, включая и заинтересованные стороны, остаются пока менее изученными и не имеют на сегодня достаточно понятных и принятых методов управления.

2. Чтобы понять какие факторы среды оказывают влияние на проект, менеджеру следует рассмотреть организацию, реализующую проект, как систему, действующую в рамках большей системы (окружения) и взаимодействующей с другими подсистемами.

Показаны основные факторы и действующие лица в окружении проекта, что создает двусторонние отношения взаимозависимости.

Для достижения успеха менеджеру следует изучать и стараться управлять, или определенным образом приспособлять внешние силы, от которых зависит эффективность и результат.

3. Рассмотрены процессы анализа окружения проекта, включающие:

определение окружения;

определение наиболее значимых действующих лиц;

определение их взаимных интересов в проекте, стимулов и целей, природы поведения в различных обстоятельствах, руководящих правил.

4. Показано, что важным направлением мышления менеджера должно стать рассмотрение проекта с точки зрения власти, которой он располагает над внешними действующими лицами и факторами.

Менеджер проекта сможет увеличить свое влияние в том случае, если он сможет понять их основные интересы и увязать их с ожидаемыми результатами проекта.

5. Рассмотрены основные имеющиеся средства управления заинтересованными сторонами. Показано, что стратегия управления основными факторами внешней среды включает в себя как организационные формы, так и меры, направленные на развитие процесса.

Для выстраивания организационных форм связи менеджеру необходимо иметь четкие представления: каких заинтересованных лиц и какие их действия (функции) контролировать, и в каком виде поддерживать коммуникации.

Эта информация является ключевой к дальнейшему построению формальной организации, поддерживающей взаимоотношения: ее функциям, распределению ролей, компетенциям, области ответственности, инструкциям, формам и методам работы.

#### **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Білоконь А. І. Управління проектами і програмами реструктуризації / А. І. Білоконь, І. В. Тріфонов. – Дніпропетровськ : ПДАБА, 2008. – 138 с.



2. Белоконов А. И. Теоретические аспекты определения и взаимодействия заинтересованных групп лиц в проектах / А. И. Белоконов, С. А. Маланчий, Т. А. Д. Алкубалайт // Вісник Придніпровської державної академії будівництва та архітектури : зб. наук. пр. – Дніпропетровськ, 2016. – № 1. – С. 71–77.
3. Бушуев С. Д. Динамическое лидерство в управлении проектами : монография / С. Д. Бушуев, В. В. Морозов ; Украинская ассоциация управления проектами. – Киев, 2000. – 310 с.
4. Грашина М. А. Основы управления проектами / М. А. Грашина, В. Р. Дункан. – Санкт-Петербург : Питер. 2006. – 208 с.
5. Йоукер Р. Управление международным окружением проекта / Роберт Йоукер // Project Leadership Seminar : Confidential materials / Strategic Management Group. – Philadelphia, 1994. – [15 p].
6. Силвасти Ю. Управление заинтересованными сторонами / Юхани Силвасти // Мир управления проектами. Основы, методы, организация, применение : [пер с англ.] / под ред. Х. Решке, Х. Шелле. – Москва : Аланс, 1993. – С. 188–192.

## REFERENCES

1. Bilokon A.I. and Trifonov I.V. *Upravlinnia proektamy i programamy restrukturyzatsii* [Project management and rehabilitation programs]. Dnipropetrovsk: PDABA, 2008, 138 p. (in Ukrainian).
2. Bilokon A.I., Malanchiy S.A. and Alkubalait A.D. *Teoreticheskie aspekty opredeleniya i vzaimodejstviya zaitresovannykh grup lits v proektakh* [Theoretical aspects of the definition and collaboration of persons groups interested in the projects]. *Visnyk Prydniprovskoi derzhavnoi akademii budivnytstva ta arkhitektury* [Bulletin of Pridneprovsk State Academy of Civil Engineering and Architecture]. Dnipropetrovsk, 2016, no. 1, 5 p. (in Russian).
3. Bushuyev S.D. and Morozov V.V. *Dinamicheskoe liderstvo v upravlenii proektami* [Dynamic leadership in project management]. *Ukrainskaya assotsiatsiya upravleniya proektami* [Ukrainian association of project management]. Kiev, 2000, 312 p. (in Russian).
4. Grashina M. and Duncan V. *Osnovy upravleniya proektami* [Basics of project management]. Stankt-Peterburg: Piter, 2006, 208 p. (in Russian).
5. Walker R. *Upravlenie mezhdunarodnym okruzheniem proekta* [International project management environment]. *Project Leadership Seminar: Confidential materials*. Strategic Management Group. Philadelphia, 1994. 15 p.
6. Silvasti Yu. *Upravlenie zaiteresovanyimi storonami* [Management of interested parties]. *Mir upravleniya proektami. Osnovy, metody, organizatsiya, primenenie* [World of project management. Basics, methods organization and application]. Eds. Reschke J and Schell H. Moskva: Alans, 1993, pp. 188 – 192 (in Russian).

*Рецензент: д-р т. н, проф. Кравчуновська Т. С.*

Надійшла до редколегії: 14.12.2016 р. Прийнята до друку: 20.03.2016 р.