Приложение № 4
к приказу от 31 августа 2026 года № 01-00026/023

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ
по управлению заинтересованными сторонами при реализации проектов в Проектной школе Общеакадемического факультета Президентской академии

1. Общие положения

1.1. Настоящие Методические рекомендации разработаны в целях формирования единого практического подхода к выявлению и анализу заинтересованных сторон, выбору стратегий взаимодействия, планированию коммуникаций, управлению ожиданиями, вовлеченностью и сопротивлением в проектах Проектной школы Общеакадемического факультета федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (далее соответственно – Проектная школа, ОАФ, Президентская академия).

1.2. Рекомендации в полном объеме применяются к проектам продвинутого уровня. Для проектов начального уровня применяется упрощенный порядок, установленный разделом 13.

1.3. Управление заинтересованными сторонами осуществляется на всех этапах жизненного цикла проекта: инициирование, подготовка, реализация, мониторинг и контроль, завершение.

1.4. Термины, предусмотренные Положением об организации проектной деятельности в Проектной школе ОАФ (далее – Положение), применяются в установленных им значениях. Понятие заинтересованной стороны применяется в значении пункта 2.1 настоящих Методических рекомендаций.

1.5. Рабочие карты и инструменты настоящих Методических рекомендаций не заменяют проектные документы и не изменяют полномочия участников, установленные Положением.

2. Понятие и принципы управления заинтересованными сторонами

2.1. Заинтересованная сторона – физическое или юридическое лицо, группа лиц, подразделение или организация, которые могут влиять на проект, решения и ресурсы проекта либо интересы которых могут быть затронуты его реализацией и результатами.

2.2. Заинтересованные стороны подразделяются на внутренние – участников проекта, и внешние – лиц и организаций, не входящих в его контур.

2.3. Управление заинтересованными сторонами основывается на принципах:

- раннего выявления сторон, способных повлиять на проект;
- учета законных интересов, ожиданий и возможных последствий проекта;
- дифференциации взаимодействия в зависимости от влияния, интереса и позиции;
- достоверности, своевременности и адресности коммуникаций;
- согласованности обещаний и фактических возможностей проекта;
- защиты персональных данных и конфиденциальной информации;
- регулярного пересмотра позиции и вовлеченности сторон;
- фиксации значимых требований, решений и договоренностей.

2.4. Цель работы состоит не в обеспечении одинаково высокой вовлеченности всех сторон, а в достижении уровня взаимодействия, необходимого для получения, приемки и использования результатов проекта.

3. Организация работы и ответственность

3.1. Руководитель организует выявление и анализ заинтересованных сторон, определяет стратегии и обеспечивает согласованность взаимодействия с управленческими решениями проекта.

3.2. Администратор ведет сведения, обеспечивает выполнение предусмотренных коммуникаций и сбор информации об изменении позиции сторон.

3.3. Ответственные за функциональные направления взаимодействуют со сторонами в пределах закрепленных функций и информируют руководителя о требованиях, сопротивлении, поддержке и необходимых решениях.

3.4. Заказчик определяет требования к результатам и принимает результаты; куратор обеспечивает стратегическую поддержку и содействует решению вопросов, выходящих за пределы полномочий руководителя.

4. Идентификация и картирование окружения

4.1. Идентификация заинтересованных сторон начинается на этапе инициирования и продолжается на протяжении всего жизненного цикла

проекта. Руководитель совместно с командой определяет стороны, которые могут существенно повлиять на проект либо интересы которых могут быть существенно затронуты.

4.2. Для выявления сторон анализируются:

- цель, результаты и требования к результатам;
- пользователи и получатели эффекта (благополучатели);
- лица, принимающие решения и предоставляющие согласования;
- владельцы ресурсов, данных, инфраструктуры и компетенций;
- подразделения и процессы, затрагиваемые изменениями;
- партнеры, поставщики, регулирующие органы и эксперты;
- группы, которые могут поддержать проект или оказать сопротивление;
- лица, отвечающие за последующее использование результатов.

4.3. Методы идентификации: интервью с инициатором и заказчиком, анализ документов и организационной структуры, картирование процессов, анализ аналогичных проектов, экспертное обсуждение и анализ коммуникационных связей.

4.4. В перечень включаются не все лица, получающие информацию о проекте, а стороны, для которых требуется осознанно выбрать способ взаимодействия.

5. Анализ интересов, ожиданий и позиции

5.1. Для каждой ключевой заинтересованной стороны рекомендуется определить интересы и ожидания, опасения и возможные потери, требования к результатам, полномочия, ресурсы, отношение к проекту, влияние, текущую и желаемую вовлеченность.

5.2. Требование заинтересованной стороны не становится автоматически требованием проекта. Оно анализируется на соответствие цели, границам, полномочиям заказчика, ресурсам и ограничениям, после чего принимается, отклоняется либо выносится на согласование.

5.3. Отношение заинтересованной стороны к проекту рекомендуется описывать как активно поддерживающее, поддерживающее, нейтральное, настороженное, сопротивляющееся или неопределенное.

5.4. Влияние, интерес, текущая и желаемая вовлеченность могут оцениваться по шкале от 0 до 10. Значения используются для сопоставления и выбора стратегии, а не для оценки стороны как положительной или отрицательной.

5.5. Цветовая индикация в плане управления проектом обозначает необходимость управленческого внимания: зеленый – вовлеченность соответствует желаемой; желтый – имеется умеренный разрыв; красный – существенный разрыв при высоком влиянии либо активное сопротивление.

6. Приоритизация и выбор стратегии

6.1. Базовая стратегия уточняется с учетом отношения стороны, разрыва между текущей и желаемой вовлеченностью, характера полномочий, срочности решения и рисков взаимодействия.

Влияние	Интерес	Базовая стратегия
Высокое (от 5 до 10)	Высокий (от 5 до 10)	Активно вовлекать в принятие решений и регулярно взаимодействовать.
Высокое (от 5 до 10)	Низкий (от 0 до 5)	Поддерживать удовлетворенность, адресно информировать, предупреждать сопротивление.
Низкое (от 0 до 5)	Высокий (от 5 до 10)	Регулярно информировать, консультировать и использовать обратную связь.
Низкое (от 0 до 5)	Низкий (от 0 до 5)	Наблюдать и информировать по мере необходимости.

6.2. Возможные стратегии также могут включать информирование, консультации, вовлечение в подготовку решений, согласование, совместную работу, управление ожиданиями, переговоры, наблюдение и снижение сопротивления.

6.3. Стратегия должна содержать не общее намерение, а конкретные действия и способ взаимодействия, ответственных, сроки и ожидаемую реакцию стороны.

7. Управление требованиями и ожиданиями

7.1. Ожидания заинтересованных сторон формируются не только официальными документами, но и письменными и устными договоренностями, презентациями, перепиской и интерпретацией промежуточных договоренностей.

7.2. Руководитель обеспечивает согласованность сообщений о целях, сроках, функциональности и качестве результатов. Не следует обещать стороне характеристики, не отраженные в утвержденных параметрах или не обеспеченные ресурсами.

7.3. Существенные требования фиксируются, анализируются и связываются с результатами и критериями приемки. Противоречивые требования выносятся на согласование заказчику или иному уполномоченному лицу.

7.4. При невозможности удовлетворить ожидание заинтересованной стороне сообщаются основания, ограничения, доступные альтернативы и последствия каждого варианта.

8. Планирование и проведение коммуникаций

8.1. Для ключевых заинтересованных сторон определяются цель коммуникации, содержание информации, отправитель, получатель, формат, канал, периодичность, срок ответа и ожидаемая обратная связь.

8.2. План управления заинтересованными сторонами согласуется с планом коммуникаций. Противоречия между адресатами, периодичностью, ответственными и содержанием коммуникаций не допускаются.

8.3. Формат выбирается с учетом цели: информирование может осуществляться рассылкой или отчетом; обсуждение требований – рабочей встречей; принятие решения – документированным согласованием; работа с сопротивлением – переговорами или индивидуальной встречей.

8.4. После значимой встречи фиксируются принятые решения, обязательства сторон, ответственные, сроки, открытые вопросы и дальнейшие действия.

8.5. Персональные данные, конфиденциальные сведения и информация ограниченного доступа передаются только правомерным адресатам и через допустимые каналы.

9. Вовлечение и обратная связь

9.1. Вовлечение стороны целесообразно, если ее знания, полномочия, ресурсы, поддержка или будущая готовность использовать результат критичны для проекта.

9.2. Возможные формы вовлечения: участие в сборе требований, экспертная оценка, тестирование прототипа, согласование промежуточного результата, участие в рабочей группе, приемка результата и планирование внедрения.

9.3. Обратная связь должна собираться в момент, когда ее еще можно использовать. Позднее привлечение заказчика или пользователей повышает риск значительной переработки результатов проекта.

9.4. Команда анализирует обратную связь, отделяя единичное мнение от системной потребности, и сообщает стороне, какие предложения приняты, отклонены или требуют дополнительного решения.

10. Мониторинг заинтересованных сторон и корректировка стратегии

10.1. В проектах продвинутого уровня состояние взаимодействия с ключевыми сторонами анализируется не реже одного раза в месяц при подготовке отчета о ходе реализации и дополнительно перед значимыми решениями и приемкой результатов.

10.2. Анализируются изменения интересов, влияния, отношения, вовлеченности, требований, обещаний и открытых вопросов, а также результативность ранее выбранной стратегии.

10.3. Изменения отражаются в актуальной версии плана управления проектом. Ведомость изменений оформляется, если требуется корректировка утвержденных параметров паспорта или плана управления проектом в порядке, предусмотренном пунктом 5.4.7 Положения.

10.4. Признаками необходимости пересмотра стратегии являются отсутствие ожидаемого решения, снижение участия, появление новых требований, активное сопротивление, смена представителя стороны, изменение полномочий или условий приемки.

11. Документирование и отчетность

11.1. Основные стороны указываются в проектном предложении; детальная информация – в плане управления заинтересованными сторонами; существенные проблемы и изменения – в отчете о ходе реализации; опыт взаимодействия – в разделах итогового отчета об изменениях и уроках проекта.

11.2. Финальная версия плана управления проектом включается в архив проекта после его завершения. Объем сохраняемой информации должен быть необходимым и достаточным; избыточное накопление персональных данных и не относящихся к проекту сведений не допускается.

12. Особенности для проектов начального уровня

12.1. На начальном уровне проектной деятельности отдельный план управления заинтересованными сторонами не разрабатывается. Команда определяет основных лиц и группы, для которых создаются результаты, которые участвуют в проекте или могут существенно повлиять на его реализацию.

12.2. Информация учитывается при формулировании цели, показателей, результатов и требований к результатам. Заказчик при его наличии, куратор-

преподаватель, руководитель и участники указываются в предусмотренных формой разделах паспорта.

12.3. Куратор-преподаватель проверяет, учтены ли основные пользователи результатов, участники и иные значимые стороны, и помогает определить приемлемые способы взаимодействия.

12.4. Периодичность уточнения состава и ожиданий значимых сторон определяет куратор с учетом продолжительности и содержания проекта. Отдельные планы управления заинтересованными сторонами и коммуникациями не разрабатываются.