



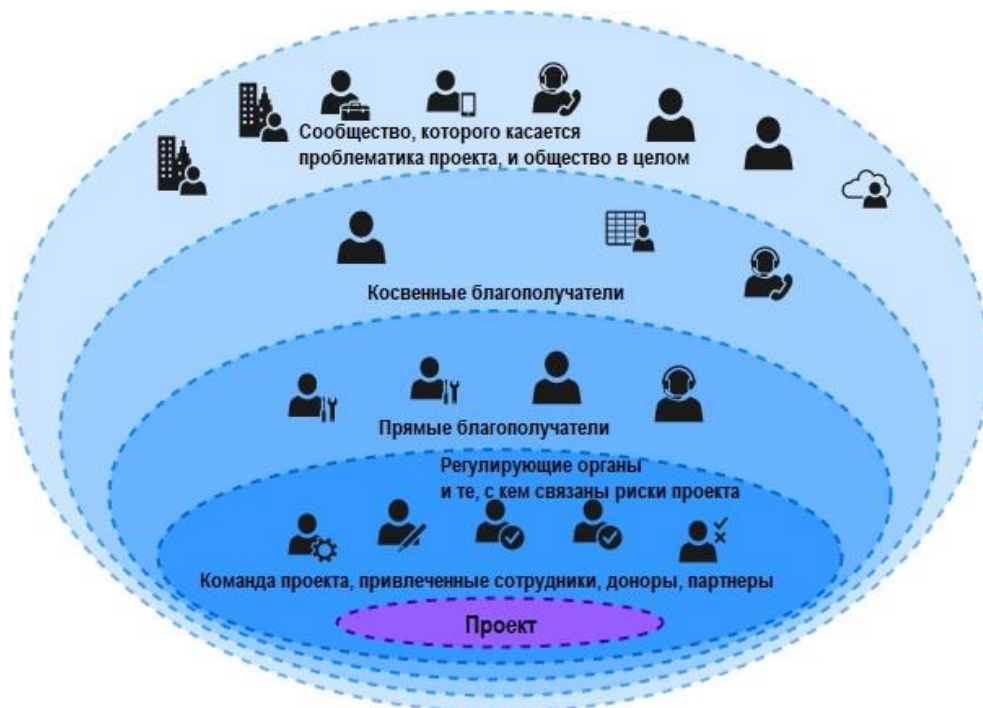
## Инструмент анализа стейкхолдеров

Термин **стейкхолдеры** пришел к нам из системного анализа. Стейкхолдеры — люди, вовлеченных в проект, на чьи интересы влияет как успешное, так и провальное его развитие (они заинтересованы или наоборот не заинтересованы в успехе проекта, или они не знают о проекте, но их жизнь благодаря проекту изменится), а также те, кто влияет на развитие проекта (они тоже могут влиять положительно или наоборот противодействовать проекту).

Простыми словами **стейкхолдеры** — это те люди, которые либо имеют могут влиять на проект, либо сам проект влияет на них.

Стейкхолдеров надо анализировать на этапе разработке проекта, чтобы учесть их мнения, интересы, ожидания в дизайне проекта и снизить негативные последствия их влияния или влияния на них и усилить позитивное влияние на них и влияние с их стороны.

Материалы по анализу стейкхолдеров в основном касаются бизнеса<sup>1</sup>, но для НКО их можно адаптировать. В частности, графически стейкхолдеров иногда размещают на так называемой «луковой диаграмме»:



<sup>1</sup> Теория управления стейкхолдерами была впервые подробно изложена Эдвардом в книге «Strategic Management: A Stakeholder Approach». Фриман считал, что понимание и выделение групп людей, способных влиять на бизнес или отдельный проект, позволяют четко структурировать и оптимизировать процесс управления. В своей концепции он разделил процесс анализа и управления стейкхолдерами на 6 этапов:

- Определение всех стейкхолдеров
- Определение ключевых потребностей всех стейкхолдеров
- Анализ интересов и влияния каждого стейкхолдера
- Формирование списка действий для управления ожиданиями стейкхолдеров
- Исполнение запланированных действий
- Анализ результатов управления и повторение процесса

Проект  
«Поддержка  
развития оценки  
и развитие  
оценочного  
мышления.  
Пятый элемент»

ОЦЕНКА ПРИНОСИТ ПЛОДЫ



Для того, что определить стейкхолдеров, **рекомендуется ответить на следующие вопросы:**

- Кто основные благополучатели проекта?
- Кто косвенные благополучатели проекта?
- На кого еще из целевой группы проект повлияет?
- Кто больше всего заинтересован в выполнении данного проекта?
- Есть ли среди благополучателей или целевой группы те, чья жизнь станет хуже в результате проекта?
- Действия кого могут помешать достижению целей проекта?
- Существовал ли подобный проект ранее? Если да, то был ли он успешным или неуспешным и кто в этом сыграл ключевую роль?
- Какие риски есть у проекта и с кем они связаны?
- Чьи действия могут минимизировать эти риски?
- Какие конкуренты есть у проекта?
- Какие партнеры или иные организации работают по проблематике проекта?
- Чьи действия привели к возникновению проблемы, которую решает проект?

О подходах к классификации и к анализу стейкхолдеров можно узнать из записи заседания клуба PRO ОЦЕНКУ ([Анализ стейкхолдеров при проведении оценки. 20 заседание Клуба PROОЦЕНКУ, 9 февраля 2023 года. - YouTube](#)) и из презентации, показанной на заседании ([Анализ стейкхолдеров при проведении оценки \(proocenku.club\)](#)).

Мы предлагаем следующий инструмент для анализа: стейкхолдеров выписываем в первый столбик таблицы, которая приведена на следующей странице, затем заполняем остальные столбцы.

При заполнении таблицы **принимает во внимание:**

1. **Люди могут не осознавать или не знать саму проблему**, а замечать лишь ее проявления или отдельные симптомы, а не причину возникновения симптомов и последствий.
2. Люди могут быть **не готовы к решению проблемы, так как лишатся вторичных выгод**. Вторичная выгода — это некая условная польза, которую люди извлекают в неприятной для себя ситуации, это «бонус» от разрушительного или бесполезного поведения. В отличие от первичных выгод, когда мы понимаем, что определенное действие или бездействие принесет нам положительный результат, вторичные очень сложно выявить. Зачастую мы их совсем не видим, и они препятствуют достижению конкретной цели.
3. Люди могут быть **не готовы решать проблему, так как путь решения проблемы долгий, трудозатратный**, требующий сопровождения и приверженности, а мотивации на решение у них недостаточно.

Страница проекта: [Поддержка развития оценки и развитие оценочного мышления. Пятый элемент | \(scisc.ru\)](#)





Ина-Центр



ФОНД  
ПРЕЗИДЕНТСКИХ  
ГРАНТОВ

Проект  
«Поддержка  
развития оценки  
и развитие  
оценочного  
мышления.  
Пятый элемент»

Оценка приносит плоды



Группа стейкхолдеров	Их проблема/цель в контексте проблематики проекта (даже если о проекте они не узнают, то цели могут пересекаться с проектными)	Их ожидания от проекта (возможно, что ожидания отсутствуют и о проекте они не узнают)	Их интерес в проекте	Какое влияние они могут оказать на проект	Какое влияние на них может оказать проект	Связанные с ними риски	На что следует обратить внимание (что включить в проект, как минимизировать риски, как повысить пользу)
Люди с заболеванием Z	<i>Они не знают о своей болезни, так как не проходили обследование. Симптомы их беспокоят.</i>	<i>Вылечить симптомы.</i>	<i>Снять симптомы</i>	<i>Некоторые будут говорить, что их вынуждают пройти обследование, что их обижают, что их заразили и т.д., то есть дискредитировать проект.</i>	<i>Выявить заболевание, подобрать лечение, содействовать приверженности лечению.</i>	<i>Будут сопротивляться заходу в проект и не придут на назначенные и уже оплаченные обследования и приемы врача.</i>	<i>Придумать, как сделать так, чтобы они зашли в проект, прошли обследование и лечились планомерно.</i>
Равные консультанты с Z							
Врачи, которые работают с Z	<i>Усталость от работы со сложными пациентами. Много времени занимает отчетность и аттестации.</i>	<i>Избавиться от сложных пациентов, передав их помощникам и при этом не потерять в зарплате.</i>	<i>Передать пациентов помощнику, получить дополнительную оплату.</i>	<i>Если они получают оплату за количество пациентов, то могут их «не отдавать», с другой стороны, они заинтересованы в новых, но не проблемных пациентах.</i>	<i>Лишние отчеты. Снижение или повышение оплаты. Изменение отношения со стороны коллег.</i>	<i>Смотря как настроить работу с ними – будут помогать или наоборот мешать, видя в проекте конкурентов.</i>	<i>Предотвратить восприятие проекта как конкурентов. Предельно упростить процесс отчетности. Профилировать выгорание.</i>
Семьи, в которых есть люди с Z							
Министерство здравоохранения							
.....							
.....							