



НОВ БЪЛГАРСКИ УНИВЕРСИТЕТ
ДЕПАРТАМЕНТ ПУБЛИЧНА АДМИНИСТРАЦИЯ

КУРСОВ ПРОЕКТ:

**Съвременни тенденции в
управлението на проекти**

САМОСТОЯТЕЛНА РАБОТА АДММ 937
КЪМ КУРС „Международни стандарти за управление на проекти и програми”

Автор: Христиан Даскалов, Ф44967

06.05.2014г.

гр. София

СЪДЪРЖАНИЕ

ВЪВЕДЕНИЕ	2
PMBOK® <i>Guide</i> СТАНДАРТ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТИ	3
НОВА ОБЛАСТ: УПРАВЛЕНИЕ НА ЗАИНТЕРЕСОВАНИТЕ СТРАНИ – СЪЩНОСТ И СЪДЪРЖАНИЕ	5
ИЗВОДИ	10
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	11
ИЗТОЧНИЦИ	12

ВЪВЕДЕНИЕ

Проследяването на най-новите тенденции в управлението на проекти придобива все по-голяма практическа стойност за развитието на частния /а и публичен/ сектор в условия на несигурност на икономическата среда и необходимост от интелигентни усилия за преодоляване на глобалните и национални икономически и финансови кризи и ефективното управление на промяната.

Ето защо е необходимо съсредоточаване на по-голямо внимание върху конкретни иновативни подходи към управлението, какъвто подход се явява *управлението на заинтересованите страни /стейкхолдърите/*, особено с оглед на все по-голямата комплексност и все по-широко присъствие на разнороден състав от заинтересовани страни, чието ефективно управление - чрез изработване и внедряване на съответния план – *още от фазата на идентифициране на заинтересованите страни, през планирането на комуникациите, управлението на очакванията и последващия контрол*, следва да бъде в основата на оптимизирането на изпълнението на конкретния проект.

Актуалността на темата е свързана със скорошното публикуване на последната - пета най-актуална версия на международния стандарт за управление на проекти PMBOK® *Guide* на Института за проектно управление (PMI), където *управлението на заинтересовани страни* за първи път е изведено като обособена област на знанието и представлява най-съществената нова тенденция в проектния мениджмънт.

PMBOK® Guide СТАНДАРТ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТИ

Емпирично изследване¹ разкрива, че макар и да съществуват алтернативни подходи при управлението на проекти, относно процесите по управление на заинтересованите страни – по-формален и по-неформален, формализираните процеси са по-ефективни при идентифицирането на стейкхолдърите и тяхното управление в цялостност, отколкото неформалните. Оттам насетне съществуват различни управленски стандарти, формирани през последните три десетилетия, спрямо които се осъществява управлението на заинтересованите страни в проектна среда, включващо изпълнението на основните функции по планиране, организиране, координиране, стимулиране и контрол². Безспорно най-утвърденият сред тях е този на Института за проектно управление (PMI). Съгласно 5-то издание на PMBOK® Guide (2013) - Ръководство за система от знания за управление на проекти на Института за управление на проекти (*Project Management Institute, PMI*) управлението на заинтересованите страни е обособено в отделна област на знание³ и съдържа четири специфични процеса, разпростиращи се в четири групи-процеси:

(1) Идентифициране на стейкхолдърите (*група процеси за инициране*) – дефиниране на лицата, групите и организациите, които (*могат да*) влияят върху, или са повлияни от проекта – включва стейкхолдър анализ като инструмент и има за цел създаването на стейкхолдър регистър;

¹ Изследване на практиката по управлението на заинтересовани страни в строителната индустрия.

Вж подробно: Takim, R. *The Management of Stakeholders' Needs and Expectations in the Development of Construction Project in Malaysia*, Modern Applied Science Journal 3-5, 2009.

² Cleland, D. Project Stakeholder Management, Project Management Journal, September 1986.

³ Бел. авт.: Обособяването на управлението на заинтересованите страни в PMBOK 5th edition показва затвърждаването на стейкхолдър-теорията като значима част от практиката на проектния мениджмънт. И четирите процеса, съставляващи методологията за управление на заинтересованите страни по стандарта, идват нацяло или частично от друга област на знание "Управление на комуникациите в проекта" в 4-то издание на PMBOK® Guide (2008), поради което някои „разделителни линии“ тези две области, в следствие на обособяването на самостоятелното управление на заинтересованите страни, остават дискуссионни. Така например „определянето на комуникационните потребности“ е определено като част от планирането на управлението на заинтересованите страни, но „дефинирането на конкретните методи за комуникация“ е оставено за комуникационното планиране. В случай, че при планирането на проекта проектният екип прилага само техники и процедури в избрани области на знанието, подобни генерични разделения, в резултат от праволинейното приложение на стандарта, могат да доведат до известни непълноти. Ето защо прилагането на стандарта следва да се прави с внимание към застъпващите се моменти и да се адаптират процесите с допълване на задачи от други области на знанието, там където/ако е необходимо според собствените нужди на организацията, при необходимата степен на креативност и професионализъм от страна на мениджърите, за да не остават „бели петна“.

(2) Планиране на управлението на стейкхолдърите (*група процеси за планиране*) – има за цел създаването на план за управление на заинтересованите страни, базиран на създадения вече регистър в рамките на който се определят стратегии за управление на отделните заинтересовани страни – според текущо и очаквано участие на страните;

(3) Управление на участието (*група процеси за изпълнение*) – процес на комуникация и активна работа със заинтересованите страни, свързан основно с прилагането на „*меки умения*“, наместо специфични инструменти⁴;

(4) Контрол на участието (*група процеси за контрол и мониторинг*) – наблюдение на отношенията с/между заинтересованите страни, включ. оценка на вложените по управлението им усилия, изпълнението на плана и разглеждане на потребности от подобряването му⁵.

Съществуват и други утвърдени международни стандарти⁶, различни от посочения, които се занимават с проблемите на проектния мениджмънт – като стандарта на Международната организация за стандартизация - ISO 21500:2012⁷ и британския BS 6079-1:2010⁸, които в една или друга степен разглеждат въпроса и признават практическата значимост на управлението на заинтересованите страни за постигането на проектен успех⁹. Изведени са и такива стандарти за проектно управление, фокусирани конкретно върху стейкхолдър мениджмънта по проекти в сходни области на обществения и икономически живот – като управлението на проекти, свързани със възобновяеми енергийни източници - ESTEEM®¹⁰ (*разработен по Create Acceptance Project*); методологии за управление на „*мулти-стейкхолдър*“ проекти в социалния сектор - MSP framework¹¹ (*разработен по TLP “Power dynamics in MSP’s”*) и международни проекти за развитие - StakeholderDialogues®¹² (*разработен от Collective Leadership Institute*).

⁴ Бел. авт.: Замества „*управлението на очакванията*“ от PMBOK® Guide 4th ed.

⁵ Вж: www.jpstewartassociates.com/final-on-pmbok-4-to-5-stakeholder-management.

⁶ Вж: Маринова, Н. *Управление на проекти за постигане на устойчиво развитие*, НБУ, 2012г.

⁷ Вж: www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:21500:ed-1:v1:en.

⁸ Вж: www.method-pm.com/index.php?option=com_content&view=article&id=105&Itemid=172.

⁹ Бел. авт.: Стандартът ISO 21500:2012 в най-голяма степен се доближава до PMBOK®, представлявайки негова по-„*олекотена*“ версия, специално по отношение на стейкхолдър-управлението. Всъщност PMI е участвал активно в неговото разработване, а оттам и сходните характеристики – има 10 предметни групи (*подобни на областите на знанието*) и 5 процесни групи (*отново подобни на PMBOK®*). Управлението на заинтересованите страни представлява втората предметна група в стандарта и включва два специфични процеса – по идентифициране на стейкхолдърите (*част от процесната група за инициране*) и управление на стейкхолдърите (*част от процесната група по изпълнение*).

¹⁰ Вж: www.esteem-tool.eu.

¹¹ Вж: www.wageningenportals.nl/msp/resource/tools-analysing-power-multi-stakeholder-processes-menu.

¹² Вж: www.stakeholderdialogues.net/about/.

НОВА ОБЛАСТ: УПРАВЛЕНИЕ НА ЗАИНТЕРЕСОВАНИТЕ СТРАНИ – СЪЩНОСТ И СЪДЪРЖАНИЕ

Според Ръководството за система от знания за управление на проекти (PMBOK® Guide), първият от процесите по управление на заинтересованите страни - **идентифицирането на заинтересованите страни**, представлява *„идентифициране на всички хора или организации, върху които проектът оказва влияние, и на документиране на информацията, свързана с техните интереси, участие и въздействие върху успеха на проекта“*¹³. Средствата и методите, структуриращи процеса по идентифициране на заинтересованите страни, и формиращи изхода от този етап от управлението – *регистъра на заинтересованите страни*, включват: (1) Анализ на заинтересованите страни; (2) Експертна оценка; (3) Работни срещи.

Анализът на заинтересованите страни /стейкхолдър-анализ/, съгласно PMBOK®:

1. Представлява *„метод на системно събиране и анализиране на количествена и качествена информация, за да се определят чии интереси трябва да бъдат взети под внимание по време на проекта“*;
2. Посочва *„интересите, очакванията и влиянието на заинтересованите страни и ги свързва с основната цел на проекта“*;
3. Спомага за *„идентифицирането на взаимоотношенията между заинтересованите страни, които могат да бъдат използвани като опорна точка при изграждането на сдружения и потенциални партньорства, с цел повишаване на шанса за успех на проекта“*.

Приносът - информативен, оценъчен, класификационен, от трите етапа на стейкхолдър анализ - /1/ идентифициране на всички потенциално заинтересовани страни и свързаната с тях информация – роли, интереси, очаквания; /2/ определянето на стратегия за подход към всяка от заинтересованите страни чрез класифицирането им според притежаваните от тях характеристики; /3/ оценката на фактическите и вероятностни реакции на заинтересованите страни в различни ситуации, оформят заедно ключовия регистър на заинтересованите страни, който се явява централен вход към следващите фази от стейкхолдър мениджмънта, а именно – *планирането на управлението и управление на участието*.

¹³ ПМИ България Чапър, Ръководство за система от знания за управление на проекти – IV изд., 2011г.

Създаването на цялостен план за управление на заинтересованите страни по проекта е основният изход от втория процес - по **планиране на управлението**. Вникването в технологията по създаването на подобен план е от голяма значимост, тъй като той се явява иновация в най-новото издание на международния РМВОК® стандарт¹⁴, отразяваща затвърждаването на стейкхолдър-теорията в съвременната практика на проектното управление. *Аналитичните методи за планиране на управлението на заинтересованите страни*, изразяващи се в дефиниране и съпоставяне на настоящите спрямо очакваните/планираните нива на участие/подкрепа на заинтересованите страни по проекта – определяни още като „аналитичен бенчмаркинг“, се явяват основният гарант, че спрямо съответната заинтересована страна няма да бъде предприет погрешен планов подход. Останалите средства за подпомагане на планирането са познатите вече експертни оценки и работни срещи.

Самите нива на участие/ангажираност¹⁵ в рамките на проекта се класифицират по следния начин:

- (1) „*Неопределено*“ – неизяснено участие, липса на информация;
- (2) „*Оказващо съпротива*“ – участие в опозиция на проекта;
- (3) „*Неутрално*“ – участие, което не е нито в опозиция, нито в подкрепа;
- (4) „*Подкрепящо*“ – участие чрез обвързване към проекта, положителна нагласа;
- (5) „*Водещо*“ – участие, изразяващо се в активна подкрепа за проекта.

¹⁴ Бел. авт.: До 4-то издание РМВОК® фигурира т.нар. „стратегия за управление на заинтересованите страни“ като изход на процеса по стейкхолдър идентификация и представлява на практика опростен план за стейкхолдър мениджмънт, определящ подхода за повишаване на подкрепата и намаляване на негативните въздействия.

¹⁵ Бел. авт.: Използваният в оригинал на стандарта английски термин е „*engagement*“, който авторите на българското издание на РМВОК® превеждат като „*привличане на подкрепа*“, а оттам и „*управление на привличането на подкрепа*“ (в РМВОК® 4th ed). Този превод не е съвсем точен поради факта, че управлението на стейкхолдърите може да се състои и в смекчаване на възможните негативни последици, там където интересите са съпротивителни и не може да се говори за подкрепа. „*Engagement*“ може да се преведе и като „(за)ангажиране“, „включване“, респективно „*управление на ангажираността*“. Избраният в случая превод/ тълкуване на термина е „*участие*“, а оттам и „*управление на участието*“, „*нива на участие*“ и т.н. Този избор произтича от разбирането, че заинтересовани страни, веднъж идентифицирани като пряко/косвено свързани с реализацията на проекта, „участват“ в тази реализация – дали директно – чрез действия (или намерения за действия) в подкрепа/ущърб на проекта, или индиректно - чрез оформяне на проекта в следствие на осъзнатото им присъствие като част от проектната среда, и потенциалните ефекти от това присъствие.

Дефинирането на нивата на участие на всеки един от стейкхолдърите – като „настоящи“ и „планирани“/очаквани се осъществява в рамките на т.нар. *матрица за оценка на участието на заинтересованите страни*, където се отбелязва, също така, желаната посока и степен на развитие на участието. Целта е придобиването на ясна представа за нивата на подкрепа, която проектният мениджър притежава, и колко усилия са необходими за постигането на желаното ниво на участие.

Планът за управление на заинтересованите страни съдържа също така информация за: - обхвата и въздействието от промяната върху заинтересованите страни; - взаимовръзките между тях и припокриването помежду им; - изискванията от комуникации според съответната фаза от проекта; - информацията за разпространение към отделните стейкхолдъри (*включ. времето, формата и честота на разпространение*); - описание на метода за обновяване и прецизиране на плана с прогресирането на проекта¹⁶. Оптималният вариант на плана зависи още от контекста на проекта и детайлния анализ на заинтересованите страни, осъществен на по-ранен етап. В този смисъл не съществува „най-добър формат“, който следва да бъде приложен, а крайното решение остава в ръцете на проектния мениджър. Тук фокусът е не толкова върху техническото изпълнение, колкото върху ефективната трансформация на аналитичната информация в точен набор от послания, действия и комуникации.

Управлението на участието на заинтересованите страни¹⁷, като трети процес по управление на заинтересованите страни - *от групата процеси по изпълнение*, се изразява в практическото приложение на създадения на по-ранен етап план за управление на заинтересованите страни, и предполага използването на организационни процесни активи като процедурите за управление на потенциалните проблеми (*включ. журнал на потенциалните проблеми*¹⁸) и процедурите за контрол на промените (*разписани в журнал на промените*¹⁹), явяващи се *входове* към процеса.

¹⁶ Вж: Ali, A. *PMP-CAMP Training Programme, Teaching and Placement in Information Technology*, 2013.

¹⁷ Бел. авт.: Широко разпространен е и терминът „*управление на очакванията*“, използван взаимнозаменяемо с „*управление на участието*“ като в него се влага смисъла на това, че се управляват очаквания (*основно през комуникация*) за получаване на планираното желано ниво на участие, което следва да е следствие от направляваните очаквания. Подобно разбиране е ограничено, респективно изоставено в последното пето издание на международния стандарт за проектно управление на PMI. Както бе коментирано по-рано, всички заинтересовани страни участват – пряко, или не, макар и не всички да имат определени очаквания – целта на управлението може да бъде създаването и поощряването им – като междинно средство, респективно осъществяването им през определено ниво на участие – като крайна цел на управлението.

¹⁸ Бел. авт.: Съгласно РМВОК® журналът на потенциалните проблеми се използва за документиране и наблюдение на разрешаването на проблемите. Въпреки, че не всички потенциални проблеми се

Този подробен технически инструментариум, опосредстващ ефективното управление на участието, не винаги е достъпен, поради което в процеса на неговото усъвършенстване особено внимание следва да се обърне на правилното приложение (*включ. чрез анализ на добри практики по сходни проекти*) на основните средства и методи за управление, а именно: (1) комуникационните методи; (2) междуличностните умения и (3) управленските умения, формиращи фактическото управление на участието на стейкхолдърите. Ръководителят на проекта решава на база на изискванията, развити във фазата на анализ, *кога, как и какви* комуникационни, междуличностни и управленски умения (*съгласно планираното*) да бъдат приложени.

Контролът по управлението на участието е последният от новите процеси в рамките на областта на знанието за управлението на заинтересованите страни. Като част от групата процеси за наблюдение и контрол, той е най-общо свързан с проследяването, проверката, регулирането на прогреса и изпълнението на управлението на заинтересованите страни; идентифицирането на всички области в които са необходими промени в стейкхолдър-мениджмънт плана и иницирирането на съответните промени²⁰. На практика всички планови инструменти (*съдържащи най-актуална информация*), създадени в рамките на останалите процеси по управление на заинтересованите страни, служат като *входове* в процеса, чийто *изход* представлява тяхното обновяване и оптимизация в следствие на направения анализ и утилизиранието на новопридобитото организационно знание.

превърщат във фактически (това е целта на управлението им в превантивен аспект), те се разглеждат в рамките на широкото управление на отношенията с и между различните заинтересовани страни.

¹⁹ Бел. авт.: Съгласно РМВОК® журналът на промените се използва за документиране на възникващите в процеса на изпълнение на проекта промени. Препоръчва се тези промени, и тяхното въздействие върху проекта да бъдат съобщаване на заинтересованите страни, макар че това не може да се прилага във всички случаи и без внимание върху ответната реакция. Информиранието, според автора, следва да бъде по преценка на ръководителя на проекта въз основа на анализ на конкретната ситуация.

²⁰ Бел. авт.: Някои експерти изразяват мнение, че контролът по управлението на участието, изведен като самостоятелен процес, не е нищо по-различно от „хибриден микс“ от процедури по обновяване на документацията по проекта (*като стейкхолдър регистър и журнал на потенциалните проблеми*) и комуникиране със стейкхолдърите, и поставят под въпрос необходимостта от обособяването му. Вж *подробно*: <http://www.jpstewartassociates.com/final-on-pmbok-4-to-5-stakeholder-management>.

В конкретния случай авторът предпочита да се придържа към последното издание на утвърдения стандарт, и направените в него промени. Още повече, че според автора контролът по управлението на участието на заинтересованите страни не е изцяло нов процес, а произлиза от процес 10.5. *Отчитане на изпълнението* в 4-то издание на стандарта.

Средствата и методите за осъществяване на контрол включват междинни експертни оценки и работни срещи за преглед на статуса, както и специфични за процеса мениджърски информационни системи за улавяне, съхраняване и разпространение на информация (*цялостни софтуерни пакети, таблични и др. анализи, презентации и т.н.*) за графика на дейностите по проекта (*планирано изпълнение спрямо реално*) и представянето по проекта (*планирано техническо и финансово изпълнение спрямо реалното*). При контрола по управлението на участието на заинтересованите страни са приложими (*без непременно да са зададени по стандарта*) и други методи и средства, характерни за процесите за наблюдение и контрол. Такива са методите за прогнозиране чрез които се предвижда бъдещото изпълнение на проекта на база действителното изпълнение към текущия период. Сред тях, освен експертната оценка, попадат и др. оценъчните методи, включващи интуитивни и вероятностни оценки, композитни прогнози, проучвания, методът „Делфи“²¹, създаването на сценарии, оценяването по аналогия²². Приложими са още методи от групата на причинно-следствените²³ и ред други, включващи симулации, вероятно прогнозиране и т.н.

²¹ Вж подробно: Roeder, T. *Managing Project Stakeholders*, Roeder Consulting, 2013.

²² ПМИ България Чапър, *Ръководство за система от знания за управление на проекти* – IV изд., 2011г.

²³ Бел. авт.: При причинно следствените методи за прогнозиране се прави допускането, че при възможна идентификация на факторите, влияещи върху участието на стейкхолдърите (*в конкретния случай*), могат да се направят проекции на факторните променливи и да бъдат използвани при прогнозирането.

Така например, може да бъде установено, че слабите резултати спрямо привличането на подкрепата на някои от стейкхолдърите не се дължат на погрешна тактика, базираща се на резултатите от стейкхолдър анализа, а на недостатъчно добро оперативно изпълнение, т.е. – грешки, допуснати от страна на проектния мениджър в етапа на управление на участието. В този случай може да се имплементира т.нар. *Програма за усъвършенстване на ръководния екип*, с напредването на която да се оптимизират резултатите по начин, който е предвидим във времето. Подобна програма би зададе приоритетите, времевата рамка и ресурсите, необходими за усъвършенстването на уменията за проектен мениджмънт и анализ – междуличностни и персонални управленчески, техниките за управление на участието, познанието върху сигнализираните проблеми. Тази план-програма може да бъде както на персонално, така и на системно равнище в зависимост от спецификата на ситуацията.

ИЗВОДИ

Ефектите от изработването и внедряването на иновативната концепция за план за управление на заинтересованите страни по проекта, съгласно международния PMBOK® стандарт, не се ограничават до вече разгледаните *входове* и *изходи* в рамките на отделните процеси, представени обстойно и последователно в настоящата статия. Те се разпростират на всички нива на проектното управление (*интегриращо, стратегическо и тактическо*), обхващат всички фази от жизнения цикъл на проекта и засягат качествено всички характеристики на проектния ръководител и неговия екип, необходими за ефективно управление. В този смисъл може да се определи, че произтичат три макроефекта от управлението на заинтересованите страни – натрупването на знания (*това, което се знае за управлението*); натрупването на умения за изпълнение (*това, което може да се направи или постигне, докато се прилагат знанията за управление*); натрупването на лични мениджърски умения (*нагласите и начинът на поведение при изпълнението*)²⁴.

Първият основен макроефект в този смисъл е свързан с натрупването на ново знание за проекта и неговото управление под формата на *know-who*²⁵. Именно синтезът и интеграцията на това некодифицираното (*тацитно*)²⁶ знание, формиращо се в процеса на комуникация и интеракция между заинтересованите страни, което до момента е било в разпръснато / фрагментирано състояние, спомага за създаването на визия за възможностите за оптимизация и постигане на проектен успех. И докато *know-who* - натрупването се дефинира през повишаването на фактическото придобиване, трансформация и приложение на проектно знание чрез управление на отношенията със стейкхолдърите, то натрупването на *know-how* – способността за решаване на проблеми на база придобити опит, умения, техники и инструменти, иначе казано - специфичното „*процедурно*“ знание от изпълнителен характер, е другият не по-маловажен ефект върху проекта, в следствие изпълнението на процедурите по изработване и внедряване на план за управление на заинтересованите страни.

²⁴ PMI. *A Guide to the Project Management Book of Knowledge (PMBOK)*, 4th ed., 2008

²⁵ Вж: Harryson, S.J. *The Japanese Know-Who Based Model of Innovation Management – Reducing Risk at High Speed*, 2006.

²⁶ Вж: Богданова, М., Цветанова, Е. *Мрежови подход за изследване на регионалните иновационни системи*, сп. Диалог, ИНИ, август 2012.

Това натрупване на имплицитен *know-how* актив²⁷ се акумулира в рамките на аналитичния процес (*но не само*), съпровождащ фазата на планиране на управлението на участието на заинтересованите страни, посредством саморефлексия по отношение „уроците“ от досегашния опит по проекта и утилизация на *добрите практики* от успешния чужд опит по сходни проекти. Принос има и по-доброто разбиране на проектния контекст във всичките му аспекти, респективно разположението на проекта в действителната му обкръжаваща среда, което е необходимо условие, за да се разпознаят притежателите на *know-how*.

Третият макроефект, свързан с изработването и внедряването на план за управление на заинтересованите страни е свързан с *show-how*²⁸ приноса – добавената стойност от практическата демонстрация на методите, практиките и процедурите по управление на участието на заинтересованите страни в проектна среда, така че в последствие да бъде по-лесно осъществяването на принципите на стандарта и в останалите области на проектното знание.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

За целите на настоящата разработка бе предпочетено разглеждането на тази най-съвременна тенденция в управлението на проекти, свързана със стейкхолдър мениджмънта, през призмата на Института за проектно управление (PMI), както поради изчерпателността на стандарта в това отношение, така и поради възможността да се разгледат връзките между стейкхолдър управлението и останалите елементи на проектното управление, което би спомогнало за по-доброто разбиране и ефективно приложение на теорията в проектната практика. РМВОК® съвпада и с предпочитания от автора инструментален подход към разглеждането на стейкхолдър управлението – „управление на“, а не „управление за“ стейкхолдърите²⁹ (*въпреки относителния характер на това теоретично разграничение*).

²⁷ Вж: *Manual on Technology Transfer Negotiation, United Nations Industrial Development Organization - A Reference for Policy-makers and Practitioners on Technology Transfer*, United Nations Industrial Development Organization, Vienna, Austria, 1996.

²⁸ Вж подробно: www.businessdictionary.com/definition/show-how.html.

²⁹ Вж: Eskerod, P. & Huemann, M. *Sustainable development and project stakeholder management: what standarts say*, International Journal of Managing Projects in Business 6 (1), 2013.

В резултат от прилагането на описаните в професионалния стандарт методи и средства за стейкхолдър мениджмънт се придобива както едно по-добро разбиране за идеята за заинтересованите страни; общата рамка за определяне на стейкхолдърите и техните интереси; отношенията и взаимовръзките между тях и произтичащите от това отговорности за проектния екип, така и се подпомага пряко изпълнението на проекта чрез процедурното приложение на методите за прогнозиране; елементите на комуникацията със заинтересованите страни; управлението на конфликтите чрез определяне приоритетите в контекста на много и често конкуриращи се цели.

ИЗТОЧНИЦИ

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА

- Маринова, Н. Управление на проекти за постигане на устойчиво развитие, НБУ, 2012г.
- Богданова, М., Цветанова, Е. Мрежови подход за изследване на регионалните иновационни системи, сп. Диалог, ИНИ, август 2012.
- ПМИ България Чапър, Ръководство за система от знания за управление на проекти – IV изд., 2011г.
- Takim, R. The Management of Stakeholders' Needs and Expectations in the Development of Construction Project in Malaysia, Modern Applied Science Journal 3-5, 2009.
- Cleland, D. Project Stakeholder Management, Project Management Journal, September 1986.
- Ali, A. PMP-CAMP Training Programme, Teaching and Placement in Information Technology, 2013.
- Roeder, T. Managing Project Stakeholders, Roeder Consulting, 2013.
- Harryson, S.J. The Japanese Know-Who Based Model of Innovation Management – Reducing Risk at High Speed, 2006.
- Manual on Technology Transfer Negotiation, United Nations Industrial Development Organization - A Reference for Policy-makers and Practitioners on Technology Transfer, United Nations Industrial Development Organization, Vienna, Austria, 1996.
- Eskerod, P. & Huemann, M. Sustainable development and project stakeholder management: what standarts say, International Journal of Managing Projects in Business 6 (1), 2013.

ИНТЕРНЕТ ИЗТОЧНИЦИ

- www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:21500:ed-1:v1:en
- www.method-pm.com/index.php?option=com_content&view=article&id=105&Itemid=172
- www.jpstewartassociates.com/final-on-pmbok-4-to-5-stakeholder-management
- www.esteem-tool.eu
- www.wageningenportals.nl/msp/resource/tools-analysing-power-multi-stakeholder-processes-menu
- www.stakeholderdialogues.net/about/