

УПРАВЛЕНИЕ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ В КОМПЛЕКСНЫХ ПРОЕКТАХ

*Высшая школа бизнеса и предпринимательства
при Кабинете Министров Республики Узбекистан*

Дилмурод Холмуродович Суюнов,

доктор экономических наук, профессор

Тоиржанов Джавахиржон Шавкат угли,

магистрант

Toirjanovdsh@gmail.com

Аннотация. Статья посвящена совершенствованию методического инструментария управления заинтересованными сторонами комплексных проектов. На основе библиографического анализа выделены и проанализированы основные группы методических инструментов управления заинтересованными сторонами проекта. Подтверждено, что при значительном количестве имеющихся инструментов они либо имеют слишком фрагментарный характер, либо не используют результаты специальных исследований, что существенно ограничивает результативность их применения при управлении комплексными проектами. Разработан авторский алгоритм управления заинтересованными сторонами, который в отличие от существующих охватывает все стадии менеджмента проекта. Особенности предлагаемого методического инструмента являются учет окружения проекта, оценка уровня потенциала и группировка заинтересованных сторон по общности интересов, прогнозирование изменения стейкхолдеров по мере продвижения проекта по жизненному циклу. Для каждой из четырех основных групп интересов (экономические, политические, социальные, личные) определены ключевые мероприятия взаимодействия. Апробация модели была произведена на ряде реализованных и реализующихся проектов. В данной статье приводится пример использования методики на реализованном ранее проекте развития нового регионального рынка для организации, представляющей услуги торговой площадки-агрегатора. Подтверждено, что своевременное применение данной методики позволило бы устранить такие проблемы в реализации проекта как неудовлетворенность пользователей продуктом проекта, отсутствие обратной связи, наступление рисков событий, являющихся следствием неудовлетворительной коммуникации с заинтересованными сторонами.

Применение модели целесообразно для управления заинтересованными сторонами в комплексных проектах. Модель может рассматриваться в качестве методологической базы, которая будет достраиваться в зависимости от сферы деятельности организации, сфер интересов и компетентности проектного руководителя.

Ключевые слова: заинтересованные стороны, инструменты управления проектами, комплексные проекты, управление проектами, управление стейкхолдерами и гейнхолдерами

STAKEHOLDER MANAGEMENT IN COMPLEX PROJECTS

Graduate School of Business and Entrepreneurship under the Cabinet of
Ministers of the Republic of Uzbekistan

Dilmurod Kholmurodovich Suyunov, Doctor of Economics, Professor
Toirjonov Javohirjon Shavkat o'g'li, master degree

Toirjanovdsh@gmail.com

Abstract. The article describes the methodological toolkit for stakeholder management in complex projects. Based on the bibliographic analysis, the main groups of methodological tools for managing the project stakeholders have been identified and analyzed. It is confirmed that with a significant number of available tools, they are either too fragmented or do not use the results of special studies. This significantly limits the effectiveness of their use in managing complex projects. The author's algorithm of stakeholder management presented in the study, in contrast to the existing ones, covers all stages of the project. The features of the proposed methodological tool are taking the project environment into account, assessing the potential level and grouping stakeholders according to common interests, predicting changes in stakeholders as the project progresses through the life cycle. For each of the four main groups of interests (economic, political, social, personal), key interaction events have been identified.

This article provides an example of using the methodology on a previously implemented project for the development of a new regional market for an organization that provides services of an aggregator-marketplace. Based on the results, it is possible to draw the conclusion that the timely application of this technique would eliminate such problems in project implementation as user dissatisfaction with the project product, lack of feedback, risk events occurrence resulting from unsatisfactory communication with stakeholders. For stakeholder management in complex projects, the use of the model is advisable.

The model can be used as a framework that will be completed depending on the field of the organization's activity, areas of a project manager's interest and competence.

Keywords: stakeholders, project management tools, complex projects, project management, stakeholder or geuxolder management

Введение Современные проекты реализуются в условиях усложняющегося и стремительно меняющегося мира. При этом проекты становятся все более масштабными, инновационными, а требования заинтересованных сторон все более неопределенными. Это требует от руководителей проектов формирования особых компетенций, позволяющих адаптировать существующие подходы к управлению ими. Возникает потребность в обновленной инструментари, позволяющем руководителям проектов эффективно осуществлять управленческие функции. Вместе с тем, простое копирование управленческих технологий, без учета особенностей конкретных проектов и их окружения не позволяет добиться ожидаемой эффективности. Данное исследование нацелено на совершенствование инструментария управления отношениями с заинтересованными сторонами комплексных проектов. В настоящей работе к

комплексным проектам относят проекты высокой сложности. Сложность проекта является объектом все большего интереса ученых и практиков во всем мире. Исследователи отмечают, что сложность может быть обусловлена структурой проекта (множественность взаимосвязанных задач), неопределенностью целей и задач и хаотичностью внешнего окружения [1]. В российской бизнес-среде популярна «Модель управленческой сложности ПМ Стандарт», разработанная авторским коллективом АНО «Центр оценки и развития проектного управления» (г. Москва). В модели выделяются четыре основных типа сложности, которые затрудняют управление проектом и его реализацию: масштаб проекта; критическое влияние внешних факторов; высокая неопределенность технологии реализации; высокая неопределенность требований к результатам проекта. Для каждого из выделенных типов разработаны факторы, характеризующие основные управленческие проблемы при реализации проектов.

Независимо от природы сложности подтверждена высокая степень ее корреляции с такими неблагоприятными показателями реализации проектов как рост затрат, высокая опасность реализации рисков прекращения проекта, низкая производительность и неэффективность проектного менеджмента [2, 3]. Вместе с тем, отдельные авторы отмечают, что отношение к сложности может быть и позитивным, поскольку она является катализатором дополнительных возможностей для проекта [4]. Существует ряд рекомендаций, разработанных для управления комплексными проектами, например [5, 6], однако исследователи отмечают, что руководители зачастую избегают применения данных рекомендаций [7-9]. Управление отношениями с заинтересованными сторонами (стейкхолдерами) в комплексных проектах приобретает особую значимость, поскольку комплексные проекты, как правило, находятся в центре пересечения интересов многих групп. Исследования причин кризисов наиболее масштабных мировых проектов в различных отраслях показали, что во многих случаях именно взаимодействие с заинтересованными сторонами приводит к провалу проектов. Так, в числе причин неудач выделяют конфликт интересов различных групп заинтересованных сторон [10], неадекватное взаимодействие со стейкхолдерами проекта [11], а также проблемы с коммуникациями проекта [12]. Следует отдельно отметить, что несмотря на то, что в данной статье исследуется инструментарий управления отношениями с заинтересованными сторонами, в ее тексте используется формулировка «управление заинтересованными сторонами». «Управление заинтересованными сторонами» является общепризнанным стандартизованным оборотом, обозначающим особую функциональную область (предметную группу) процессов в сфере профессионального управления проектами. Практически синонимичными терминами также являются «взаимодействие с заинтересованными сторонами» (стандарт НТК 3.11), «руководство заинтересованными сторонами» (ГОСТ УЗ ИСО 21500-20142). Можно выделить следующие основные типы проектов, которые могут быть отнесены к комплексным и для которых управление заинтересованными сторонами является критически важным:

- государственные национальные проекты, в том числе реализуемые на региональных и ведомственных уровнях; сложность управления заинтересованными сторонами для этого типа проектов обусловлена необходимостью адаптации под условия конкретного региона или ведомства, в котором проектная структура накладывается на бюрократическую структуру управления и требует межведомственного взаимодействия по широкому перечню вопросов;

- проекты государственно-частного партнерства (далее – ГЧП); в проектах данного типа возможно возникновение конфликта интересов во всех формах реализации;

- проекты в сферах с высокой неопределенностью (например, проекты в интернет-среде);

сложность управления стейкхолдерами обусловлена сложностью их идентификации и высокой динамичностью их влияния на проект. Результаты поиска публикаций по теме исследования показали, что существует значительное количество инструментов управления заинтересованными сторонами проекта. В профессиональных стандартах, так называемой, «процессной» группы (ГОСТ Р ИСО 21500- 2014, РМІ РМВОК 6 3 и др.) управление заинтересованными сторонами выделено в особую функциональную область (предметную группу), для которой описаны отдельные процессы. Так, например, в стандарте РМВОК 6 выделяются следующие процессы управления заинтересованными сторонами: идентификация стейкхолдеров, планирование, управление и мониторинг вовлечения. Для каждого процесса, в соответствии с общей логикой, выделяются входы, выходы, а также описываются применяемые инструменты и методы. Преимуществом выделения процессов является описание всего сценария управления стейкхолдерами проекта на всех стадиях. При этом используется базовый очевидный инструментарий процессов, не учитывающий результаты специальных исследований. Исследования, посвященные управлению заинтересованными сторонами проекта, можно объединить в несколько однородных групп. Одни исследования направлены на идентификацию и описание основных групп заинтересованных сторон. К этой группе, например, относятся модели A.L. Friedman, S. Miles [6], В.И. Воропаева, Я.Д. Герульда [7] и др. Этот подход лег в основу нового международного профессионального стандарта проектного управления ISO 21502:20204 , в котором значительное внимание уделено описанию ролей ключевых участников проекта. Безусловным преимуществом данного подхода является уточнение представления об отдельных заинтересованных сторонах и их влиянии на проект. Вместе с тем, проектная деятельность обладает высокой степенью разнообразия, соответственно, перечень отдельных групп заинтересованных сторон может быть бесконечным. Наиболее популярна другая группа исследований, посвященная выработке моделей, направленных на идентификацию и группировку заинтересованных сторон по общности их интересов – картирование стейкхолдеров (stakeholders mapping):

- наиболее часто применяемая в практике модель Менделоу (A. Mendelow) [5] представляет собой матрицу «власть – интерес», на которой визуализируются все выделенные группы заинтересованных сторон;

- модель управления стейкхолдерами Саважа (G.T. Savage) и соавторов [6] представляет собой развитие модели Менделоу в направлении определения стратегии воздействия на заинтересованные стороны; модель также представляет собой матрицу, в которой заинтересованные стороны анализируются по степени угрозы и готовности к сотрудничеству, от совокупности значений этих факторов зависит выбор одной из четырех стратегий (наблюдение, защита, взаимодействие, вовлечение);

- в модели Митчелла – Агле – Вуда (R.K. Mitchell, B.R. Agle, D.J. Wood) [7] предложена типология заинтересованных сторон, основанная на трех факторах: власть (power), законность (legitimacy), срочность (urgency); на основе комбинирования выделенных факторов определены семь групп заинтересованных сторон: три группы, характеризующиеся наличием одного фактора (спящая, контролируемая, требующая), требуют минимального внимания со стороны руководителя; три – комбинацией е scientific journal BENEFICIUM. 2022. 1 (2) Инструменты менеджмента предприятий / Enterprise Management Tools 19 двух факторов (доминирующая, опасная, зависимая) – занимают более активную позицию и, следовательно, требуют большего внимания руководителя; и, наконец, категорическая группа, сочетающая все три фактора, должна рассматриваться в качестве приоритетной. Модели картирования стейкхолдеров могут быть и более сложными, к таким, например, относится модель «Круга Стейкхолдеров (Stakeholder Circle)» [1], позволяющая оценить ожидания заинтересованных сторон и степень их влияния на проект, а также подобрать руководителю проекта подходящие способы их вовлечения. Как следует из названия, визуализация модели реализована в форме круга, в котором цвет и размер клина в концентрических окружностях описывает отдельные группы заинтересованных сторон, а также дистанцию между стейкхолдером и руководителем проекта. Моделей, подобных представленным, довольно много, при этом они обладают схожими преимуществами и недостатками. Преимуществом моделей картирования являются наглядность и удобство применения. К недостаткам можно отнести фрагментарный характер, поскольку карта заинтересованных сторон во многом является лишь отправной точкой для выработки стратегии и мероприятий управления. В работе Г.Л. Ципеса, Н.М. Шадаевой [7] разработана дорожная карта, показывающая возможность встраивания различных специальных методов в общий сценарий формирования реестра стейкхолдеров проекта. Подобный подход представляется наиболее перспективным для практической реализации. Результаты и их обсуждение В данной статье сделана попытка разработки модели управления стейкхолдерами, которая, в отличие от существующих, позволяет учитывать особенности комплексных проектов и охватывает весь процесс управления заинтересованными сторонами. Основные этапы методики и причины, по которым они были добавлены, представлены на рис. 1. Ниже все этапы алгоритма описаны более детально



Рис. 1. Алгоритм управления заинтересованными сторонами комплексных проектов / Fig. 1. Algorithm for Managing Stakeholders of Complex Projects

Первоначальная идентификация стейкхолдеров остается довольно стандартным процессом, для которого подходят большинство описанных выше методик. В частности, на этапе формирования реестра могут быть использованы модель Митчелла – Агле – Вуда и модель Менделоу. На втором шаге методики предлагается до учитываться во всех управленческих процессах. Значимость данного аспекта подтверждается тем, что в последней версии международного профессионального стандарта ICB 4.0 особое внимание уделяется сфере компетентности «Контекст (Perspective)», под которым понимается окружение проекта. В стандарте к данной сфере компетентности относят такие элементы как понимание и обеспечение реализации стратегии организации (элемент «Стратегия»), понимание особенностей построения родительской организации (элемент «Руководство, структуры и процессы»), знание законодательных, профессиональных, отраслевых и этических норм, а также обеспечение соответствия им (элемент «Соответствие требованиям, стандарты и правила»), учет формальных и неформальных интересов людей в окружении проекта (элемент «Власть и интересы»), учет культурных и ценностных особенностей родительской организации и общества в целом (элемент «Культура и ценности»). Одним из способов учета контекстного окружения проекта является анализ бизнес-модели организации, описание которой может быть сформировано на основе модели Остервальдера и Пинье (A. Osterwalder, Y. Pigneur) [20].

Модель включает девять блоков, позволяющих всесторонне описать деятельность организации:

1) потребительские сегменты – те, для кого будет сделан продукт, те, кто представляет основные потребительские интересы;

2) ценностные предложения – создаваемая ценность посредством описания всех проблем, которые будут решены, ценность продукта для заказчика и его интересы, которые будут удовлетворены;

3) все каналы поставки от организации до потребительского сегмента;

4) модель отношений с заказчиком – ожидаемые взаимоотношения с пользователем продукта (основные потребительские интересы);

5) источники доходов – за что именно в продукте будут платить потребители, как будут его оплачивать и каков вклад в итоговый доход;

6) ключевые ресурсы – какие именно из ресурсов будут нужны для придания продукту значимости;

7) ключевые активности – перечень действий, необходимых для придания ценности продукту;

8) ключевые партнеры (стейкхолдеры-партнеры) – партнеры, поставщики и то, что получают стейкхолдеры-партнеры;

9) информация о структуре затрат – самые дорогие ключевые активности или ресурсы, а также значительные затраты в модели. На основании выделенной бизнес-модели можно соотнести проектных стейкхолдеров с заинтересованными сторонами родительской организации, выявить их основные интересы. На данном этапе можно отсеять ряд проблем в области проектов государственного сектора, поскольку одной из основных проблем для этого типа комплексных проектов является учет интересов стейкхолдеров. Для проектов ГЧП, проблемой в которых является структурный конфликт интересов заинтересованных лиц, анализ с использованием данной модели позволит определить основные взаимосвязи между стейкхолдерами, дублирование и противоречия в интересах. В данной модели предлагается дополнить традиционные критерии оценки и ранжирования заинтересованных сторон «власть» и «интерес» дополнительным анализом потенциала стейкхолдера. Под «потенциалом» предлагает понимать возможность заинтересованной стороны в будущем увеличить свою значимость для проекта. Оценка степени влияния этого показателя на проектный результат может принимать положительное и отрицательное значение. В случае отрицательного потенциала значимость заинтересованной стороны для проекта в будущем может снизиться. Введение фактора «потенциал» позволяет пересмотреть цель управления заинтересованными сторонами проекта, которая будет заключаться в раскрытии потенциала заинтересованных сторон для обеспечения выгод проекта и достижения его результатов. Именно поэтому была разработана авторская модель учета и ранжирования заинтересованных сторон, где фактор потенциала является основным (рис. 2).

Для проведения анализа группы заинтересованных сторон объединяются по степени общности интересов, каждому из которых соответствует отдельный круг в модели. Размер круга зависит от количества стейкхолдеров с общим интересом.

В данном исследовании предлагается объединить всех стейкхолдеров в четыре группы по ключевым интересам.

1) Экономические интересы. В данную группу будут входить интересы всех стейкхолдеров, объединенные желанием получить какую-либо экономическую

выгоду. Сюда можно отнести, например, инвесторов, цель которых получить доход на вложенный капитал; налоговые органы и пр.

2) Политические интересы. Здесь объединены заинтересованные стороны, интересы которых могут повлиять на политический статус, политические границы определенных объектов и т.д. Особенно важной данная группа заинтересованных лиц будет для проектов с государственным участием, включая проекты ГЧП.

3) Социальные интересы. В данную группу войдут все интересы стейкхолдеров, которые направлены на улучшение благосостояния и качества жизни общины, конкретного города, объекта, страны, в масштабах которых будет реализовываться проект.

4) Личностные интересы. В данную группу войдут те стейкхолдеры, которые больше всего преследуют какую-либо собственную выгоду, отличную от экономической. Это может быть мотивированный руководитель проекта, проектная команда, либо конечный потребитель.



Рис. 2. Модель «Потенциал – Власть / Интерес» / Fig. 2. The «Potential – Power / Interest» Model Источник: разработано авторами / Source: compiled by the authors

Анализ итогового отчета по проекту показал, что своевременное применение данной методики позволило бы устранить такие проблемы в реализации проекта как неудовлетворенность пользователей продуктом проекта, отсутствие обратной связи, реализация рискованных событий, являющихся следствием неудовлетворительной коммуникации с заинтересованными сторонами. Данный пример иллюстрирует целесообразность применения модели управления заинтересованными сторонами в комплексных проектах.

Заключение

Представленная модель призвана упростить многие аспекты управления отношениями со стейкхолдерами комплексных проектов, которые все чаще встречаются в современной практике и являются причиной многих провалов. За рамками данной публикации подтверждена целесообразность применения модели для всех, выделенных ранее типов комплексных проектов с высокой значимостью управления заинтересованными сторонами. Модель следует рассматривать в качестве методологической базы, которая может дорабатываться

в зависимости от сферы деятельности организации, сфер интересов и компетентности проектного руководителя.

Список литературы

1. Bjorvatn T., Wald A. Project complexity and teamlevel absorptive capacity as drivers of project management performance // International Journal of Project Management. 2018. Vol. 36(6). Pp. 876-888. DOI:10.1016/j.ijproman.2018.05.003
2. Maurer M. Complexity Management in Engineering Design – a Primer. Springer, 2017. 153 p.
3. Davies A., Dodgson M., Gann D.M., Macaulay S.C. Five rules for managing large, complex projects // MIT Sloan Management Review. 2017. Vol. 59(1). Pp. 72-78.
4. Remington K., Pollack J. Tools for Complex Projects. Routledge, 2016. 232 p. DOI: 10.4324/9781315550831
- 5]. Botchkarev A., Finnigan P. Complexity in the Context of Information Systems Project Management // Organizational Project Management. 2015. Vol. 2(1). Pp.15-34. DOI: 10.5130/opm.v2i1.4272
6. Morcov S., Pintelon L., Kusters R. J. A Framework for IT Project Complexity Management // 14th IADIS IC Information Systems. 2021. Pp. 61-68.
7. Grabar V.V., Salmakov M.M. Analiz zainteresovannykh storon proyekta: metodologiya metodika, instrumenty [Analysis of project stakeholders: methodology, instrumenty]
8. Wang A., Pitsis T.S. Identifying the antecedents of megaproject crises in China // International Journal of Project Management. 2020. Vol. 38(6). Pp. 327-339. DOI: 10.1016/j.ijproman.2019.05.003
9. Long N., Ogunlana S.O., Quang T., Lam K.C. Large construction projects in developing countries: A case study from Vietnam // International Journal of Project Management. 2004. Vol. 22(7). Pp. 553-561. DOI: 10.1016/j.ijproman.2004.03.004
10. Thamhain H. Managing risks in complex projects // Project. Management Journal. 2013. Vol. 44(2). Pp. 20-35. DOI: 10.1002/pmj.21325
11. Friedman A.L., Miles S. Developing Stakeholder Theory // Journal of Management Studies. 2002. Vol. 39(1). Pp. 1-21. DOI: 10.1111/1467-6486.00280
12. Voropayev V.I., Gelrud Y.A. Matematicheskiye modeli proyektnogo upravleniya dlya zainteresovannykh storon [Mathematical models of project management for stakeholders] / In Proceedings of XII All-Russian Meeting on Management Problems VSPU-2014, Moscow, July 16-19, 2014. Moscow: V.A. Trapeznikov Institute of Control Science of RAS, 2014. Pp. 8278-8289. (In Russ.).
13. Mendelow A. Stakeholder Mapping / In Proceedings of the 2nd IC on Information Systems. Cambridge, MA, 1991. Pp. 407-418.
14. Savage G.T., Nix T.W., Whitehead C.J., Blair J.D. Strategies for assessing and managing organizational stakeholders // Academy of Management Executive. 1991. Vol. 5(2). Pp. 61-75. DOI: 10.2307/4165008
15. Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts // Academy of Management Review. 1997. Vol. 22(4). Pp. 853-886. DOI: 10.2307/259247
16. Bourne L., Walker D.H.T. Project relationship management and the Stakeholder Circle™ // International Journal of Managing Projects in Business. 2008. Vol. 1(1). Pp. 125-130. DOI: 10.1108/17538370810846450
- [17] Tsipes G.L., Shadaeva N.M. Upravleniye otnosheniyami s zainteresovannymi storonami proyekta: ot prostogo k slozhnomu (chast' 2)