



ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ

## УПРАВЛЕНИЕ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ В КОМПЛЕКСНЫХ ПРОЕКТАХ

Л.А. Раменская, Уральский государственный экономический университет, Екатеринбург, Россия

М.Д. Галимзянов, ООО «АЕС Сервис», Екатеринбург, Россия;

**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 инструментария 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

**Благодарность:** исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ и Свердловской области в рамках научного проекта № 20-410-660032 р\_а. «Инновационно-технологическое развитие промышленности региона в контексте трансформации архитектуры бизнеса и управленческих технологий, продуцирующих знания и общие ценности: институциональный и стейкхолдерский аспекты».

**Для цитирования:** Раменская Л.А., Галимзянов М.Д. Управление заинтересованными сторонами в комплексных проектах // BENEFICIUM. 2022. № 1(42). С. 16-25. DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2022.1(42).16-25

ORIGINAL PAPER

## STAKEHOLDER MANAGEMENT IN COMPLEX PROJECTS

L.A. Ramenskaya, Ural State University of Economics, Ekaterinburg, Russia

M.D. Galimzyanov, AES Service LLC, Ekaterinburg, Russia

**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. The model has been tested on a number of completed

and ongoing projects. 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.

**Ключевые слова:** stakeholders, project management tools, complex projects, project management, stakeholder management

**Acknowledgement:** the research was supported by RFBR and Sverdlovsk region under the scientific project № 20-410-660032 r\_a. "Innovative and technological development of regional industry in the context of transformation of business architecture and management technologies, producing knowledge and shared values: institutional and stakeholder aspects".

**For citation:** Ramenskaya L.A., Galimzyanov M.D. Stakeholder Management in Complex Projects // BENEFICIUM. 2022. Vol. 1(42). Pp. 16-25. (In Russ.). DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2022.1(42).16-25

### 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 обновленном инструментарии, 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, характеризую-

щие 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 инструментальный управленческий подход к отношениям 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 3.1<sup>1</sup>), «руководство заинтересованными сторонами» (ГОСТ Р ИСО 21500-2014<sup>2</sup>).

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, PMI PMBOK 6<sup>3</sup> и др.) управление заинтересованными сторонами выделено в особую функциональную область (предметную группу), для которой описаны отдельные процессы.

Так, например, в стандарте PMBOK 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 инструментальный процесс, 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 [13], В.И. Воропаева, Я.Д. Герульда [14] и др. Этот подход лег в основу нового международного профессионального стандарта проектного управления ISO 21502:2020<sup>4</sup>, 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) [15] представляет собой матрицу «власть – интерес», на которой визуализируются все выделенные группы заинтересованных сторон;
- модель управления стейкхолдерами Саважа (G.T. Savage) и соавторов [16] 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) [17] 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

<sup>1</sup> Управление проектами. «Основы профессиональных знаний. Национальные требования к компетентности специалистов». Версия 3.1.

<sup>2</sup> ГОСТ Р ИСО 21500-2014 «Руководство по проектному менеджменту».

<sup>3</sup> PMI PMBOK 6 – Стандарт Института управления проектами (Project Management Institute) «Свод знаний по управлению проектом» 6 издание (Project Management Body of Knowledge 6<sup>th</sup> Edition).

<sup>4</sup> ISO 21502:2020 – базовый стандарт по управлению проектами Международной организации по стандартизации (ISO).

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)» [18], 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 [19] 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**

Источник: разработано авторами / Source: compiled by the authors

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-

полнить перечень идентифицированных стейкхолдеров посредством анализа окружения проекта.

Поскольку комплексные проекты весьма значимы для организации и общества в целом, контекстное окружение существенно влияет на возможность достижения цели проекта и должно

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 орга-

низации, 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. Выявление конфликта интересов на более поздних этапах может привести к серьезным негативным последствиям.

В рамках следующих этапов методики производится оценка заинтересованных сторон и группировка по общности интересов, осуществляемые параллельно.

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.

Вследствие введения третьей переменной от стандартной матрицы «власть-интерес» (матрицы Менделоу) пришлось отказаться ввиду невозможности ее графической визуализации. 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 ста-

тус, 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, конкретно-

го 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.

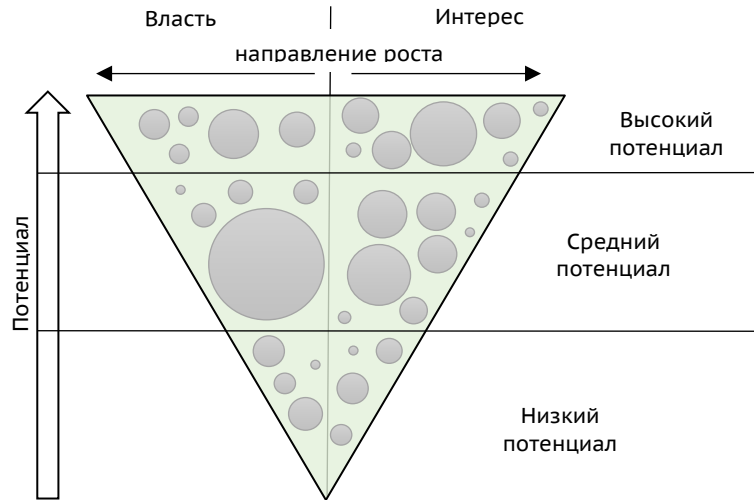


Рис. 2. Модель «Потенциал – Власть / Интерес» / Fig. 2. The «Potential – Power / Interest» Model

Источник: разработано авторами / Source: compiled by the authors

На основе анализа потенциала и группировки интересов выявляются приоритетная группа, на основании интересов которой будет выстроено управление заинтересованными сторонами.

На пятом этапе осуществляется выбор стратегии взаимодействия со стейкхолдерами.

Для удовлетворения экономических интересов стейкхолдеров рекомендуется выбрать стратегию «минимум затрат – максимум результата». Ее суть сводится к тому, чтобы сделать результат проекта гораздо более выгодным, более ценным для заинтересованных сторон, чем изначально планировалось.

Для удовлетворения политических интересов деятельность проектного руководителя должна быть сосредоточена на том, чтобы проект становился все более значимым на политической арене, что достигается демонстрацией преимуществ реализации, либо будущих перспектив. Руководитель проекта должен быть заинтересован в вовлечении в проект наиболее весомых политических фигур.

При удовлетворении социальных интересов меры, предпринятые руководителем, должны быть направлены на увеличение его общественной значимости, полезности для как можно большего количества членов социума, а также их повсеместном информировании о проекте и его выгодах. В данном случае проект может включать знаковые мероприятия, значимые для жителей территории, охватываемой проектом, в этом случае, проект получит гораздо большую поддержку

общественности.

Приоритет личностных интересов означает, что проектному руководителю предстоит большая работа по сбору и систематизации данных, чтобы ответить на вопрос о том, что важно стейкхолдеру с тем или иным интересом, проследить, чтобы удовлетворение одних интересов не противоречило интересам других и выявить основную ценность для владельца интереса.

Данные стратегии будут основой для определения инструментов, для реализации которых будут разработаны конкретные мероприятия, воздействующие на заинтересованные стороны (табл. 1). Данный перечень инструментов можно дополнить при рассмотрении оценки потенциала стейкхолдеров.

На следующем этапе необходимо осуществить формирование карты интересов стейкхолдеров в соответствии с моделью жизненного цикла проекта.

Жизненный цикл проекта является весьма важным инструментом, позволяющим осуществить учет специфики отрасли или сферы деятельности организации, которая реализует проект. Стандарты определяют целый ряд возможных моделей жизненных циклов проекта: предиктивный, итерационный, инкрементный, а также адаптивный и гибридный.

Однако независимо от используемой модели на разных этапах жизненного цикла проекта состав стейкхолдеров, их интересы и потенциал претерпевают изменения.

Таблица 1 / Table 1

**Определение инструментов взаимодействия для управления заинтересованными сторонами в зависимости от основного интереса / Determination of Tools for Stakeholder Management Depending on the Main Interest**

Группа интересов / Group of Interests	Стратегия взаимодействия / Interaction Strategy	Рекомендуемые инструменты / Recommended Tools	Нерекомендуемые инструменты / Unrecommended Tools	Возможные минусы / Possible Disadvantages
Экономические	Финансовая выгода должна получиться больше планируемой	Привлечение дополнительных инвестиций вне анализируемых заинтересованных сторон. Планирование извлечения промежуточной и дополнительной ценности от проекта. Поиск путей оптимизации рабочего процесса	Запрос дополнительного бюджета у анализируемых заинтересованных сторон. Экономия за счет сокращения выгод от проекта	Увеличение срока реализации проекта
Политические	Рост интереса со стороны должностных и уполномоченных лиц	Сбор дополнительной информации. Поиск возможностей включения проекта в государственные / региональные программы и инициативы. Изменение проекта для соответствия целям государственных и региональных программ. Привлечение дополнительных вложений. Привлечение консультантов из органов власти	Сосредоточивание всех усилий проектной команды и руководителя только на данной группе интересов	Возможность появления активных противников проекта из числа политических соперников. Снижение окупаемости
Социальные	Высокая социальная значимость	Широкое освящение хода работы над проектом и постоянное информирование общественности. Привлечение экспертов из высокоспециализированных областей знаний. Обоснование целесообразности проекта посредством использования неэкономических показателей	Соккрытие информации. Отсутствие обратной связи. Экономия ресурсов	Снижение окупаемости. Увеличение срока реализации проекта
Личностные	Выявление личностных интересов и подбор действий для удовлетворения большинства из них	Первичный и вторичный анализ данных. Систематизация и анализ полученных данных с целью нахождения противоречий. Постоянный мониторинг и контроль	Соккрытие информации от заинтересованных сторон. Игнорирование личных интересов. Сосредоточение на других	Конфликт интересов. Большое число переменных для расчета и анализа. Низкая значимость результата для заказчика

Источник: составлено авторами / Source: compiled by the authors

Для того, чтобы определить изменение картины интересов стейкхолдеров по мере продвижения проекта по жизненному циклу, руководитель после составления реестра интересов стейкхолдеров, разбивки их на группы и определения возможных действий, определив возможный план реализации проекта и проектные риски, должен сделать прогноз о том, какая группа интересов станет основной на последующих этапах реализации проекта.

Пример моделирования изменения приоритетной группы интересов по мере прохождения проекта по типичному предиктивному жизненному циклу представлен на рис. 3, где  $nЭ$  – количество экономических интересов,  $nП$  – количество политических интересов,  $nС$  – количество социальных интересов,  $nЛ$  – количество личностных интересов.

Завершающим этапом модели станет формирование всей базы наработок (выученных уроков) по проекту, начиная от этапа сопоставления

с моделью Остервальдера и Пинье до момента оценки. Данная база будет являться основой для выстраивания процессов управления заинтересованными сторонами в следующих проектах. База, выбранные мероприятия и прочие аспекты могут фиксироваться в информационной системе организации либо облачном хранилище таким образом, чтобы каждый работник с соответствующим уровнем доступа мог обратиться к базе, когда необходимо.

Апробация модели была произведена на ряде реализованных и реализующихся проектов. В данной статье приводится пример использования методики на примере фирмы, выполняющей интернет-проекты.

Реализация проектов в интернет-среде, отнесена к комплексным проектам, при этом идентификация стейкхолдеров и их интересов в интернет-среде усложняется вследствие большой среды распространения либо специфики отдельных регионов деятельности.

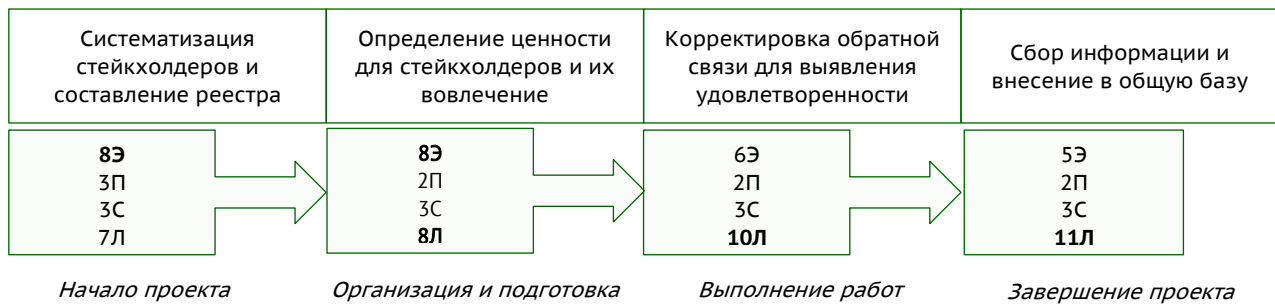


Рис. 3. Моделирование изменения приоритетной группы интересов по мере прохождения проекта по жизненному циклу / Fig. 3. Modeling the Change in Priority Interest Group as the Project Progresses through the Life Cycle

Источник: составлено авторами / Source: compiled by the authors

Объект апробации – это торговая площадка, сайт-агрегатор, где представлены поставщики и продавцы России, Беларуси и Украины. Не так давно в рамках процессов по совершенствованию и реструктуризации организации была принята попытка расширения модели ведения бизнеса на отдельные районы Казахстана для привлечения новой целевой аудитории портала, увеличения прибыли и повышения престижа и статуса самой организации. В рамках работы над проектом уже существующая модель была наложена на некоторые географические особенности региона и запущена процедура набора клиентов и создания для них сайтов.

Ниже перечислены основные разделы Устава проекта:

- 1) Обоснование необходимости в проекте. На основании маркетингового исследования было выявлено, что на территории Казахстана функционирует малое количество конкурентов в данной области при высоком спросе, а также подтверждена неспособность существующих площадок удовлетворить запросы клиентов по ранжированию и индексации сайтов.
- 2) Целью проекта является запуск торговой площадки, которая обеспечит рост прибыли компании на 20% в течение года после запуска. Дополнительные цели: реализация проекта в течение 9 месяцев и в рамках утвержденного бюджета; повышение заинтересованности сотрудников (рост индекса мотивации на 30%).
- 3) Продукт проекта. Торговая интернет-площадка, запущенная на территории Казахстана.

Несмотря на то, что данный проект не является длительным или инновационным, для родительской организации он может считаться комплексным, поскольку обладает высокой значимостью для руководства, а также характеризуется высокой неопределенностью требований к результатам проекта (ожидаемые существенные изменения требований в ходе реализации проекта), подверженностью критическому влиянию внешних факторов (иная система методики оценки трафика сайтов, которая ранее не применялась в организации).

Опыт выполнения проекта показал, что в связи с некоторыми спорными решениями и неподготовленностью старт проекта оказался не столь эффективным, как ожидалось.

Некоторые пользователи портала были недовольны ограниченностью функционала, слабым инструментарием работы и недостатком информационной базы, следовательно, не были учтены их интересы. Потенциал стейкхолдеров также не был раскрыт, вследствие чего в ходе реализации проекта некоторые заинтересованные лица, осознав наличие проблем, решили выйти из него и сосредоточиться на других направлениях работы.

Для того, чтобы понять, как именно в данном случае должен был действовать руководитель проекта, к проекту была применена представленная ранее методика.

После анализа окружения проекта реестр стейкхолдеров был дополнен. Следует отметить, что некоторые выявленные группы стейкхолдеров не были учтены при фактической реализации проекта. Это произошло из-за того, что проект рассматривался изолированно, без взаимосвязи с бизнес-моделью организации, именно поэтому долгосрочные перспективы таких заинтересованных сторон как финансовые партнеры, руководители смежных подразделений (которые испытали ряд проблем с оптимизацией привычных процессов из-за неналаженной системы информационного обмена, организации бизнес-процессов), также не были учтены особенности государственных контролирующих органов.

Далее, при помощи экспертного анализа командой управления проектами были определены ключевые интересы и оценен потенциал заинтересованных сторон, а также произведена группировка стейкхолдеров на основе общности интересов (табл. 2). На основе анализа видно, что приоритетным направлением для модели управления будут экономические интересы, затем личностные, далее в равной степени политические и социальные.

На следующем этапе необходимо выбрать те инструменты и мероприятия, которые будут использоваться для управления заинтересованными сторонами. Выбор мероприятий должен производиться с учетом приоритета экономических интересов.



Таблица 2 / Table 2

**Группировка стейкхолдеров и интересов по общим признакам / Grouping of Stakeholders and Interests by Common Characteristics**

<b>Заинтересованные стороны / Stakeholders</b>			
Высокий потенциал (6)		Средний потенциал (3)	
Руководство организации Партнеры (бизнес, реклама) Инвесторы Проектная команда Руководитель проекта		Владельцы бизнеса в Казахстане Конкуренты Финансовый отдел организации Государства (Россия и Казахстан) Потребители Казахстана	
Интернет-пользователи Казахстана Смежные отделы Руководитель нового регионального подразделения			
<b>Интересы заинтересованных сторон / Stakeholder Interests</b>			
Экономические (8)		Социальные (3)	
Руководство организации Партнеры (бизнес, реклама) Инвесторы Интернет-пользователи Казахстана Конкуренты Владельцы бизнеса в Казахстане Финансовый отдел организации Государства (Россия и Казахстан)		Политические (3) Личностные (7) Партнеры (бизнес, реклама) Владельцы бизнеса в Казахстане Государства (Россия и Казахстан), в том числе особенности пользования интернет-средой и условия выхода определенной продукции в Digital-сфере Потребители Казахстана Руководитель проекта Государства (Россия и Казахстан)	
Руководитель нового регионального подразделения Интернет-пользователи Казахстана Потребители Казахстана Конкуренты Проектная команда Руководитель проекта Смежные отделы			

Источник: составлено авторами / Source: compiled by the authors

В качестве примера разработанных мероприятий, включенных в календарный план проекта, можно привести следующие:

- создание и отладка системы обратной связи с заинтересованными сторонами, обладающими высоким и средним потенциалом;
- создание регионального офиса-партнера, который обладал бы информацией относительно территориальных и национальных особенностей;
- составление плана регулярных и разовых коммуникаций с заинтересованными сторонами, обладающими высоким и средним потенциалом;
- вовлечение в проект в качестве экспертов представителей целевой группы клиентов;
- др.

Далее анализируется изменение интересов заинтересованных сторон по мере прохождения проекта по жизненному циклу. Схема изменений интересов рассматриваемого проекта представлена на рис. 3. Как видно на схеме, по мере прохождения проекта по жизненному циклу акцент смещается в сторону личностных интересов. Это, в первую очередь, связано с тем, что успех проекта во многом зависит от того, как проект будет воспринят конечными пользователями.

При практической реализации проекта данная группа заинтересованных сторон была существенно недооценена. В частности, не были учтены предпочтения конечных пользователей Казахстана.

Например, спецификой сферы работы на территории Казахстана является иная поисковая система, нежели в России. Для отечественных клиентов приоритетным направлением является получение трафика из поисковой системы Яндекс, в

то время как на территории стран СНГ (куда входит Казахстан) в качестве приоритета рассматривается Google. В итоге из-за данного просчета не были подготовлены инструменты работы с поисковой системой Google (метод анализа; сайты, которые работают с анализом трафика Google; особенности Вебмастера и контроля учета посетителей). Вследствие этой ошибки региональные стейкхолдеры оказались существенно ограничены в возможностях работы с созданными сайтами. Это и послужило причиной не столь прибыльного старта, как того ожидало руководство.

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 достраи-

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

#### Вклад авторов

Вклад Л.А. Раменской состоит в сборе и обработке материалов, постановке научной проблемы статьи и определении основных направлений ее решения, написании окончательного варианта текста. Вклад М.Д. Галимзянова состоит в сборе и обработке материалов, поиске аналитических материалов в отечественных и зарубежных источниках, разработке исследовательского инструментария, подготовке первоначального варианта текста, оформлении результатов исследования.

#### References

- [1] Morcov S., Pintelon L., Kusters R.J. Definitions, characteristics and measures of IT Project Complexity – a Systematic Literature Review // *International Journal of Information Systems and Project Management*. 2020. Vol. 8(2). Pp. 5-21. DOI: 10.12821/ijispm080201
- [2] Glodzinski E. Performance measurement of complex project: framework and means supporting management of project-based organizations // *International Journal of Information Systems and Project Management*. 2019. Vol. 7(2). Pp. 21-34. DOI: 10.12821/ijispm070202
- [3] Bjarvatn T., Wald A. Project complexity and team-level 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
- [4] Maurer M. Complexity Management in Engineering Design – a Primer. Springer, 2017. 153 p.
- [5] 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.
- [6] Remington K., Pollack J. Tools for Complex Projects. Routledge, 2016. 232 p. DOI: 10.4324/9781315550831
- [7] 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
- [8] Morcov S., Pintelon L., Kusters R. J. A Framework for IT Project Complexity Management // *14th IADIS IC Information Systems*. 2021. Pp. 61-68.
- [9] Grabar V.V., Salmakov M.M. Analiz zainteresovannykh storon proyekta: metodologiya metodika, instrumenty [Analysis of project stakeholders: methodology, tools] // *ARS ADMINISTRANDI*. 2014. Vol. 2. Pp. 36-44. (In Russ.).
- [10] 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
- [11] 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
- [12] Thamhain H. Managing risks in complex projects // *Project. Management Journal*. 2013. Vol. 44(2). Pp. 20-35. DOI: 10.1002/pmj.21325
- [13] 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
- [14] Voropayev V.I., Gelrud Y.A. Matematicheskiye modeli proyektynogo 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.).
- [15] Mendelow A. Stakeholder Mapping / In Proceedings of the 2nd IC on Information Systems. Cambridge, MA, 1991. Pp. 407-418.
- [16] 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
- [17] 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
- [18] 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
- [19] Tsipes G.L., Shadaeva N.M. Upravleniye otnosheniyami s zainteresovannymi storonami proyekta: ot prostogo k slozhnomu (chast' 2) [Managing relations with project stakeholders: from simple to complex (part 2)], *The Project Management Journal*. 2015. Vol. 3. Pp. 218-228. (In Russ.).
- [20] Osterwalder A., Pigneur Y. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. John Wiley & Sons, New Jersey, 2010. 288 p.

#### Информация об авторах / About the Authors

**Людмила Александровна Раменская** – канд. экон. наук, доцент; доцент, Уральский государственный экономический университет, Екатеринбург, Россия / **Liudmila A. Ramenskaya** – PhD in Economics, Docent; Associate Professor, Ural State University of Economics, Ekaterinburg, Russia

E-mail: ramen\_lu@mail.ru

SPIN РИНЦ 4290-9220

ORCID 0000-0003-3884-4500

**Максим Дамирович Галимзянов** – технолог портала «Пульс цен», ООО «АЕС Сервис», Екатеринбург, Россия / **Maksim D. Galimzyanov** – Pul's Tsen ["Price Pulse"] Portal Technologist, AES Service LLC, Ekaterinburg, Russia

E-mail: kannos@yandex.ru

Дата поступления статьи: 19 января 2022  
Принято решение о публикации: 20 марта 2022

Received: January 19, 2022

Accepted: March 20, 2022