

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(НИУ «БелГУ»)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА

**МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ
СТОРОНАМИ ПРОЕКТА**

Магистерская диссертация

обучающегося по направлению подготовки
38.04.02 Менеджмент очной формы обучения,
группы 05001625

Костиной Светланы Анатольевны

Научный руководитель:
к.с.н., доцент,
заведующий кафедрой
менеджмента и маркетинга
Б.А. Тхориков

Рецензент:
начальник
Территориального отдела
(инспекции) Росстандарта
по Белгородской области
Ю.В. Хлудеев

БЕЛГОРОД 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1 АНАЛИЗ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ ПРЕДПОСЫЛОК ВОЗНИКНОВЕНИЯ ПРЕДМЕТНОЙ ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ ПРОЕКТА.....	7
1.1 Институциональные предпосылки управления стейкхолдерами....	7
1.2 Современный подход к работе со стейкхолдерами в организации..	12
1.3 Управление взаимодействием с заинтересованными сторонами на основе государственно-частного партнёрства.....	35
ГЛАВА 2 ОБЗОР СТАНДАРТОВ В ОБЛАСТИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ	42
2.1 Особенности методологии управления заинтересованными сторонами в стандартах PMBoK, PRINCE2, ГОСТ Р ИСО 21500—2014.....	42
2.2 Анализ взаимодействия стейкхолдеров на основе государственно-частного партнёрства в Белгородской области.....	57
ГЛАВА 3 РАЗРАБОТКА МЕТОДОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ ПРОЕКТА.....	63
3.1 Разработка структуры и содержания принципов и методов управления заинтересованными сторонами проекта.....	63
3.2 Практическая реализация и анализ эффективности разработанной методологии управления заинтересованными сторонами проекта.....	76
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	79
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	81
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	87

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. В последние два десятилетия представителей научного сообщества все больше интересуют актуальные проблемы управления заинтересованными сторонами, а также влияние стейкхолдер-менеджмента на устойчивое развитие компании.

Тенденция повсеместного внедрения проектного управления в систему управления как в государственном секторе, так и в частном, обусловила необходимость управления функциональными областями знаний и процессами проектного менеджмента. Так, распространение практик управления проектами включает проблему управления заинтересованными сторонами в проектном менеджменте. Механизмы управления заинтересованными сторонами, взятые из стратегического менеджмента, не могут быть транслированы на менеджмент проекта, так как проектное управление носит тактический характер, требует быстрых, активных действий и столь же оперативного управления заинтересованными сторонами.

Заинтересованная сторона - любая группа или индивид, способная влиять или влияющая на достижение цели организации, на способность предприятия приносить доход, а также все бенефициары и источники риска. Под заинтересованными сторонами понимаются как субъекты хозяйственной деятельности, состоящие в прямых экономических отношениях с организацией, так и все общество в целом и каждый его член в отдельности.

Управление стейкхолдерами проекта включает в себя постоянную коммуникацию с ними для лучшего понимания их потребностей и ожиданий, решения проблем по мере их возникновения, гармонизацию интересов и, при необходимости, разрешения конфликта интересов, содействие надлежащему привлечению стейкхолдеров к принятию проектных решений и другим видам деятельности в проекте. В новой версии РМВОК® подчёркивается, что

удовлетворённость стейкхолдеров результатами проекта относится к ключевым целям проекта.

Фирмы быстрее добиваются успеха, когда они соотносят свои внутренние ресурсы и возможности с потребностями внешнего окружения (заинтересованных сторон). При этом влияние заинтересованных сторон на исход и успех проекта существенно выше, чем в корпоративном управлении, так как проекты конечны, хозяйственная деятельность в них более интенсивна. При этом, однако, методология их анализа находится в начале разработки.

Таким образом, актуальность диссертационного исследования определяется недостаточной изученностью методологии управления заинтересованными сторонами проекта.

Проблема исследования заключается в недостаточном методологическом обеспечении процессов управления заинтересованными сторонами в проекте и ограниченном спектре используемого для указанной цели прикладного инструментария.

Объектом исследования являются организационно-экономические отношения, лежащие в основе взаимодействия заинтересованных сторон в процессе жизненного цикла проекта.

Предметом исследования выступают социально-экономические отношения, возникающие в процессе осуществления проектной деятельности между организацией, заинтересованными лицами и государством.

Целью исследования является дополнение методологии управления заинтересованными сторонами проекта.

Задачи исследования:

- обобщить теоретические предпосылки возникновения предметной области управления заинтересованными сторонами проекта;
- обобщить современный подход к работе со стейкхолдерами в организации;

- определить механизм взаимодействия государства и бизнеса в рамках принципа государственно-частного партнёрства;
- выявить особенности методологии управления заинтересованными сторонами в стандартах PMBoK, PRINCE2, ГОСТ Р ИСО 21500—2014;
- проанализировать взаимодействие стейкхолдеров на основе государственно-частного партнёрства в Белгородской области;
- разработать структуру и содержание принципов и методов управления заинтересованными сторонами проекта;
- определить практическое применение и проанализировать эффективность разработанной методологии управления заинтересованными сторонами проекта.

Гипотеза. Разработанная методология управления заинтересованными сторонами проекта на основе государственно-частного партнёрства позволит эффективно управлять ограничениями проекта: сроками, качеством, стоимостью.

Эмпирической базой исследования послужили нормативно-правовые документы, информативные ресурсы сети Интернет по исследуемой тематике, научные статьи и работы как отечественных, так и зарубежных авторов, результаты авторского исследования.

Степень разработанности проблемы.

Большой вклад в развитие отечественной научной мысли по вопросам применения различных подходов управления заинтересованными сторонами проекта внесли М.А. Петров, С.Д. Фурта, Т.Б. Соломатина, Ю. Е. Благов, Т. Хоппл.

Непосредственно изучению методологических аспектов управления заинтересованными сторонами посвящены работы зарубежных учёных И. Ансоффа, Дж. Харрисона, С. Джона, Г. Ньюбоуда, Г. Луфмана, Р.К. Митчелла, А. Менделоу, Джонсона, С. Дворачека, Р.Е. Фримена, Д. Кэмпбела, Д. Стоунхауса, Б. Хьюстона.

Методы исследования: системный, функциональный, аналитический, статистический, графический методы.

Научная новизна работы. Автором предложена дополненная методология управления заинтересованными сторонами проекта, основанного на государственно – частном партнёрстве, позволяющая повысить эффективность использования ресурсов проекта и вероятность успешного завершения проекта.

Практическая значимость исследования состоит в том, что полученная методология управления заинтересованными сторонами проекта может применяться как для проектов, основанных на государственно-частном партнерстве в Белгородской области, так и в других регионах.

Апробация результатов исследования. Основные положения диссертации докладывались автором на конференциях и публиковались в научных сборниках:

1. Журнал «Современные научные исследования и разработки», статья «Сравнительный анализ моделей управления заинтересованными сторонами проекта» [22];

2. Сборник материалов XXXIX Международной научно-практической конференции: «Theory and practice of scientific research», статья «Современное понимание региональной социальной политики» [21].

Структура выпускной квалификационной работы. Работа включает введение, три главы, заключение, список литературы, приложение.

ГЛАВА 1 АНАЛИЗ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ ПРЕДПОСЫЛОК ВОЗНИКНОВЕНИЯ ПРЕДМЕТНОЙ ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ ПРОЕКТА

1.1 Институциональные предпосылки управления стейкхолдерами

Сложившаяся тенденция повсеместного внедрения проектного управления в систему управления как в государственном секторе, так и в частном, обусловила необходимость управления функциональными областями знаний и процессами проектного менеджмента. Управление заинтересованными сторонами проекта является относительно новой областью знания, и впервые включена в 5-е издание PMBOK® Guide. Эта область знания включает в себя процессы, необходимые для:

- идентификации физических лиц, групп физических лиц или юридических лиц, которые могут повлиять на ход реализации проекта или сами испытать влияние под действием результатов проекта;
- анализа ожиданий стейкхолдеров, их требований по отношению к продукту проекта и возможного влияния на ход реализации проекта;
- разработки подходящей стратегии для взаимодействия со стейкхолдерами и их вовлечения в принятие решений в ходе реализации проекта [34].

Управление стейкхолдерами проекта включает в себя постоянную коммуникацию с ними для лучшего понимания их потребностей и ожиданий, решения проблем по мере их возникновения, гармонизацию интересов и, при необходимости, разрешения конфликта интересов, содействие надлежащему привлечению стейкхолдеров к принятию проектных решений и другим видам деятельности в проекте. В новой версии PMBOK® подчёркивается, что «удовлетворённость стейкхолдеров результатами проекта относится к ключевым целям проекта» [34,с. 5].

Таким образом, методологи PMI в понимании целей проекта вполне солидарны с ключевыми положениями стейкхолдерской теории Роберта Эдварда Фримэна.

Согласно концепции заинтересованных сторон, которая была предложена Э. Фрименом в 1984 г, понятие «стейкхолдер» определяется, как «любая группа или индивид, которые могут повлиять или на которые влияет достижение целей организации». По мнению автора, «рост числа и разнообразия заинтересованных сторон обусловил необходимость нового взгляда на фирму, охватывающего все группы и всех индивидуумов... играющих жизненно важную роль в успехе делового предприятия в современных условиях» [52].

Классический перечень заинтересованных сторон фирмы включил в себя собственников, потребителей, группы защиты прав потребителей, конкурентов, средства массовой информации, работников, защитников окружающей среды, поставщиков, правительственные агентства, организации местных сообществ. Что же касается концепции в целом, то ее исходная идея состояла в необходимости комплексного и в то же время персонифицированного подхода менеджеров к анализу не только внутренней, но и внешней среды бизнеса, становящейся все более сложной и изменчивой [15, с. 45].

Однако со временем термин «заинтересованная сторона» и концепция в целом, испытали значительную трансформацию, постепенно приобретая необходимую ясность в отношении того, как и как ее роль в системе управленческих знаний. На качественно новый уровень дискуссия вышла к концу 1990-х гг. Подтвердив важную роль заинтересованных сторон как концептуальную модель интерпретации социальной ответственности, разработав вопросы об идентификации, сортировке и ранжировании заинтересованных сторон и их ожиданиях, раскрывая такие основные административные вопросы, как характер фирмы и концепция стратегического управления.

Особую институциональную роль на новом этапе дискуссии сыграл пятилетний (1995–2000 гг.) проект «Переосмысление корпорации», поддержанный грантом Фонда Слоуна. В ходе реализации проекта, объединившего интеллектуальные усилия сотен исследователей из многих стран мира, были проведены многочисленные встречи, конференции и симпозиумы, изданы серьезные научные труды. В 2002 г. вышла книга Дж. Поста, Л. Престона и С. Сакс «Переосмысление корпорации: менеджмент заинтересованных сторон и организационное богатство» [58, с. 45], во многом подводящая итоги проекта. Авторам удалось сформулировать основные теоретические выводы, продемонстрировать их применимость к анализу конкретных ситуаций и, по сути, поставить вопрос о формировании новой парадигмы для исследования взаимодействия бизнес-сообщества. Работа претерпевает изменения и осмысленное наполнение «базовой» терминологии. Заинтересованные стороны, приписываемые авторам компании, теперь «все физические лица и клиенты, будь то добровольно или невольно связаны с бизнесом компании, создают богатство и, следовательно, действуют как потенциальные бенефициары и потенциальные жертвы». При этом вся концепция справедливо претендует на большую практичность и избавление от некой идеалистичности, исторически присущей теории заинтересованных сторон как теории «сотрудничества» и «взаимных интересов»:

1. В отличие от классического определения Фримена, новое определение заинтересованных сторон не относит к ним элементы, чьи интересы прямо противоположны интересам данной корпорации, например, конкурентов;

2. Удовлетворение «взаимных интересов» трактуется как важнейшая управленческая задача, применимая к тем заинтересованным сторонам, которые вносят добровольный вклад в возрастание организационного богатства;

3. применительно к заинтересованным сторонам, принудительно подвергающимся воздействию корпорации, важнейшими управленческими задачами становятся не нанесение соответствующего ущерба, минимизация рисков и выплата компенсаций [58, с. 64].

Другими словами, рациональная оценка ожиданий заинтересованных сторон руководством впервые получает четкий критерий - вклад в организационное богатство. Таким образом, акцент делается на направлении к устойчивому развитию компании, основной функцией которой является получение прибыли. Во-вторых, вся задача управления становится новым направлением. Компания рационально оценивает идею манипулирования заинтересованными сторонами (даже на основе удовлетворения и «развития» их ожиданий), то есть от управления «заинтересованными сторонами» (management of stakeholders), к «менеджменту заинтересованных сторон» (stakeholder management), подразумевающему активное участие последних в развитии корпорации [29]. Иными словами, речь идет о новом принципе взаимодействия бизнеса и общества. Строго говоря, выведение конкурентов из системы заинтересованных сторон несколько снижает возможности применения концепции как модели анализа релевантной среды бизнеса.

Кроме того, «фиксируя» конкурентов в качестве носителей конфликтующих интересов, фирма тем самым игнорирует разнообразие окружающей среды и способность извлекать некоторую синергию из-за «смены ролей» заинтересованных сторон, конкурентов, таких как пользователи или владельцы, сетевых взаимодействий и т. д. В то же время это кажущееся неудобство является скорее следствием качественного изменения концепции заинтересованных сторон из корпорации по экологическому анализу, и оно стало моделью, описывающей ориентированную ее природу [21, с. 75].

Существуют различные подходы к классификации стейкхолдеров, предлагаемые разными авторами, как отечественными, так и иностранными. Р.Э. Фримен в своей работе указывает, что «стейкхолдеры могут быть как

внутреннего окружения (работники, акционеры, поставщики и покупатели), так и внешнего (общественные организации (по защите прав покупателей, экологические), государственные органы, средства массовой информации, конкуренты, специальные группы). Цель компании в управлении взаимоотношениями с стейкхолдерами заключается в реализации компанией вопросов и решений, удовлетворяющих требования как стейкхолдеров, так и интересы самой компании» [52, с. 24].

В исследованиях И. Ансоффа отмечается, что должен соблюдаться «баланс требований заинтересованных сторон с задачами самой организации, необходимо постоянно проводить мониторинг окружения, определять важных стейкхолдеров и реализовывать мероприятия по повышению качества взаимодействия с ними». И. Ансофф в качестве стейкхолдеров рассматривает менеджмент компании, сотрудников, собственников, продавцов и поставщиков [44]. Дж. Харрисон и С. Джон предложили стейкхолдеров подразделять на широкое, операционное и внутреннее окружение. При этом, к широкому окружению они относили в целом общество и политические, экономические и прочие внешние явления, оказывающие влияние на компанию. Операционное и внутреннее окружение подлежит управлению и включает поставщиков, покупателей, общественные группы, сообщества, кредиторы, профсоюзы, конкуренты, государство; внутренними является ближний круг компании – акционеры и сотрудники [54, с. 45]. И. Фассин выделял по функции в отношении к компании таких стейкхолдеров, как реальные, наблюдатели и хранители [51, с. 142]. На финансирующих, управляющих стейкхолдеров, работников и экономических партнеров деятельности подразделяли Г. Ньюбоуд и Г. Луфман. Среди отечественных авторов, сложилась тенденция, что основной классификационный признак сводится к положению стейкхолдеров в отношении организации – деление на внутренних и внешних. Стоит отметить Г.К. Константинова, который предложил классифицировать стейкхолдеров по их интересам: стейкхолдеры финансового интереса, управленцы,

сотрудники, интеллектуальный капитал, социальные группы заинтересованных сторон [36].

1.2 Современный подход к работе со стейкхолдерами в организации

За 30 лет существования теории заинтересованных сторон появилось большое количество моделей, позволяющих формализовать подходы к установлению приоритетов и выбору стратегии взаимодействия со стейкхолдерами. Выбор для использования той или иной модели в конкретном случае определяется, как правило, уровнем сложности и масштабом проекта.

Необходимо отметить, что некоторые модели дополняют друг друга и могут быть использованы совместно. Рассмотрим ряд принципиальных подходов подробнее.

1. Типовая модель стейкхолдеров.

В устоявшихся проектных компаниях состав ключевых заинтересованных сторон, как правило, напрямую связан с типовыми ролями участников проектов. Рассмотрим одну из таких моделей на примере проектов внедрения информационных технологий.

- **Функциональный заказчик** — подразделение организации, в интересах которого реализуется проект. В его задачи входит обоснование необходимости проекта, формирование требований к продукту проекта, консультирование исполнителей и приемка результатов проекта.

- **Генеральный заказчик** — подразделение организации, управляющее реализацией проекта. Его задача — определить возможность реализации проекта (наличие необходимых ресурсов — людей, компетенций, технологий), сформировать команду внутренних и внешних исполнителей, контролировать ход работ и оценивать соответствие результатов условиям договоров.

- Представитель собственника или государственного заказчика — подразделения и/или должностные лица организации, определяющие источники, объемы и порядок финансирования работ.
- Эксплуатирующие организации — подразделения или организации, принимающие в эксплуатацию готовый продукт проекта (информационную систему).
- Пользователи — подразделения и отдельные сотрудники, процессы деятельности которых изменятся после внедрения информационной системы и завершения проекта.

Если речь идет, например, о проекте внедрения финансовой системы на производственном предприятии, то типовая ролевая структура проекта в привязке к организационной структуре будет выглядеть следующим образом: роль функционального заказчика принадлежит финансовой вертикали управления предприятием. При этом требования могут формироваться на разных уровнях этой вертикали — от финансового директора до рядовых сотрудников финансового отдела. IT-служба компании будет исполнять в проекте две роли. Роль генерального заказчика достанется группе разработки, а роль эксплуатирующей организации — группе сопровождения информационных систем. Не исключено, что роль генерального заказчика возьмет на себя директор по IT. Роль пользователя будет распределена практически между всеми отделами предприятия — производства, сбыта, закупок, логистики, маркетинга и т.д. Представлять эту роль в проекте будут выделенные сотрудники этих подразделений. При этом очень важно, чтобы ни одно из них не было забыто. Роль представителя собственника часто принадлежит кому-либо за пределами организационной структуры предприятия. Например, это может быть кто-либо из членов совета директоров или топ-менеджеров управляющей компании.

Перечисленные заинтересованные стороны обязательно есть в любом IT-проекте, но, конечно, этот список не является исчерпывающим с точки зрения всех возможных стейкхолдеров. Например, важными

заинтересованными сторонами могут стать специализированные органы или организации, выполняющие надзорные функции в ходе исполнения проекта и/или после его завершения [36, с. 157].

Итак, рассмотренная модель помогла сформировать перечень заинтересованных сторон проекта, но она ничего не дала нам с точки зрения понимания их значимости для проекта и выстраивания отношений.

2. Модель Митчелла.

Митчелл предложил модель классификации заинтересованных сторон, основанную на трех факторах:

- власть;
- законность;
- срочность требований.

В зависимости от комбинации этих факторов выделяются семь групп заинтересованных сторон (рисунок 1.2.1) три из которых обусловлены наличием одного фактора (латентные), другие три — двумя (ожидающие) и одна — всеми тремя факторами (категорические) [45].

- К латентным относятся бездействующая («спящая»), контролируемая и требующая группы. По мнению Митчелла, они требуют минимального внимания со стороны менеджмента компании — достаточно того, что их существование должно быть признано. Это объясняется ограниченностью ресурсов (в первую очередь времени), направляемых на управление взаимоотношениями с заинтересованными сторонами.

- Среди ожидающих выделяются доминирующая (власть и легитимность), зависимая (легитимность и срочность) и опасная группы (срочность и власть). Комбинация двух признаков способствует формированию активной позиции данных групп, что, в свою очередь, приводит к более серьезному отношению менеджеров к таким заинтересованным сторонам.

- Значимость категорической группы (обладающей всеми тремя возможными свойствами) является самой высокой, поэтому требования этих

заинтересованных сторон менеджеры обязаны удовлетворять в первую очередь.

Как отмечает М. Петров: «Митчелл опирается на предположение, что менеджеры будут заботиться об удовлетворении интересов стейкхолдеров только в том случае, если это в конечном итоге приведет к улучшению результатов. Это означает, что внимание стейкхолдерам будет уделяться исходя из их значимости с точки зрения достижения конкретных целей и результатов» [30]. Группы, предложенные в модели Митчелла, соответствуют различным уровням значимости стейкхолдеров. При этом «субъекты, не обладающие властью, законностью или срочностью в отношениях с фирмой, не являются заинтересованными сторонами» [45].

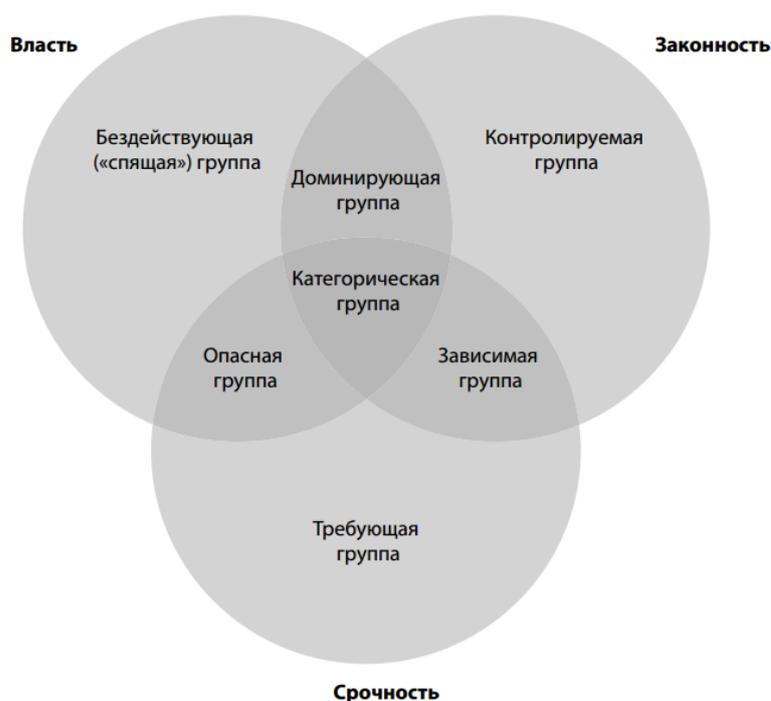


Рисунок 1.2.1 – Модель Митчелла (Митчелл Р.К., 1997)

Модель Митчелла обладает рядом преимуществ [45]. Во-первых, она носит политический характер, поскольку рассматривает деятельность организации в контексте противоречащих и неравноправных интересов. Во-вторых, она достаточно практична, поскольку содержит развернутую классификацию заинтересованных сторон.

И наконец, она носит динамический характер, поскольку допускает возможность изменения интересов во времени и в зависимости от социального пространства.

Таким образом, модель Митчелла обладает несколькими особенностями, важными для определения стратегии взаимодействия со стейкхолдерами:

- все три фактора классификации являются переменными, и обладание ими не носит постоянного характера. Другими словами, стороны могут их приобретать и терять в течение определенного периода времени;
- факторы являются социально определенными и вследствие этого не всегда обусловлены исключительно объективными обстоятельствами.
- заинтересованные стороны не всегда знают, что обладают одним или несколькими факторами. Поэтому они не всегда способны использовать свои преимущества сознательно и намеренно [45, с. 49].

Несмотря на то, что модель Митчелла получила широкое признание, она имеет несколько ограничений.

- Во-первых, в данной модели предполагается, что факторы являются бинарными (заинтересованная сторона либо обладает властью, легитимностью и срочностью требований, либо не обладает). Однако это значит, например, что осуществляется одинаковое взаимодействие с теми заинтересованными сторонами, у которых большой диапазон властных полномочий, и с теми, у которых власти меньше, т.к., в принципе, и те, и другие обладают властью.
- Во-вторых, когда определенная заинтересованная сторона обладает минимальной властью, легитимностью или срочностью требований, согласно модели Митчелла, она должна быть классифицирована как категорическая, т.е. как бы незначителен ни был фактор, сам факт его наличия позволяет отнести заинтересованную сторону к какой-либо группе.

- В-третьих, ограничение состоит в сложности определения относительных приоритетов заинтересованных сторон, входящих в одну категорию.

3. Модель Менделоу.

Согласно модели Менделоу [57, с. 6], заинтересованные стороны группируются в зависимости от комбинации двух переменных: власти и интереса относительно результатов проекта. «Власть — это уровень полномочий, определяющий способность оказывать влияние на проект или компанию. Интерес — уровень заинтересованности, который определяется желанием стейкхолдера влиять на проект или компанию. Следовательно, Влияние заинтересованного лица = Власть × Интерес» [57, с. 24]. Соответственно, заинтересованная сторона, обладающая существенной властью и имеющая значительный интерес, является более влиятельной, чем та, у которой степень власти и заинтересованности ниже.

Модель Менделоу позволяет определить заинтересованные стороны, которые будут наиболее влиятельными при реализации проекта, а также заранее обозначить зоны потенциальных конфликтов интересов (как правило, это относится к сторонам, попадающим в зону пересечения власти высокого уровня и интереса высокого уровня). Размещение групп заинтересованных сторон по модели Митчелла в матрице «власть — интерес» показано на рисунке 1.2.2.

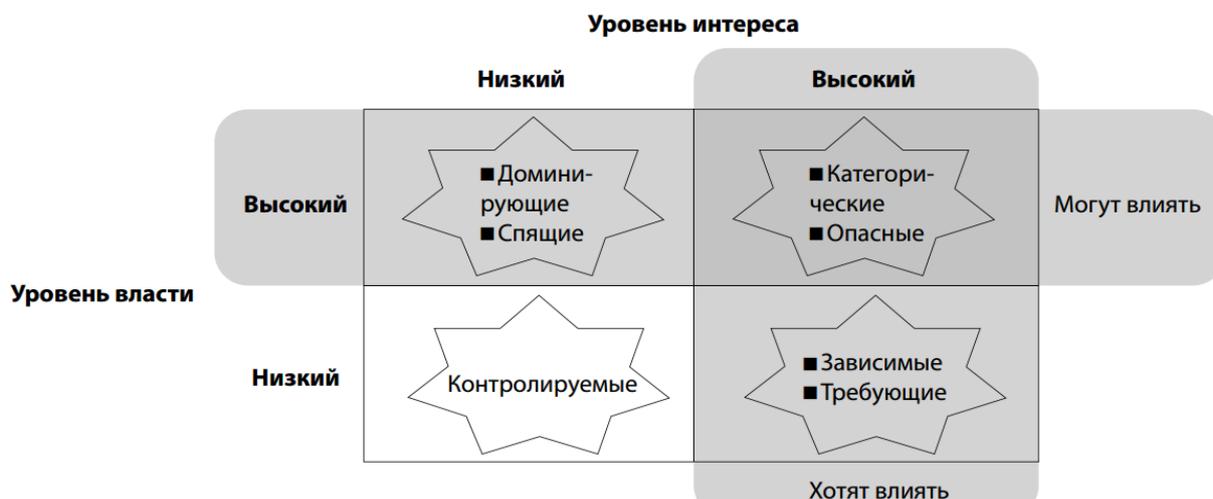


Рисунок 1.2.2 – Модель Менделоу (А. Менделоу, 1991)

Можно заметить, что классификация Менделоу является частным классификации Митчелла и использует два основания фактора вместо трех. Это упрощение, равно как и небольшая размерность классификатора (2×2), делает модель Менделоу очень привлекательной для практического использования, что и стало во многом причиной ее популярности и обильного цитирования.

4. Карта заинтересованных сторон.

Термин «карта заинтересованных сторон» сегодня используется очень широко. Так принято называть любую форму визуализации состава заинтересованных сторон, в том числе и рассмотренные ранее модели Митчелла и Менделоу. Однако классическая трактовка этого термина подразумевает еще и визуальную картину взаимосвязей заинтересованных сторон и возможности влияния на них лидера проекта. С целью отражения этих взаимосвязей на карте выделяется три концентрические области, в которых располагаются все заинтересованные стороны проекта — внутренние, зависимые (или первичные) и внешние (или вторичные) стейкхолдеры. Каждая из этих областей соответствует определенным возможностям влияния лидера проекта, располагающегося в центре карты, на заинтересованные стороны. При этом, как отмечено в работе С.Д. Фурты и Т.Б. Соломатиной: «По аналогии с законом всемирного тяготения эти возможности ослабевают по мере удаления стейкхолдера («планеты») от лидера («светила»)» [42, с. 76].

Область внутренних стейкхолдеров — это область полномочий и ответственности лидера. Внутренние заинтересованные стороны находятся в прямом подчинении лидера, что делает возможным использование самых простых, хотя и не всегда самых действенных методов административного принуждения.

Зависимые стейкхолдеры формально лидеру проекта не подчиняются. Более того, они могут даже занимать в компании более высокое положение. Тем не менее они находятся в области прямого влияния лидера, поскольку

его роль в проекте, а также тесные деловые связи и взаимозависимость подталкивают стороны к поиску взаимоприемлемых решений и компромиссов.

На периферии системы находятся внешние заинтересованные стороны. Это область опосредованного влияния лидера, здесь у него нет собственных рычагов влияния, и, если возникает необходимость воздействия, он вынужден прибегать к поддержке других влиятельных стейкхолдеров [42].

Пример карты стейкхолдеров для проекта внедрения финансовой системы производственного предприятия, рассмотренного нами ранее, приведен на рисунке 1.2.3.

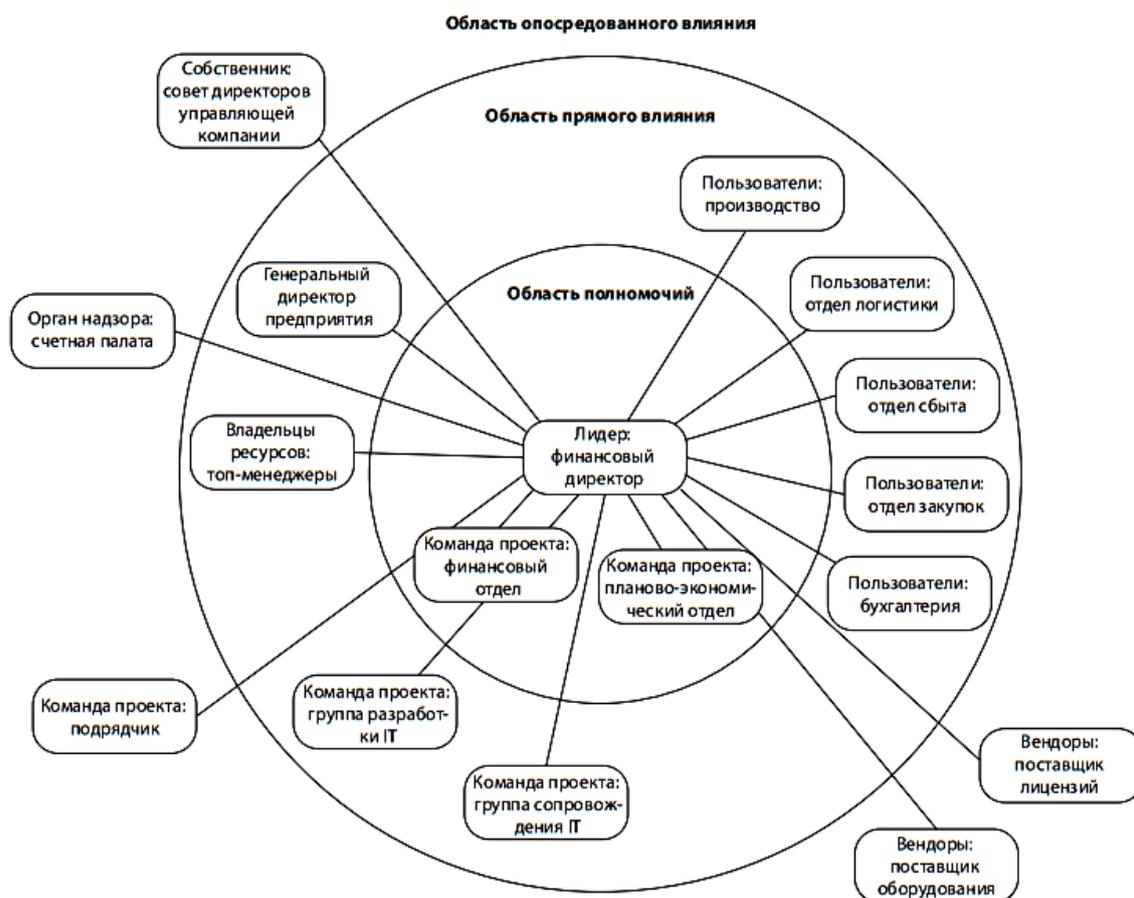


Рисунок 1.2.3 – Области влияния лидера проекта

Отметим, что если в качестве лидера проекта выбрать не финансового директора, как это показано на рисунке, а директора по ИТ, то внешне карта изменится не слишком сильно. Группы разработки и сопровождения ИТ переместятся в область полномочий, а финансовый и планово-экономический

отделы — в область прямого влияния. Однако управляемость проекта может при такой перестановке заметно ухудшиться, поскольку возможности прямого влияния у финансового директора, как правило, существенно выше, чем у директора по ИТ.

Дополняют карту заинтересованных сторон оценки силы поддержки и противодействия и силы влияния каждого стейкхолдера, что позволяет визуализировать угрозы, которые могут исходить со стороны окружения проекта, способствует повышению осведомленности о значимых взаимоотношениях.

5. Модель «Круг заинтересованных сторон».

Модель «Круг заинтересованных сторон», предложенная в 2006 г. [43], развивает идею карты заинтересованных сторон. Модель основывается на предположении, что проект может существовать только при согласии сообщества заинтересованных сторон и что управление взаимоотношениями между сообществом и проектом увеличит шансы команды проекта на его успешную реализацию.

Сообщество заинтересованных сторон включает в себя индивидов и группы — все они имеют различный потенциал положительного или негативного влияния на проект. Модель предназначена для оценки уровня влияния на проект каждой заинтересованной стороны и выявления их ожиданий. Она также позволяет руководителю проекта определить подходящие способы для вовлечения заинтересованных сторон в реализацию проекта. Иллюстрация модели представлена на рисунке 1.2.4. Элементы модели «Круг заинтересованных сторон» содержат два ключевых параметра: размер и цвет клина в концентрических окружностях, которые отражают дистанцию между заинтересованной стороной и руководителем проекта. Одинаковые цвета и узоры, используемые в модели, указывают на однородность заинтересованных сторон. Сплошным цветом обозначается индивидуальный стейкхолдер, а разноцветные области — это группы стейкхолдеров. Размер клина и его относительная площадь соответствуют

масштабу (охвату) областей влияния, а радиальная глубина — степени влияния. Модель «Круг заинтересованных сторон» позволяет полноценно отразить то, какие из выявленных заинтересованных сторон являются принципиально важными для успешной реализации проекта.

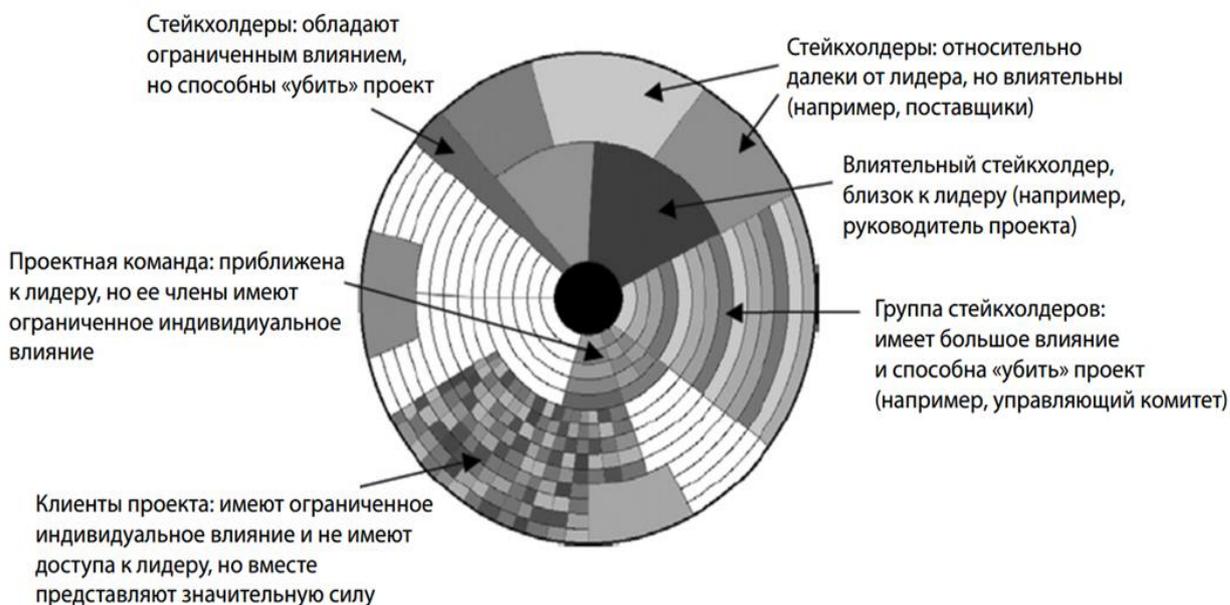


Рисунок 1.2.4 - Модель Круг заинтересованных сторон

6. Типология Джонсона.

Типология Джонсона [48] основывается на описанной ранее модели Менделоу и предполагает определение стратегий работы с заинтересованными сторонами в зависимости от уровня их власти и степени заинтересованности в проекте. По сути, типология стратегий взаимодействия Джонсона накладывается на матрицу «власть — интерес» (рисунок 1.2.5).

Джонсон исходит из того, что при разработке стратегии необходимо обеспечить ее соответствие ожиданиям заинтересованных сторон. Это особенно важно при взаимодействии с ключевыми заинтересованными сторонами (сегмент D). С ними нужно активно контактировать, обсуждать пути реализации проекта, поскольку эти лица могут оказаться как основными сторонниками, продвигающими проект, так и главными противниками,

препятствующими его осуществлению. Часто сложные ситуации возникают с заинтересованными сторонами из сегмента С. Они относительно пассивны по отношению к проекту, однако при возникновении проблем уровень их интереса неизбежно возрастет, что приведет к появлению нового игрока в сегменте D. Это не обязательно пойдет на пользу проекту, а может и усугубить возникшие проблемы. С заинтересованными сторонами из сектора В необходимо поддерживать контакт путем предоставления важной информации по проекту, объяснения сути принимаемых решений и их последствий. Такие лица могут в дальнейшем сыграть роль союзников в ситуации, когда нужно будет повлиять на более значимые заинтересованные стороны.

		Уровень интереса	
		Низкий	Высокий
Уровень власти	Высокий	Сегмент С Поддерживать удовлетворенность	Сегмент D Активно управлять
	Низкий	Сегмент А Наблюдать (минимальные усилия)	Сегмент В Держать в курсе дел

Рисунок 1.2.5 – Типология стратегий Джонса

7. Матрица «поддержка — сила влияния».

В модели «поддержка — сила влияния» вводится еще один важный, для определения стратегии работы со стейкхолдерами, параметр — отношение заинтересованной стороны к проекту, которое рассматривается в комбинации с силой ее влияния на проект. Эта модель встречается в литературе в разных вариантах, отличающихся степенью детализации оценки

параметров. Самый простой вариант матрицы размерностью 2×2 предлагает Группа Всемирного банка (World Bank Group), рисунок 1.2.6 [49]. Более сложные варианты (размерностью 10×5 и 6×3) представлены в работах С.Д. Фурты и Т.Б. Соломатиной [41] и С. Дворачека, рисунок 1.2.7 [50]. В модели группы Всемирного банка предлагаются четыре типовые стратегии в соответствии с выделенными категориями стейкхолдеров.

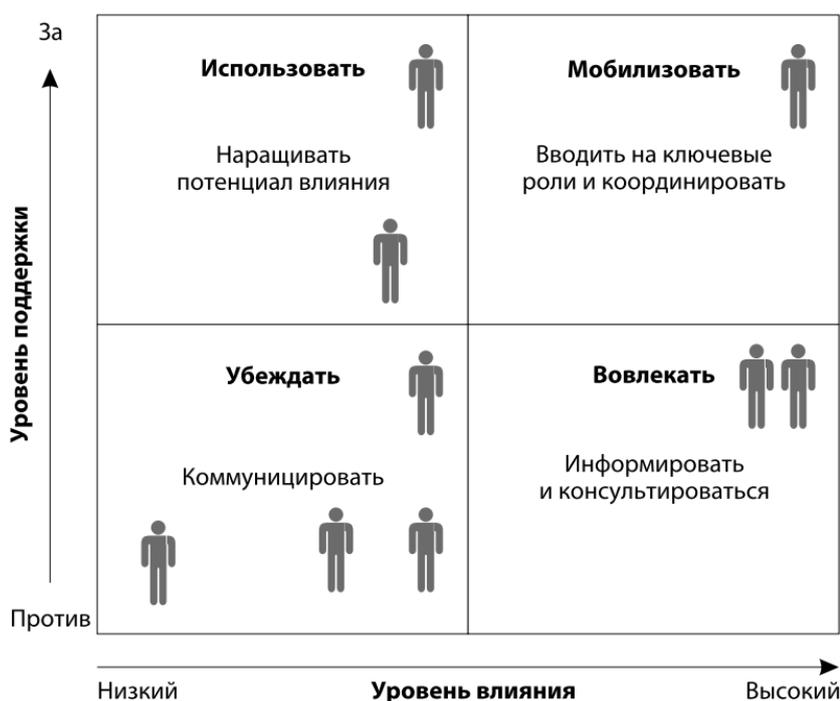


Рисунок 1.2.6 - Матрица «поддержка - сила влияния» Группы Всемирного Банка

- **Мобилизовать** - стратегия, осуществляемая в отношении сторонников проекта, обладающих властью. Задача состоит в том, чтобы позиция данных стейкхолдеров по проекту проявлялась в максимально активной форме. Для этого можно, например, ввести их представителей в органы управления проектом и/или назначить на высшие руководящие роли в проекте.

- **Использовать** - стратегия для заинтересованных сторон, поддерживающих проект, но не обладающих большим влиянием. Задача — использовать имеющиеся, пусть не слишком большие возможности и при этом искать пути наращивания потенциала влияния стейкхолдера.

Например, это может быть привлечение в проект представителей заинтересованной стороны, обладающих более высоким административным или общественным статусом.

- **Убеждать** — стратегия для противников проекта, не обладающих влиянием. Она не предполагает никаких активных действий, при ней можно ограничиться разговорами с заинтересованными сторонами. Исключение, пожалуй, составляют стейкхолдеры, настроенные по отношению к проекту крайне негативно. Даже несмотря на то, что они не способны непосредственно препятствовать реализации проекта, их активная позиция может повлиять на колеблющихся стейкхолдеров и усилить общее противодействие проекту.

- **Вовлекать** — стратегия для самой опасной категории заинтересованных сторон — влиятельных оппонентов. С ними нужно обсуждать и цели проекта, и пути их достижения, и конкретные механизмы реализации проекта. Только конструктивный диалог и поиск взаимоприемлемых решений позволит снизить уровень негативного воздействия данных стейкхолдеров на проект. Иногда возникает соблазн добиться той же цели другим путем — с помощью снижения силы влияния оппонента, например, создавая коалиции, изолируя его от процессов принятия решений и т.д. В статье С.Д. Фурты и Т.Б. Соломатиной [43] подчеркивается опасность такой стратегии, поскольку она чревата серьезными конфликтами, последствия которых трудно прогнозировать.

Особого внимания и отдельной, как правило, нестандартной, стратегии взаимодействия требуют влиятельные заинтересованные стороны, занимающие нейтральную позицию. В модели С. Дворачека [50] это стейкхолдеры с низким уровнем поддержки или сопротивления, рисунок

1.2.7. Как отмечается в статье С.Д. Фурты и Т.Б. Соломатиной [43], их позиция может быть неопределенной, но может и скрываться по политическим соображениям. Однако в обоих случаях эта ситуация сигнализирует о возможных серьезных угрозах для проекта.

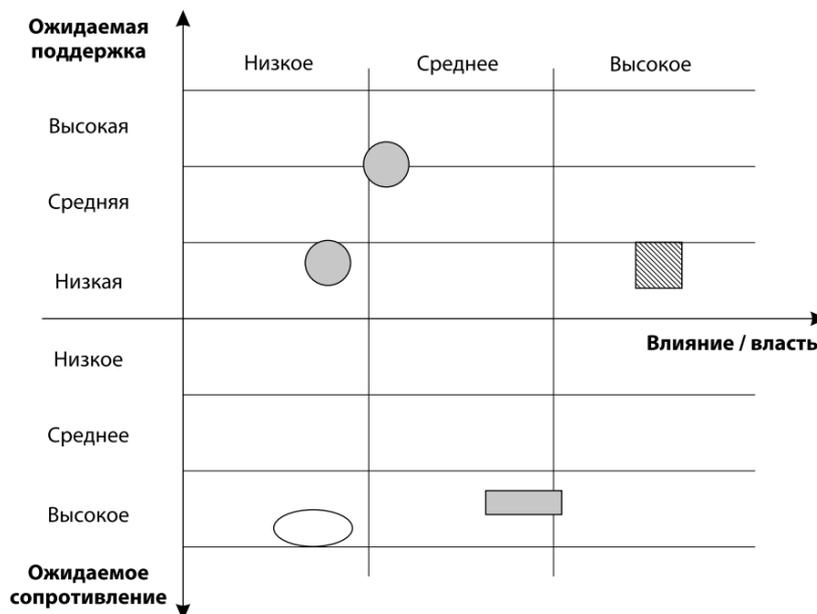


Рисунок 1.2.7 - Матрица «Поддержка — сила влияния»

С. Дворачека

8. Типологии Фрумана и Митроффа.

Дж. Фруман предлагает при выработке стратегии взаимодействия учитывать степень взаимозависимости организации и внешней заинтересованной стороны [53]. При этом могут возникать различные отношения, как симметричные, так и асимметричные. Матрица возможных отношений и примеры возникающих в проекте стратегий приведены на рисунке 1.2.8.

Стратегии сдерживания предполагают применение заинтересованной стороной (например, заказчиком) различных рычагов давления на организацию (например, подрядчика) с целью заставить ее изменить свое поведение, что часто приводит к фактической конфронтации сторон.

Стратегии использования, наоборот, предполагают поиск компромисса и продолжение сотрудничества на определенных условиях. При этом каждая из сторон может демонстрировать свои намерения в явной форме и действовать открыто (открытые стратегии) или делать это неявно (скрытые стратегии).

Соответственно, в ситуации конфликта интересов могут возникнуть четыре варианта взаимоотношений:

1) при низкой взаимозависимости стороны прибегнут к стратегии скрытой конфронтации, возможно, с привлечением союзников для противодействия реализации проекта;

2) при высокой взаимозависимости стороны будут вынуждены искать компромисс, и наиболее подходящей для этой ситуации является стратегия открытого использования;

3) в ситуации власти заказчика давление на подрядчика практически неизбежно, т.е. применяться будет стратегия открытого сдерживания, и вопрос только в том, насколько сильным и демонстративным будет это давление;

4) в ситуации власти подрядчика он вправе рассчитывать на то, что заказчик примет его условия, но, чтобы дать возможность последнему «сохранить лицо», не оттолкнуть его, целесообразно использовать стратегию скрытого использования.

Эти стратегии могут проявляться в самых разных формах. В частности, Я. Митрофф и Р. Килманн [55] предлагают следующие возможные варианты тактики:

- воздействие на позицию группы влияния через использование рациональных аргументов и совместную работу над требованиями;
- достижение согласия с группой влияния за счет уступок и формирования особых отношений с ее представителями;
- борьба с группой влияния путем ослабления ее позиций и снижения уровня поддержки со стороны других стейкхолдеров.

		Заказчик зависит от подрядчика	
		Нет	Да
Подрядчик зависит от заказчика	Нет	Низкая взаимозависимость Стратегия — скрытое сдерживание	Власть подрядчика Стратегия — скрытое использование
	Да	Власть заказчика Стратегия — открытое сдерживание	Высокая взаимозависимость Стратегия — открытое использование

Рисунок 1.2.8 - Типология стратегий влияния

9. Модель Гарднера, матрица «власть — динамика».

Модель Гарднера [56] содержит классификацию заинтересованных сторон по уровню власти, которой они обладают, и динамике других их характеристик, рисунок 1.2.9.

Данная матрица позволяет определить фокус особого внимания при формировании стратегий взаимодействия: в него попадают стороны с высокой динамикой. При этом необходимо отметить, что такие заинтересованные стороны не обязательно представляют опасность для проекта. С ними также могут быть связаны новые возможности для его реализации (особенно это характерно для заинтересованных сторон с высоким уровнем власти).

Кроме того, модель Гарднера может применяться для анализа возможной динамики конкретных характеристик заинтересованных сторон, например, интереса или отношения к проекту. В этом случае уровень динамики отражается непосредственно в одной из рассмотренных матриц: «власть — интерес» или «власть — отношение» [56]. На рисунке 1.2.10. в этих матрицах заинтересованные стороны с высокой динамикой обозначены кругом с контуром.

Динамика других характеристик

		Низкая	Высокая
Уровень власти	Низкий	Не вызывающие проблем (или связанные с ними проблемы минимальны)	Непредсказуемые, но управляемые
	Высокий	Сильные, но предсказуемые	Представляющие наибольшую опасность или открывающие новые возможности

Рисунок 1.2.9 – Матрица «Власть-динамика»

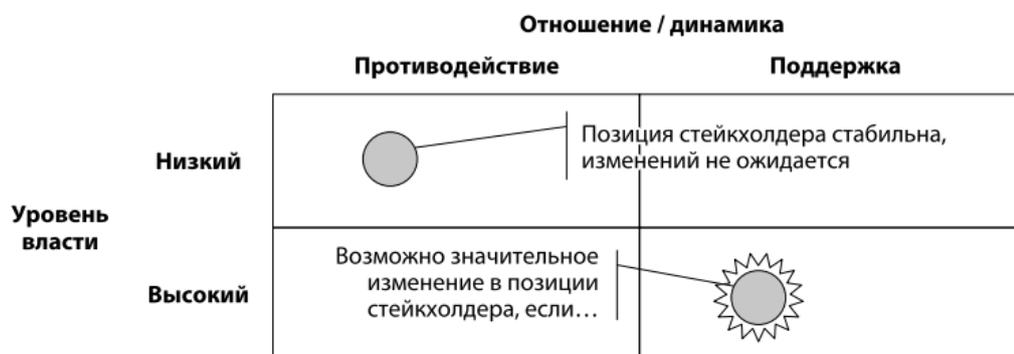
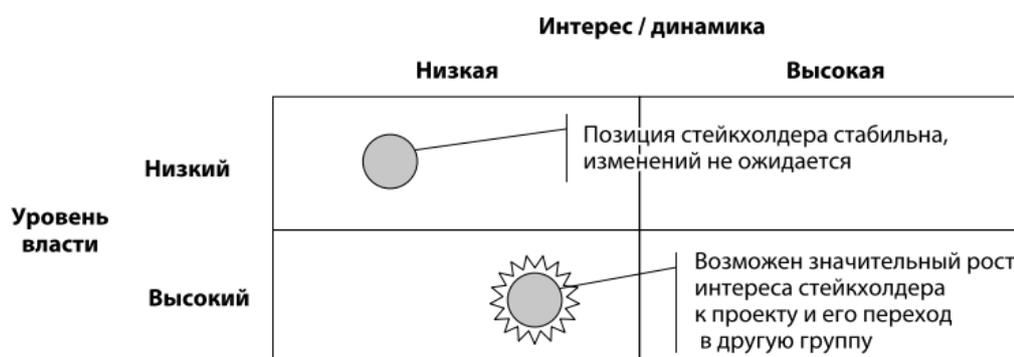


Рисунок 1.2.10 - Совмещенные матрицы «Власть-динамика»

10. Анализ заинтересованных сторон РМВОК.

Анализ заинтересованных сторон представляет собой метод систематического сбора и анализа количественной и качественной информации с целью определения того, чьи интересы необходимо учитывать в течение проекта. В ходе анализа определяются интересы, ожидания и влияние заинтересованных сторон, которые связываются с целью проекта.

Данный метод также позволяет определить отношения заинтересованных сторон (с проектом и с другими заинтересованными сторонами), которые можно использовать в качестве инструмента для формирования коалиций и потенциальных отношений партнерства в целях повышения шансов проекта на успех, а также отношения заинтересованных сторон, на которые необходимо влиять различным образом на разных стадиях проекта или фазы [34].

Анализ заинтересованных сторон проекта, как правило, выполняется в соответствии с описанными ниже шагами:

- Определить всех потенциальных участников проекта и соответствующую информацию о них, таких как роли, отделы, интересы, знания, ожидания и уровни влияния. Как правило, легко идентифицировать важных участников. К ним относятся все, кто играет определенную роль в принятии решений или управлении, что зависит от результатов проекта, таких как спонсор, руководитель проектов или руководитель бизнеса. Остальные заинтересованные стороны обычно определяются путем опроса определенных заинтересованных сторон и расширения списка для всех потенциальных заинтересованных сторон.

- Определить степень потенциального воздействия или поддержки, которые может оказать каждая из заинтересованных сторон, и классифицировать их таким образом, чтобы можно было определить подход к ним. При большом количестве заинтересованных сторон важно уделять первостепенное внимание ключевым заинтересованным сторонам, чтобы эффективно прилагать усилия для осуществления коммуникаций с заинтересованными сторонами и управления их ожиданиями.

- Оценить, каким образом ключевые заинтересованные стороны скорее всего будут реагировать или действовать в разнообразных ситуациях, для того чтобы спланировать, как повлиять на них с целью усиления их поддержки и сокращения потенциальных отрицательных воздействий.

При проведении анализа заинтересованных сторон используются различные модели классификации, такие как:

- матрица власти/интересов, группирующая заинтересованные стороны на основе их уровня полномочий («власть») и уровня заинтересованности («интерес») в отношении результатов проекта;
- матрица власти/влияния, группирующая заинтересованные стороны на основе их уровня полномочий («власть») и активного вовлечения («влияние») в проект;
- матрица влияния/воздействия, группирующая заинтересованные стороны на основе их активного вовлечения («влияние») в проект и их возможности приводить к изменениям в планировании или исполнении проекта («воздействие»);
- модель особенностей, описывающая классы заинтересованных сторон в зависимости от их уровня власти (способности навязывать свою волю), срочности (необходимости в немедленных действиях) и легитимности (их вовлечение уместно) [34].

На рисунке 1.2.11 приведен пример матрицы власти/интересов, где точки А-Н обозначают расположение некоторых заинтересованных сторон.

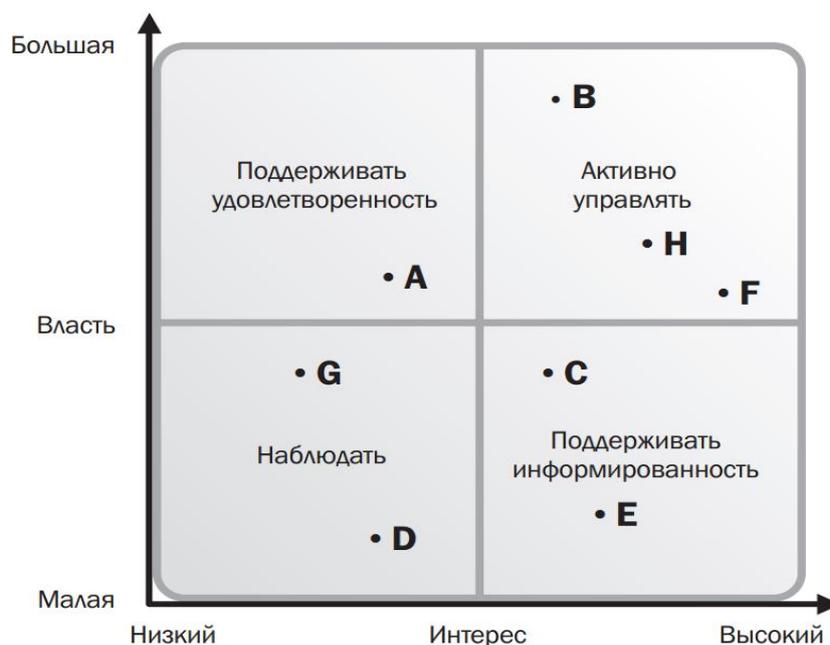


Рисунок 1.2.11 – Пример матрицы власти/интересов с нанесенными заинтересованными сторонами

Для обеспечения всестороннего определения и внесения в список заинтересованных сторон необходимо обращаться за оценкой и экспертизой к группам или отдельным лицам, прошедшим специальное обучение или обладающим экспертизой в предметной области, таким как:

- высшее руководство;
- другие подразделения в рамках организации;
- ключевые заинтересованные стороны, которые были определены;
- руководители проектов, работавшие над проектами из той же области (напрямую или с помощью извлеченных уроков);
- эксперты по предметной области (SME) бизнеса или проекта;
- отраслевые объединения и консультанты;
- профессиональные и технические ассоциации, регулирующие органы и неправительственные организации (nongovernmental organizations, NGO).

Экспертная оценка может быть получена с помощью индивидуальных консультаций (личных встреч, интервью и т. д.) или с помощью обсуждений в формате группы экспертов (фокус-группы, опросы и т. д.)

Главным выходом процесса определения заинтересованных сторон является реестр заинтересованных сторон. В нем содержатся все детали, связанные с заинтересованными сторонами, которые были определены, включая, среди прочего:

- Идентификационную информацию: Ф.И.О., должность в организации, местоположение, роль в проекте, контактная информация.
- Оценочную информацию: основные требования и ожидания, потенциальное влияние в проекте, наиболее интересующая фаза в жизненном цикле проекта.
- Классификацию заинтересованной стороны: внутренняя/внешняя, поддерживает/нейтральна/сопротивляется и т. д.

Необходимо регулярно обращаться к реестру заинтересованных сторон и обновлять его, поскольку в ходе жизненного цикла проекта

заинтересованные стороны могут меняться или могут быть определены новые заинтересованные стороны [34].

Таким образом, рассмотрев основные методы анализа и модели взаимодействия с заинтересованными сторонами проекта, составим резюмирующую сводную таблицу, которая позволит проанализировать основные характеристики рассмотренных моделей, а также выявить пробелы в методологии управления заинтересованными сторонами проекта (Приложение А).

Анализируя таблицу из приложения А, можно сделать вывод, что степень заинтересованности в проекте учитывается в модели Менделоу, типологии Джонса, в матрице «Поддержка – сила - влияние», модели Гарднера и РМВОК. Возможность перехода из одной категории стейкхолдеров в другую учитывается в матрице «Поддержка - сила-влияние», типологии Фрумана и Митроффа и в модели Гарднера. Отношение к изменяющимся условиям учитывается в модели Митчелла и модели Гарднера, а положительное или отрицательное влияние стейкхолдеров рассматривается в модели «Круг заинтересованных сторон», матрице «Поддержка – сила – влияние» и типологии Фрумана и Митроффа. Проанализировав и сравнив характеристики моделей управления заинтересованными сторонами проекта, мы можем сделать вывод, что каждая из моделей не является универсальной, так как имеет как свои достоинства, так и недостатки, и не учитывает факторы и особенности поведения стейкхолдеров во внешней среде.

Так, рассмотрев методы управления заинтересованными сторонами проекта, мы можем выстроить определённый сценарий работы в процессе анализа заинтересованных сторон проекта.

Сценарий включает семь шагов:

1. Проведение предварительную идентификацию заинтересованных сторон с использованием типовой модели, учитывающей специфику проекта.

2. Анализ всех полей возможных заинтересованных сторон и их первичная классификация. Наиболее подходящей для этого является модель Митчелла. Следует обратить внимание на количество заинтересованных сторон в критической группе. Об опасности сигнализируют две ситуации: если эта группа пуста, и если в ней много стейкхолдеров.

3. Переход к выбору стратегии взаимодействия с заинтересованными сторонами. Необходимо начать с типовых стратегий. Здесь возможно использование модели Менделоу и типологию стратегий Джонсона. Составить перечень стейкхолдеров, с которыми следует активно взаимодействовать в ходе реализации проекта.

4. Если отношение заинтересованных сторон к проекту неоднородно, то выявите его сторонников и противников по крайней мере среди стейкхолдеров, обладающих высоким уровнем влияния. Описать общую ситуацию в проекте с помощью карты стейкхолдеров и матрицы «поддержка — влияние». Необходимо составить списки сильных оппонентов и сторонников.

5. Для каждого из сильных оппонентов с помощью типологий Фрумана и Митроффа определить стратегию и тактику ослабления их негативного влияния на проект. Тактика может изменяться в ходе проекта.

6. Для каждого из сильных стейкхолдеров с помощью модели Гарднера проанализировать устойчивость их позиции (интереса, поддержки) по отношению к проекту. Для стейкхолдеров с высокой склонностью к динамике необходимо определить факторы, которые могут оказать негативное влияние на их позицию, и способы ослабления этих факторов.

7. В любом случае результатом анализа заинтересованных сторон должен стать документ «Реестр стейкхолдеров», в котором, согласно рекомендации Д. Клилэнда [15], следует зафиксировать все знания, необходимые проектной команде для выбора реалистических вариантов действий с учетом следующих вопросов.

- Приведет ли действие к результату, оправданному с точки зрения выгод стейкхолдеров?
- Будут ли при этом ущемлены реальные или воображаемые права стейкхолдеров?
- Создает ли решение опасность несправедливого отношения к кому-либо из стейкхолдеров?
- Что может произойти, если ключевой стейкхолдер будет возражать против принятого решения?

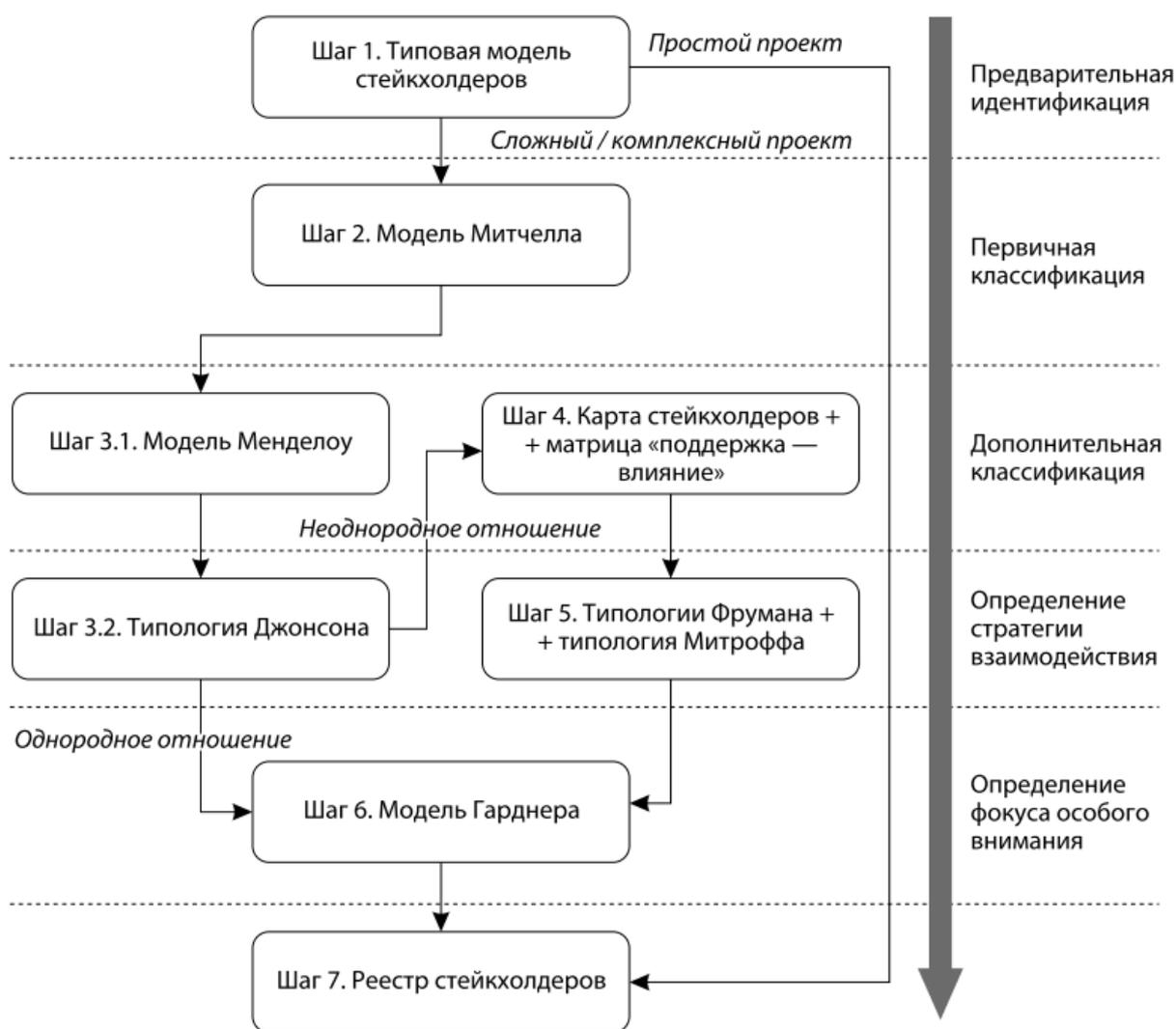


Рисунок 1.2.12 – «Дорожная карта» анализа стейкхолдеров

Цель использования всех рассмотренных ранее моделей, как и любой другой классификации заинтересованных сторон, — определить

целесообразность и конкретные способы влияния на стейкхолдеров для усиления поддержки проекта с их стороны или сокращения отрицательного влияния, которое они могут оказывать на проект, а также последствий такого влияния. Выбор конкретной тактики, приемов и мероприятий зависит от множества факторов и обстоятельств, таких, как специфика организации и конкретного проекта, масштаб, стратегическая политика фирмы, руководства. Каждый из рассмотренных методов не является универсальным, поэтому, с целью более полного и детального анализа заинтересованных сторон, а также построения эффективного взаимодействия с ними, необходимо использовать несколько методов и моделей в совокупности, учитывая недостатки одних, и достоинства других.

1.3 Управление взаимодействием с заинтересованными сторонами на основе государственно-частного партнёрства

Государственно-частное партнерство в системе институтов развития современной экономики занимает особое место. В последние годы во многих странах органы государственного управления все активнее привлекают частный бизнес, его средства и организационные возможности к решению стратегически важных для страны и ее регионов задач посредством механизма государственно-частного партнерства (ГЧП). Россия в этом плане не стала исключением [1, с. 9].

Государственно-частное партнерство чаще всего понимается как объединение материальных и нематериальных ресурсов общества (государства или местного самоуправления) и частного сектора (частных предприятий) на долговременной и взаимовыгодной основе для создания общественных благ (благоустройство и развитие территорий, развитие инженерной и социальной инфраструктур) или оказания общественных услуг (в области образования, здравоохранения, социальной защиты и т.д.) [2, с. 17].

При реализации крупных национальных инновационных проектов большое значение играет взаимодействие власти, науки и бизнеса как инструмент отношений нового типа между различными секторами экономики. В рамках государственно-частного партнёрства движущие силы общества объединяются и стремятся к единой цели. При этом задача науки - осуществлять новые разработки, миссия государства - создание комфортных условий для предпринимательской деятельности, а задача бизнеса — материализация разработок и финансовые вложения в намеченные проекты [11, с. 89]

В последние годы все большее значение имеет вопрос взаимодействия бизнеса и правительства в реализации инфраструктурных проектов. Например, сегодня в России остро стоит вопрос о подрыве дорожного сектора, как на федеральном, так и на региональном уровне. В настоящее время существует значительная нехватка бюджетных ресурсов для строительства автомагистралей, отвечающих потребностям населения и экономики страны, вопрос о поиске источников финансирования остается нерешенным. Развитие партнерских связей между государственным и частным секторами в архитектуре является реальным инструментом для решения накопившихся проблем. В связи с необходимостью инвестирования инвестиционных ресурсов в сектор развития, а также с требованиями инвесторов к обеспечению рентабельности и безопасности инвестиций разработка практических подходов и методов реализации партнерских связей между государственным и частным секторами становится чрезвычайно актуальной [14, с. 89].

По состоянию на начало 2017 года в Российской Федерации прошли стадию принятия решения о реализации 2446 инфраструктурных проектов, предусматривающих привлечение частных инвестиций на принципах ГЧП. При этом более 480 проектов находятся в проработке органов власти и порядка 1000, по экспертным оценкам, структурируются частным партнером

для запуска с использованием механизма «частной инициативы». Среди проектов ГЧП, прошедших стадию принятия решения о реализации:

- федерального уровня – 17 проектов;
- регионального уровня – 238 проектов;
- муниципального уровня – 2191 проект.

В свою очередь, проектов ГЧП, прошедших стадию коммерческого закрытия (подписания соглашений/договоров) – 2183, в рамках которых совокупные инвестиционные обязательства (обязательства по финансированию создания/строительства/реконструкции) публичной и частной стороны составляют – 2,040 трлн. рублей, из них обязательства частных партнеров – 1,336 трлн рублей (65,4%) [17].

Концессия по-прежнему остается основной формой реализации проектов ГЧП в России. 2200 инфраструктурных проектов уже реализуются и будут реализованы в форме концессионного соглашения. Соглашения о ГЧП/МЧП используются в большей степени для структурирования проектов в социальной сфере (здравоохранение, образование) и на текущий момент насчитывают 70 проектов, заключенных в рамках регионального законодательства.

Именно проекты государственно-частного партнерства (ГЧП) дают позитивный эффект экономике, так как сочетание ресурсов частного бизнеса и регулирующих функций государства позволяет не только обеспечить простое и расширенное воспроизводство на предприятиях - объектах партнерства, но и достичь синергического эффекта, обеспечить вклад в решение перспективных задач повышения конкурентоспособности государства.

Первоначальное разделение прав собственности между государством и бизнесом происходит прежде всего в рамках разгосударствления и приватизации и может принимать многовариантные формы: концессии, аренды, аукционы, конкурсы, прямая продажа на основе переговоров,

управленческие контракты, создание совместных предприятий, холдингов, коммерциализация госфункций и т.д.

В мировой практике сложилось множество разнообразных моделей, форм, типов и конкретных вариантов реализации партнерских отношений между государством и бизнесом [17]. Рассмотрим их подробнее и выявим новые формы ГЧП.

1. Контракты как административный договор, заключенный между государством (местной властью) и частной компанией для определенных социально необходимых и полезных действий. Наиболее распространенной практикой в ГЧП считаются строительные контракты на предоставление государственных услуг, управление, поставку товаров для государственных нужд, оказание технической помощи. В реальных отношениях собственность не передается частному партнеру, затраты и риски полностью покрываются государством. Интерес частного партнера заключается в том, что в соответствии с контрактом он имеет право вести переговоры о доле, прибыли или заработанных платежах.

2. Аренда в ее традиционной форме (договоры аренды) и в форме лизинга. Особенность арендных отношений между властными структурами и частным бизнесом заключается в том, что происходит на определенных договором условиях передача частному партнеру государственного или муниципального имущества во временное пользование и за определенную плату. В случае договора лизинга лизингополучатель всегда имеет право выкупа государственного или муниципального имущества.

3. Концессия представляет собой конкретную форму отношений между государством и частным партнером, которая становится все более распространенной. Наиболее распространенной формой ГЧП за рубежом в реализации крупных капиталоемких проектов являются концессии. Концессия - система отношений между правительством (лицом, предоставляющим право) и частным юридическим или физическим лицом (лицензиатом), возникающим в результате предоставления правообладателем

права на использование государственного имущества по договору за вознаграждение и на обратной основе, а также право на осуществление деятельности, которая является исключительной монополией государства. Концессия - это наиболее развитая, перспективная и сложная форма партнерства. Прежде всего, в отличие от договорных, лизинговых и других отношений, они носят долгосрочный характер, что позволяет обеим сторонам осуществлять стратегическое планирование своей деятельности. Во-вторых, частный сектор в концессиях имеет самую полную свободу принимать управленческие и управленческие решения, которые отделяют их от совместных предприятий. В-третьих, состояние как концессионного договора, так и законодательства по-прежнему оказывает достаточное влияние на лицензиата в случае нарушения условий лицензии и когда необходимо защищать общественные интересы. В-четвертых, государство передает концессионеру только право владеть и использовать объект в собственности и оставляет за собой право распоряжаться им. Функция лицензии является то, что государство (муниципалитет) в рамках партнерства, остается законным владельцем имущества, являющегося предметом концессионного соглашения, уполномочивает частного партнера выполнять в течение определенного срока, предусмотренного в договоре работ и дает ему для этого соответствующие знания и опыт необходимых для обеспечения нормальной работы объекта лицензирования. Для использования государственной или муниципальной собственности концессионер осуществляет оплату на условиях, предусмотренных в концессионном соглашении.

Источником исключительности предоставляемых по концессионному соглашению прав является не статус государства как собственника, а его прерогативы как органа публичной власти. Исключительный (монопольный) характер прав, предоставляемых государством концессионеру (частному партнеру), заключается в том, что в рамках территории или вида деятельности, на которые он получает исключительное право, не допускается

аналогичная деятельность любых третьих лиц, а также и самого государства [32, с. 96].

Известно, что концессия как важнейшая форма партнерства государства и частного бизнеса получили наиболее широкое распространение в инфраструктурных отраслях, где особенно остро необходимы приток частных инвестиций и высококвалифицированное управление. Различаются, по меньшей мере три вида концессий: 1) концессия на уже существующие объекты инфраструктуры; 2) концессия на строительство или модернизацию инфраструктурных объектов; 3) передача объектов государственной собственности в управление частной управляющей компании.

4. Соглашения о разделе продукции. Эта форма партнерских отношений между государством и частным бизнесом частично напоминает традиционную концессию, но все же отлична от нее. Если в концессиях концессионеру на правах собственности принадлежит вся выпущенная по соглашению продукция, то в соглашениях о разделе продукции партнеру государства принадлежит только ее часть. Раздел продукции между государством и инвестором, его условия и порядок определяются в соглашении. В мировой практике соглашения о разделе продукции как форма партнерских отношений между государством и частным бизнесом активно используются в сфере нефтяного бизнеса.

5. Совместные предприятия являются распространенной формой партнерства государства и частного бизнеса. В зависимости от структуры и характера совместного капитала разновидностями этой формы могут быть либо акционерные общества, либо совместные предприятия на долевом участии сторон. Существенной особенностью совместных предприятий любого типа является то, что государство постоянно участвует в текущей производственной, административно - хозяйственной и инвестиционной деятельности. Самостоятельность и свобода в принятии решений частным партнером здесь гораздо уже, чем, например, в концессиях [40, с. 150].

Таким образом, в практике проектного управления выделяют множество моделей управления заинтересованными сторонами проекта. Проанализировав и сравнив характеристики моделей управления заинтересованными сторонами проекта, мы можем сделать вывод, что каждая из моделей не является универсальной, так как имеет как свои достоинства, так и недостатки, и не учитывает факторы и особенности поведения стейкхолдеров во внешней среде.

Одним из актуальных видов партнёрства в России, согласно статистическим данным, является государственно – частное партнёрство.

Именно проекты государственно-частного партнерства (ГЧП) дают позитивный эффект экономике, так как сочетание ресурсов частного бизнеса и регулирующих функций государства позволяет не только обеспечить простое и расширенное воспроизводство на предприятиях - объектах партнерства, но и достичь синергического эффекта, обеспечить вклад в решение перспективных задач повышения конкурентоспособности государства, поэтому управление заинтересованными сторонами в данных проектах играет важную стратегическую роль.

При реализации подобных проектов возникает довольно новая группа заинтересованных сторон в лице государства: теперь государство выступает не только в роли контролирующих органов, но и в роли партнёра, который может участвовать в принятии решений по проекту и влиять на ход реализации проекта. Мы считаем необходимым дополнить методологию управления заинтересованными сторонами проекта, который реализуется в рамках государственно-частного партнёрства.

ГЛАВА 2 ОБЗОР СТАНДАРТОВ В ОБЛАСТИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ

2.1 Особенности методологии управления заинтересованными сторонами в стандартах PMBoK, ИСО 21500—2014, PRINCE2

Существующее на данный момент большое количество отраслевых и национальных стандартов по управлению проектами является подтверждением того, что стандартизация в проектном менеджменте в настоящее время стала несомненным и необходимым атрибутом.

Представим иерархию стандартов проектного менеджмента, применяемых в мировой практике (рисунок 2.1.1):



Рисунок 2.1.1. – Классификация сводов правил (стандартов) по управлению проектами

Существуют международные стандарты, такие, как: ICB (International Competence Baseline); OCB (Organizational Competence Baseline), IPMA, International Project Management Association – Европа; ISO 21500:2014 (Guidance on project management), International Organization for Standardization, стандарт PMBoK (A Guide to the Project Management Body of Knowledge), Project Management Institute (PMI) – США изначально формировался как национальный стандарт, PRINCE2.

Рассмотрим самые распространённые стандарты в области проектного управления: PMBOK, ISO 21500:2014, PRINCE2.

Сравнивая структуру стандартов PMI и ISO, можно отметить довольно существенное сходство этих стандартов, что не удивительно, так как группа разработчиков стандарта ISO 21500 состояла из участников разработки стандарта PMBOK. Как отмечает Станислав Гашик, ISO на 95% повторяет оглавление PMBOK.

Структура Руководства PMBOK®:

Раздел 1 - Структура управления проектами (Общие положения).

Раздел 2 «Стандарт по управлению проектами».

Раздел 3 «Области знаний управления проектами».

Раздел 4– Приложения.

Структура ISO 21500:2014:

1. Общие положения.
2. Термины и определения.
3. Концепция управления проектами (Project management concepts).
4. Процессы управления проектами (Project management processes).
5. Приложение А (справочное)

Главным отличием ISO21500 от стандарта PMBOK, а также и от любых других стандартов, является то, что в нем более ярко выражен процессный подход. Кроме того, объем материала стандарта ISO21500 (пятьдесят с небольшим страниц) позволяет без труда освоить его среднестатистическим специалистом. Для сравнения, стандарт PMBOK представлен более чем пятьюстами страницами.

Еще одна причина более пристального рассмотрения стандарта ISO 21500:2014 заключается в том, что он утвержден Россией, США и Евросоюзом как более общий и старший стандарт.

Стандарт управления проектами PRINCE2® - это метод управления проектами, которому отдается предпочтение в Великобритании и Европе. Так, в Великобритании стандарт PRINCE2® является обязательным для

проектов в государственных структурах и рекомендованным для проектов, реализуемых в бизнесе. МЕТОДОЛОГИЯ PRINCE2® описывает 7 процессов. Каждый процесс имеет перечень рекомендованных действий, продуктов и зон ответственности: 1. Начало проекта 2. Руководство проектом 3. Инициация проекта 4. Контроль стадии 5. Управление созданием продукта 6. Управление границами стадий 7. Закрытие проекта.

Если сравнивать PMBOK® и PRINCE2®, в этом противопоставлении разница такая же, как между понятиями «структура процесса» и «свод знаний». PMBoK (руководство PMI) как набор знаний не даёт чётких практических советов и не описывает конкретные процессы для практики управления проектами. В отличие от руководства PMI, которое объясняет, какие части процесса могут включаться в зависимости от ситуации, описывает входы и выходы, результаты и инструменты, в структурном стандарте PRINCE2 предполагается чёткая последовательность этапов (шагов) для ряда повторяющихся процессов. В целом, PRINCE2 – технология внедряемая, которая в адаптированном виде применяется ко всем управляемым элементам деятельности компании [31, с. 204].

Сравнительный анализ международных стандартов по управлению проектами представлен в таблице 2.1.1:

Таблица 2.1.1 - Сравнительный анализ международных стандартов по управлению проектами

№ п/п	Критерии/ Стандарты	PMBOK	ISO 21500	PRINCE2
1	Используемый подход	Процессный	Процессный	Процессный
2	Рассмотрение проекта	Изолированно	В контексте организации	В контексте организации
3	Состав предметных областей управления проектом	Управление интеграцией; управление содержанием; управление сроками; управление	Предметная группа: интеграция; заинтересованные стороны; содержание; ресурсы; сроки;	Старт проекта; Инициация; Планирование; руководство проектом; контроль стадий;

Продолжение таблицы 2.1.1

		человеческими ресурсами проекта; управление рисками; управление коммуникациями; управление качеством проекта; управление закупками проекта; управление заинтересованными сторонами проекта	закупки; коммуникации. Управленческая группа: инициирование; планирование; исполнение; контроль; завершение.	продукта; управление границами стадий; завершение.
4	Наличие шаблонов управленческих документов	Нет	Нет	Да

Рассмотрим данные стандарты с точки зрения управления заинтересованными сторонами проекта.

Согласно руководству PMBOK, заинтересованная сторона — лицо, группа или организация, которая может влиять, на которую могут повлиять или которая может воспринимать себя подвергнутой влиянию решения, операции или результата проекта. Заинтересованные стороны могут активно участвовать в проекте или иметь интересы, которые могут быть затронуты как положительно, так и отрицательно в ходе исполнения или в результате завершения проекта. Различные заинтересованные стороны могут иметь конкурирующие ожидания, которые могут создавать конфликты внутри проекта. Заинтересованные стороны также могут оказывать влияние на проект, его поставляемые результаты и на членов команды проекта для достижения результатов, удовлетворяющих стратегическим бизнес-целям или другим потребностям.

Заинтересованные стороны включают в себя всех участников команды проекта, а также всех заинтересованных субъектов, как внутренних, так и внешних по отношению к организации. Команда проекта выявляет внутренние и внешние, положительные и отрицательные, а также исполняющие и консультирующие заинтересованные стороны, чтобы

определить требования, предъявляемые к проекту, и ожидания всех вовлеченных сторон. Руководитель проекта должен управлять влиянием различных заинтересованных сторон в связи с требованиями, предъявляемыми к проекту, чтобы обеспечить успешное получение конечного результата. На рисунке 2.1.2. показана взаимосвязь между проектом, командой проекта с различными заинтересованными сторонами [34].



Рисунок 2.1.2. – Взаимосвязь между заинтересованными сторонами и проектом

Идентификация заинтересованных сторон является непрерывным процессом на протяжении всего жизненного цикла проекта. Выявление заинтересованных сторон, понимание относительной степени их влияния на проект и балансирование их потребностей, потребностей и ожиданий является важной задачей для успеха проекта. Несоблюдение этого может привести к задержкам, увеличению расходов, неожиданным проблемам и другим негативным последствиям, включая отмену проекта. Точно так же как заинтересованные стороны могут оказывать как положительное, так и отрицательное влияние на цели проекта, проект может восприниматься

заинтересованными сторонами как имеющий и положительные, и отрицательные результаты.

PMBOK рассматривает следующие примеры заинтересованных сторон проекта:

- Спонсор - это человек (или группа людей), который предоставляет ресурсы и поддержку проекту и несет ответственность за достижение успеха. Спонсор может быть внешним или внутренним в организации менеджера проекта. Спонсор помогает проекту от первоначальной концепции до закрытия.

- Заказчики — лица или организации, которые будут одобрять продукт, услугу или результат проекта, а также управлять ими. Пользователи — это лица или организации, которые будут пользоваться продуктом, услугой или результатом проекта. Заказчики и пользователи могут быть внутренними или внешними по отношению к исполняющей организации. В некоторых прикладных областях заказчики и пользователи являются синонимами, тогда как в других под заказчиками подразумеваются субъекты, приобретающие продукт проекта, а под пользователями — те, кто непосредственно будет его использовать.

- Продавцы, также называемые агентами, поставщиками или подрядчиками, — это сторонние компании, заключившие договор на предоставление компонентов или услуг, необходимых для проекта.

- Деловые партнеры — сторонние организации, которые имеют с предприятием особые взаимоотношения, иногда приобретенные посредством процедуры сертификации. Деловые партнеры предоставляют специализированную экспертную помощь или играют отведенную им роль.

- Организационные группы — внутренние заинтересованные стороны, на которые оказывают влияние действия команды проекта. Примеры различных бизнес-элементов организации, на которые может оказывать влияние проект, включают в себя отдел маркетинга и продаж, отдел кадров, юридический отдел, финансовый отдел, операционный, производственный

отдел и отдел обслуживания клиентов. Эти группы поддерживают деловую среду, в которой выполняются проекты, следовательно, они подвергаются воздействию операций проекта. Как результат, между различными бизнес-элементами организации и командой проекта, как правило, существует значительная степень взаимодействия, поскольку они совместно работают для достижения целей проекта. Эти группы могут вносить свой вклад в определение требований и принимать результаты, необходимые для плавного перехода к производству или связанным с ним операциям.

- **Функциональные руководители.** Функциональные руководители являются ключевыми лицами, играющими руководящую роль в рамках административной или функциональной области организации, такой как кадры, финансы, бухгалтерский учет или закупки. Им выделяется собственный постоянный персонал для выполнения текущих работ, и они имеют четкие указания управлять всеми задачами в рамках своей функциональной области ответственности. Функциональный руководитель может предоставлять экспертную помощь в предметной области, или его функцией может являться предоставление услуг для проекта.

- **Другие заинтересованные стороны.** Дополнительные заинтересованные стороны, такие как снабженческие организации, финансовые институты, правительственные регулирующие органы, эксперты по предметной области, консультанты и другие, могут иметь финансовый интерес в проекте, вносить свой вклад в проект или быть заинтересованы в результате проекта.

Управление заинтересованными сторонами проекта включает в себя процессы, необходимые для выявления людей, групп и организаций, которые могут оказывать или на которых может оказывать воздействие проект, для анализа ожиданий заинтересованных сторон и их воздействия на проект, а также для разработки соответствующих стратегий управления для эффективного вовлечения заинтересованных сторон в принятие решений и исполнение проекта.

Управление заинтересованными сторонами также фокусируется на постоянном общении с заинтересованными сторонами, чтобы понять их потребности и ожидания, реагировать на возникающие проблемы, решать конфликтующие интересы и содействовать заинтересованному участию заинтересованных сторон в принятии решений и в осуществлении проекта. Удовлетворенностью заинтересованных сторон следует управлять как одной из ключевых целей проекта [34].

На рисунке 2.1.3. представлена общая схема процессов управления заинтересованными сторонами проекта.

Процессы, описанные на рисунке 2.1.3. включает в себя следующие процессы управления заинтересованными сторонами проекта:

1. Определение заинтересованных сторон — процесс выявления людей, групп и организаций, на которых может оказывать воздействие решение, операция или результат проекта или которые могут оказывать обратное воздействие, а также анализа и документирования значимой информации относительно их интересов, вовлеченности, взаимозависимостей, влияния и потенциального воздействия на успех проекта.

2. Планирование управления заинтересованными сторонами — процесс разработки соответствующих стратегий управления для эффективного вовлечения заинтересованных сторон на протяжении жизненного цикла проекта, основанных на анализе их потребностей, интересов и потенциального воздействия на успех проекта.

3. Управление вовлечением заинтересованных сторон — процесс коммуникаций и работы с заинтересованными сторонами с целью соответствия их потребностям/ожиданиям, реагирования на проблемы по мере их возникновения и содействия соответствующему вовлечению заинтересованных сторон в операции проекта на протяжении жизненного цикла проекта.

4. Контроль вовлечения заинтересованных сторон — процесс мониторинга всех взаимоотношений заинтересованных сторон проекта и

корректировки стратегий и планов для вовлечения заинтересованных сторон [34].

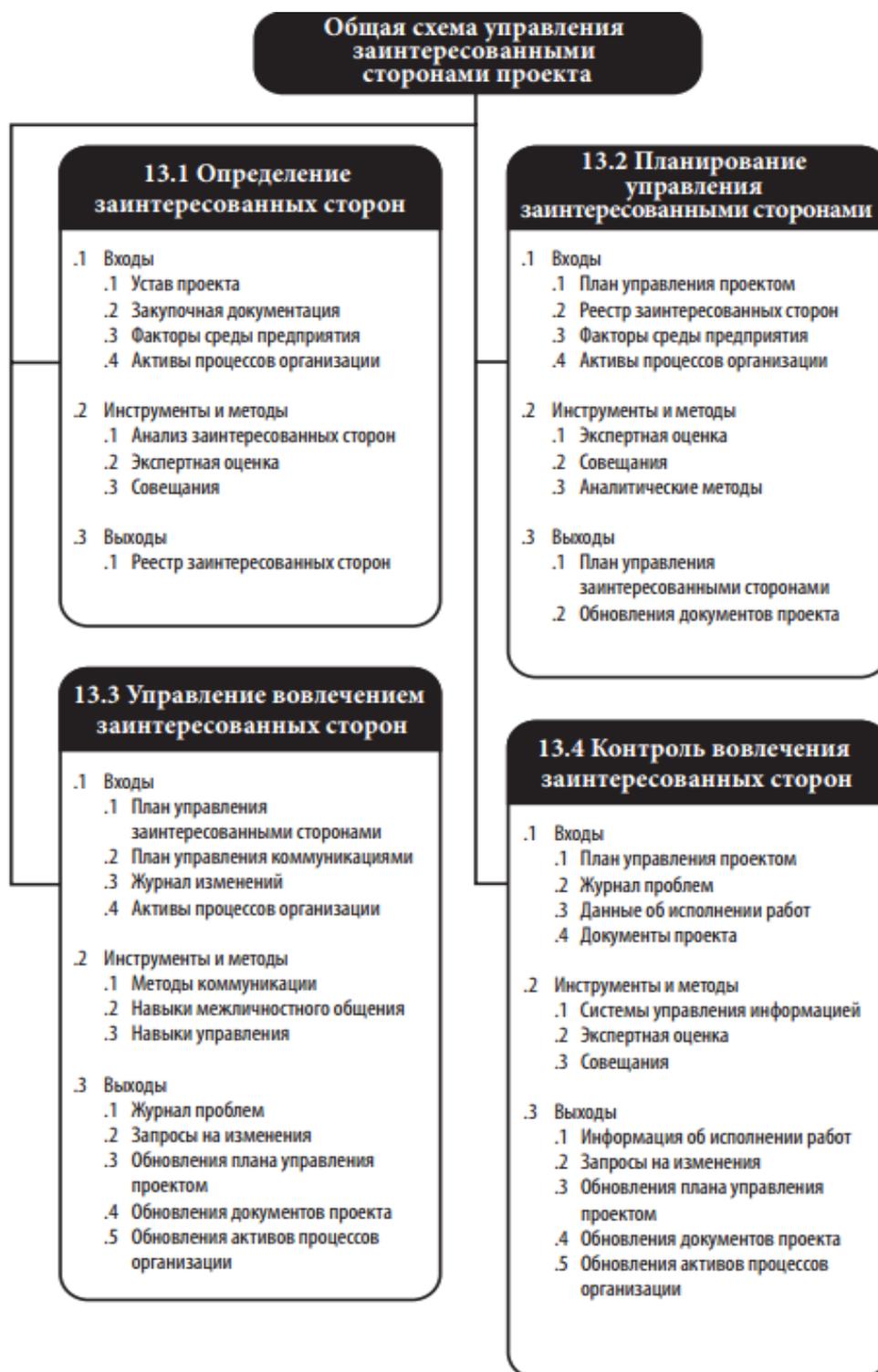


Рисунок 2.1.3 - Общая схема управления заинтересованными сторонами проекта

Согласно ИСО 21500, заинтересованное лицо (сторона) - это физическое или юридическое лицо, которое имеет заинтересованность, может влиять на какие - либо аспекты проекта, подвержено или считает себя подверженным какому - либо влиянию со стороны проекта.

В ИСО 21500 говорится, что для успешной реализации проекта следует достаточно подробно описать состав заинтересованных лиц (сторон), включая его организационную структуру. Требуется определить роли и зоны ответственности заинтересованных лиц, а также донести их до других участников проекта в соответствии с целями проекта и организации в целом.

Целью определения состава заинтересованных лиц является выявление физических лиц, групп или организаций, которые влияют на проект или подвержены его влиянию, и документальное оформление данных об их заинтересованности и степени вовлеченности. Эти лица могут активно участвовать в проекте, быть внутренними или внешними по отношению к проекту и иметь различные уровни полномочий [13].

Заинтересованными сторонами являются:

- Руководство проекта;
- Проектный руководящий комитет или совет;
- Куратор проекта;
- Заказчики;
- Сотрудники;
- Руководитель проекта;
- Команда по проектному менеджменту;
- Регулирующие органы;
- Заинтересованные стороны проекта;
- Бизнес-партнеры;
- Заинтересованные стороны;
- Поставщики;
- Финансирующие органы.

Определение состава заинтересованных лиц: входные и выходные данные представлены на рисунке 2.1.4.

Входные данные	Выходные данные
Устав проекта Схема организационной структуры проекта	Реестр заинтересованных лиц проекта

**Рисунок 2.1.4 – Определение состава заинтересованных лиц:
входные и выходные данные**

Цель заинтересованных сторон проекта - правильно понять потребности и ожидания заинтересованных сторон и уделить им необходимое внимание. Этот процесс включает такие мероприятия, как определение важных вопросов для заинтересованных сторон и их решение.

Дипломатия и тактика имеют решающее значение при ведении переговоров с заинтересованными сторонами. Если менеджер проекта не может решить связанную с этим проблему, может возникнуть необходимость довести проблему до руководства более высокого ранга в соответствии с организационной структурой проекта или обратиться за помощью сторонней компании.

Для того чтобы руководитель проекта смог максимизировать пользу, приносимую положительно настроенными заинтересованными лицами, и, в случае необходимости, минимизировать вредное воздействие, необходимо провести подробный анализ заинтересованных лиц и их влияния на проект. В результате этого процесса могут быть разработаны планы управления заинтересованными сторонами с учетом приоритетности заинтересованных сторон [13].

Основные входные и выходные данные процесса представлены на рисунке 2.1.5.

Входные данные	Выходные данные
Реестр участников проекта Планы проекта	Запросы на изменения

**Рисунок 2.1.5 – Организация деятельности участников проекта:
входные и выходные данные**

Согласно стандарту PRINCE2, заинтересованная сторона проекта – это лицо, группа лиц или организация, которая может влиять, на которую может влиять, или которая может считать, что на неё влияет программа, проект, операция или риск.

Принцип определенных ролей и обязанностей в PRINCE2 подразумевает, что проект PRINCE2 в каждом из случаев имеет три основные категории заинтересованных сторон, и интересы всех трех этих сторон должны быть удовлетворены в случае успешного выполнения проекта [41].

На рисунке 2.1.6 показаны три основные сферы интересов, которые составляют управляющий совет проекта. PRINCE2 рекомендует, чтобы в состав управляющего совета проекта на постоянной основе входили лица, представляющие интересы бизнеса, пользователя и поставщика, для обеспечения полноты освещения всех вопросов.

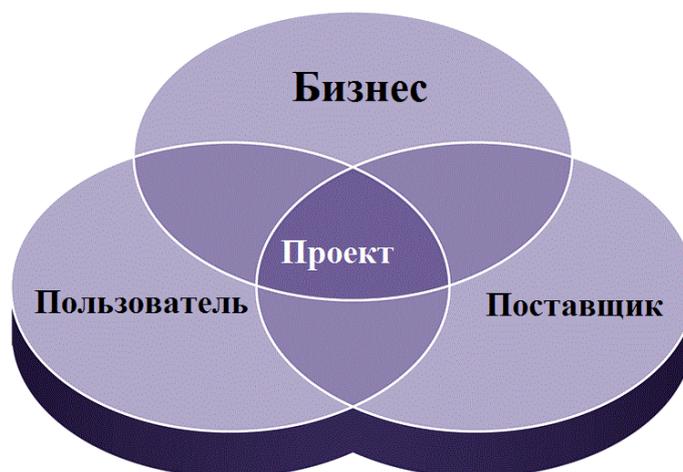


Рисунок 2.1.6 – Три сферы интересов проекта

Бизнес. Продукты проекта должны соответствовать потребностям бизнеса, благодаря которым были обоснованы инвестиции в проект. Проект также должен обеспечивать надлежащее соотношение цены и качества. Поэтому необходимо учитывать точки зрения представителей бизнеса, которые будут обеспечивать выполнение двух вышеуказанных предварительных условий до начала проекта и в ходе его жизненного цикла. Роль ответственного руководителя определена для обеспечения удовлетворения интересов бизнеса.

Пользователь. PRINCE2 разграничивает интересы бизнеса и требования тех, кто будет пользоваться выходами проекта. Интересы пользователей должны быть представлены отдельными лицами или группами лиц, к которым применимы следующие утверждения:

- после завершения проекта они будут пользоваться выходами проекта для реализации выгод;
- они будут заниматься эксплуатацией, сопровождением или поддержкой выходов проекта;
- они подвергнутся воздействию выходов проекта.

Присутствие пользователя требуется для определения желаемых выходов и обеспечения того, что они будут получены в результате проекта. Интересы заинтересованной стороны в управляющем совете проекта будет представлять старший пользователь.

Представители всех трёх групп входят в управляющий совет (комитет), что обеспечивает баланс мнений.

Поставщик. Для создания выходов проекта потребуются ресурсы, обладающие определенными навыками. Интересы поставщика должны быть представлены лицами, которые предоставят необходимые навыки для производства продукта проекта. Для производства продукта проекта могут потребоваться как внутренние, так и внешние команды поставщиков. Эту заинтересованную сторону в управляющем совете проекта будет представлять старший поставщик [41].

Помимо основных категорий, представленных в управляющем совете проекта, – бизнеса, пользователя и поставщика – существует более широкий круг заинтересованных сторон, которые могут повлиять на проект или быть затронутыми. Эти заинтересованные стороны могут быть внутри или вне корпоративной организации, а также могут поддерживать проект, противостоять ему или относиться к нему нейтрально. Эффективное взаимодействие с этими заинтересованными сторонами является ключевым фактором для успеха проекта.

Управление проектами по PRINCE 2 имеет шестиступенчатую процедуру взаимодействия с заинтересованными сторонами.

1. Определение заинтересованных сторон (кто?). Выявление отдельных заинтересованных сторон, участвующих в проекте или затронутых им, и, возможно, группировка заинтересованных сторон в зависимости от ключевых тезисов для эффективной и целенаправленной работы.

2. Создание и анализ профилей заинтересованных сторон (что?). Осознание влияния интересов и отношения заинтересованных сторон к проекту, а также важности и полномочий каждой из заинтересованных сторон. Влияние и интересы заинтересованных сторон, как рациональные, так и эмоциональные, должны быть приняты во внимание. Они потенциально могут повлиять на успех проекта. Восприятие может быть ошибочным, но тем не менее, с ним следует работать. Восприятие выгод заинтересованной стороной должно быть по возможности определено количественно.

3. Определение стратегии вовлечения заинтересованных сторон (как?). Определение того, как проект может эффективно взаимодействовать с заинтересованными сторонами, в том числе, определение обязанностей в области коммуникаций и ключевых тезисов, которые необходимо передать. Для каждой заинтересованной стороны необходимо согласовать следующее:

- информацию, которая требуется стороне от проекта;
- способ, формат и частоту коммуникаций;

- отправителя и получателя сообщений.

4. Планирования взаимодействия (когда?). Определение способов и времени коммуникаций. Лучше всего планировать их после определения того, как проект будет взаимодействовать с различными заинтересованными сторонами. При выборе отправителей информации важно выбрать лиц, которые пользуются уважением и доверием аудитории. Их положение в корпоративной организации и знание предмета будут в значительной степени влиять на их кредит доверия. В рамках многих проектов проводится официальное совещание в честь открытия, чтобы представить проект и его цели, которые ставит перед собой корпоративная организация. Если используется этот тип совещания, важно, чтобы на нем присутствовали члены управляющего совета проекта, чтобы показать поддержку и ответственный подход к проекту.

5. Взаимодействие с заинтересованными сторонами (действие). Проведение плановых мероприятий и коммуникаций. Первые два этапа взаимодействия с заинтересованными сторонами – выявление и анализ – также в какой-то степени подразумевают привлечение заинтересованных сторон.

6. Измерение эффективности (результаты). Проверка эффективности мероприятий по взаимодействию. Внутренний контроль проекта может участвовать в проверке ключевых заинтересованных сторон, их потребностей в информации, а также того, охвачены ли наиболее подходящие каналы коммуникаций [41].

Таким образом, сравнительная характеристика всех трёх стандартов в области проектного управления выглядит следующим образом (таблица 2.1.2.)

Таблица 2.1.2 - Сравнительная характеристика стандартов в области проектного управления

Стандарт/Предметная область	PMBOK	ИСО 21500	PRINCE 2
Заинтересованные стороны проекта	Определить заинтересованные лица Обеспечить управление ожиданиями заинтересованных лиц	Определить заинтересованные лица Обеспечить управление кругом заинтересованных лиц	Определить и проанализировать заинтересованные стороны проекта Обеспечить взаимодействие с заинтересованными сторонами

Исходя из таблицы 2.1.2, можно сделать вывод, что PMBOK и ИСО 21500 имеет схожий алгоритм работы с заинтересованными сторонами проекта. Стандарт PRINCE 2 хоть и не даёт списка документов, необходимых для работы со стейкхолдерами, как в стандарте PMBOK, но описывает конкретную процедуру взаимодействия с заинтересованными сторонами проекта.

Кроме того, стоит заметить, что в стандарте PRINCE 2 государство не определено как отдельная заинтересованная сторона проекта. Оно лишь может выступать поставщиком каких – либо ресурсов, либо пользователем продукта проекта. Что касается стандартов PMBOK и ИСО 21500, здесь государство также является либо регулирующим органом, либо контролирующим. В рассмотренных стандартах не рассматривается государство точки зрения партнёра. Отношения с таким партнёром будут отличаться от частного партнёра, круг заинтересованных сторон будет изменяться, а также будут отличны способы взаимодействия с ними.

2.2 Анализ взаимодействия стейкхолдеров на основе государственно-частного партнёрства в Белгородской области

Для обеспечения темпов роста экономики в России на уровне не ниже среднемировых необходимо в течение ближайших 5-7 лет обеспечить рост инвестиций в транспортную, энергетическую, социальную и коммунальную

инфраструктуру примерно на 6-10% в год.

Не в полной мере используемый потенциал частного сектора в развитии общественной инфраструктуры в России имеет как свои исторические предпосылки, так и сугубо конъюнктурные причины. Однако за последние 5-6 лет, благодаря усилиям органов власти, финансирующих организаций, делового сообщества, ситуация начала коренным образом меняться и, в первую очередь, благодаря активному развитию и применению механизмов государственно-частного партнерства.

Потенциал применения в России механизмов ГЧП помимо модернизации и развития инфраструктуры также связан с повышением эффективности управления государственным имуществом и ростом финансовой отдачи от принадлежащих государству экономических активов, но, в отличие от приватизационной политики, без утраты государством права собственности на такие объекты [17].

ГЧП может и должно стать ключом к реформированию системы государственного управления, новой концепцией отношений государства и бизнеса, которая способна стать локомотивом преобразований как в системе государственного управления, так и в коммерческом секторе.

Темпы развития рынка проектов ГЧП в 2016 году по сравнению с 2015 годом в количественном выражении соответствуют прогнозам, сделанным в начале 2016 года экспертами Центра развития ГЧП (рисунок 2.2.1).

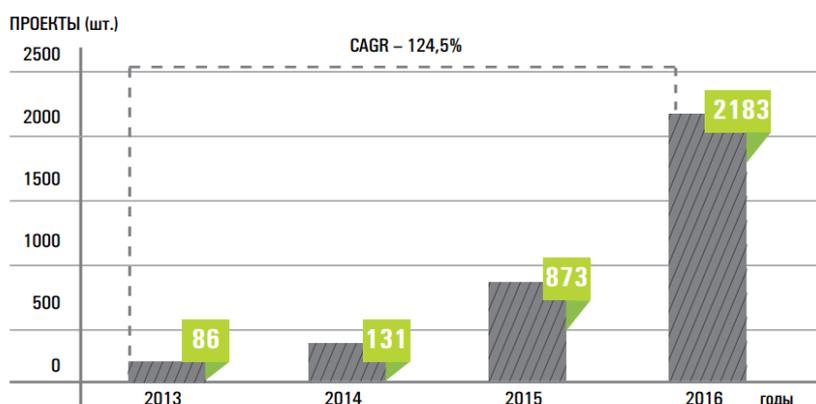


Рисунок 2.2.1 – Динамика роста количества проектов ГЧП за период с 2013-2016 гг.

В рейтинге регионов по уровню развития ГЧП в 2016-2017гг., составленным Агентством стратегических инициатив, Белгородская область находится на 45 месте, имея показатель 34,0. На первой позиции г. Москва с показателем 90,1. (рисунок 2.2.2).

Значение показателя «Уровень развития сферы государственно – частного партнерства в субъекте Российской Федерации» определяется в соответствии с методикой, утвержденной Минэкономразвития России, на основе оценки значений составляющих его факторов:

- развитие институциональной среды в сфере государственно-частного партнерства;
- нормативно-правовое обеспечение сферы государственно-частного партнерства;
- опыт реализации проектов государственно-частного партнерства.

Расчет комплексного показателя «Уровень развития сферы государственно-частного партнерства в субъекте Российской Федерации» производится по следующей формуле:

$$R_j = (\alpha \times L_j + \beta \times N_j + \gamma \times E_j), \quad (1)$$

где j – порядковый номер субъекта Российской Федерации;

α , β , γ – значения, определяющие значимость составляющих факторов, при этом $\alpha = 0,03$, $\beta = 0,03$, $\gamma = 0,04$;

L_j – значение фактора «Развитие институциональной среды субъекта Российской Федерации в сфере государственно-частного партнерства»;

N_j – значение фактора «Нормативно-правовое обеспечение сферы государственно-частного партнерства»;

E_j – значение фактора «Опыт реализации проектов государственно-частного партнерства» [17].

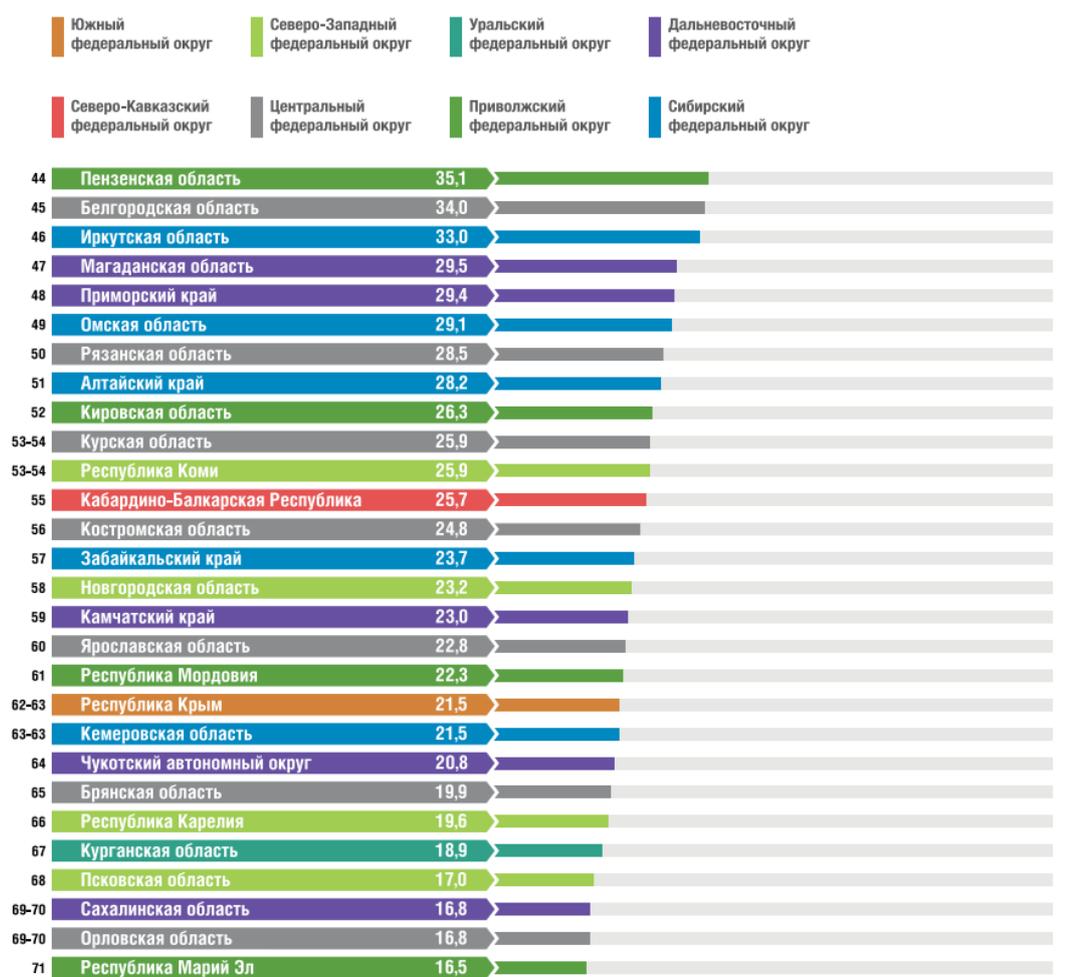


Рисунок 2.2.2 – Рейтинг регионов по уровню ГЧП в 2016-2017 гг.

Согласно закону Белгородской области «Об участии Белгородской области в государственно-частном партнерстве», целями участия Белгородской области в государственно-частном партнерстве являются реализация социально-значимых проектов и программ, направленных на решение задач социально-экономического развития Белгородской области, привлечение частных инвестиций в экономику Белгородской области, обеспечение эффективности использования имущества, находящегося в собственности Белгородской области, повышение качества товаров, работ, услуг, предоставляемых потребителям [3].

1. Государственно-частное партнерство осуществляется посредством заключения и исполнения публичным партнером и частным партнером соглашения о государственно-частном партнерстве.

2. Участие Белгородской области в государственно-частном партнерстве осуществляется в следующих формах:

1) предоставление частному партнеру объектов движимого и (или) недвижимого имущества (в том числе земельных участков), предназначенных для осуществления деятельности, предусмотренной соглашением;

2) предоставление частному партнеру результатов интеллектуальной деятельности и (или) средств индивидуализации, необходимых для исполнения соглашения;

3) финансовое обеспечение части расходов по созданию объекта соглашения, его эксплуатации и (или) техническому обслуживанию;

4) возмещение расходов частного партнера на создание объекта соглашения, его эксплуатацию и (или) техническое обслуживание в размере, в порядке и в сроки, которые определены соглашением;

5) иные формы, не противоречащие законодательству Российской Федерации и Белгородской области, в том числе законодательству о концессионных соглашениях.

3. Имущественное участие Белгородской области в государственно-частных партнерствах может осуществляться в иных формах в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации и законодательства Белгородской области.

4. В рамках соглашения могут использоваться одна либо несколько форм участия Белгородской области в государственно-частном партнерстве.

5. Публичный партнер вправе принимать иные обязательства, не противоречащие законодательству Российской Федерации и необходимые для реализации проектов государственно-частного партнерства [3].

Реестр проектов с использованием механизмов государственно-частного и муниципально -частного партнерства на территории Белгородской области на 1 января 2018 года представлен в приложении Б.

Так, из данных, представленных в приложении Б видно, что в Белгородской области большинство совместных проектов, а именно 31 из 46 запланированных на 2018 и последующие года носят социальный характер и направлены на создание или реконструкцию социальных объектов для населения Белгородской области.

Таким образом, при реализации проектов, основанных на государственно-частном партнёрстве, возникает довольно новая группа заинтересованных сторон в лице государства: теперь государство выступает не только в роли контролирующих органов, но и в роли партнёра, который может участвовать в принятии решений по проекту и влиять на ход реализации проекта.

Так, в стандартах PRINCE 2, PMBOK и ИСО 21500 государство не определено как отдельная заинтересованная сторона проекта. Оно лишь может выступать поставщиком каких – либо ресурсов, либо пользователем продукта проекта. Государство здесь выступает как регулирующий, либо контролирующий орган. В рассмотренных стандартах не рассматривается государство с точки зрения партнёра. Отношения с таким партнёром будут отличаться от частного партнёра, круг заинтересованных сторон будет изменяться, а также будут отличны способы взаимодействия с ними.

Для Белгородской области проекты, основанные на государственно-частном партнёрстве, имеют стратегическую важность: наибольшее их число направлено на улучшение благосостояния населения и имеют социальный характер.

Для эффективной реализации проектов, основанных на государственно-частном партнерстве, необходимо дополнить методику управления стейкхолдерами в части отношений с партнёром-государством. Мы считаем необходимым выделить основные принципы работы со стейкхолдерам, определить структуру взаимодействия, определить набор конкретных методов при работе с заинтересованными сторонами проекта а также составить схему заинтересованных сторон Белгородской области.

ГЛАВА 3 РАЗРАБОТКА МЕТОДОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ ПРОЕКТА

3.1 Разработка структуры и содержания принципов и методов управления заинтересованными сторонами проекта

Методология управления заинтересованными сторонами проекта, основанном на государственно-частном партнёрстве, включает в себя основные принципы взаимодействия со стейкхолдерами, структура взаимодействия и набор конкретных методов при работе с заинтересованными сторонами проекта.

При работе организации с заинтересованными сторонами проекта необходимо не только распознать стейкхолдеров проекта, составить реестр, но и выбрать способы взаимодействия как с группой стейкхолдеров, так и с каждым из них.

При реализации проектов, основанных на государственно-частном партнёрстве, необходимо учитывать, что наиболее влиятельным и значимым стейкхолдером является государство и органы власти, соответственно.

Управление стейкхолдерами сосредотачивается на постоянной коммуникации с заинтересованными сторонами с целью понимания их потребностей и ожиданий, на реагировании на проблемы по мере их возникновения, на управлении конфликтующими интересами и на способствовании соответствующему вовлечению заинтересованных сторон в принятие решений и в операции проекта. Удовлетворенностью заинтересованных сторон следует управлять как одной из ключевых целей проекта.

При работе со стейкхолдерами проекта, в котором государство играет одну из главных ролей, необходимо опираться на базовые принципы взаимодействия с заинтересованными сторонами проекта:

1. Принцип законности – это соблюдение и исполнение предписаний Конституции РФ, законов и соответствующих им иных правовых актов всеми участниками партнёрства, а также соблюдение условий контракта ГЧП;

2. Принцип прозрачности – с одной стороны, гражданское общество, в интересах которого реализуются проекты ГЧП, должно обладать доступом к полной информации о состоянии предприятия, его финансовых, экономических и иные показателях, стандартах и качестве оказываемых услуг. С другой стороны – государственные органы – партнёры должны быть обеспечены всей необходимой информацией;

3. Принцип вовлечения – государственные органы, являющиеся партнёрами проекта, должны быть привлечены к решению стратегически важных задач проекта;

4. Принцип социальной направленности – все проекты, реализуемые в рамках государственно – частного партнёрства не должны противоречить благосостоянию населения, и все решения, принимаемые как на частном, так и на государственном уровне, должны быть направлены на улучшение жизни общества, а также должны учитывать пожелания граждан в том или ином вопросе.

Так, при работе с заинтересованными сторонами проекта, основанном на государственно-частном партнерстве, необходима адаптированная структура управления стейкхолдерами, которая включает в себя следующие этапы (рисунок 3.1.1).



Рисунок 3.1.1. - Структура управления стейкхолдерами

1. Определение заинтересованных сторон – процесс выявления людей, групп и организаций, на которых может оказывать воздействие решение, операция или результат проекта или которые могут оказывать обратное воздействие, а также анализа и документирования значимой информации относительно их интересов, вовлеченности, взаимозависимостей, влияния и потенциального воздействия на успех проекта. Определение заинтересованных сторон со стороны государства – процесс выявления государственных органов и структур, кто может повлиять на ход реализации проекта, как положительно, так и отрицательно, а также с целью привлечения к партнёрству.

Заинтересованные стороны должны быть классифицированы в соответствии с их интересами, влиянием и вовлеченностью в проект, учитывая тот факт, что воздействие или влияние заинтересованной стороны может не возникнуть или не проявиться вплоть до поздних стадий проекта или фазы. Это позволит руководителю эффективно выстроить взаимоотношения с ними.

Перед тем, как классифицировать заинтересованные стороны проекта, необходимо определить всех стейкхолдеров проекта, согласно документации:

– Устав проекта может предоставлять информацию о внутренних и внешних сторонах, связанных с проектом и подверженных влиянию результата или исполнения проекта, например, о спонсоре (спонсорах) проекта, заказчиках, членах команды, группах и отделах, участвующих в проекте, а также о других людях или организациях, на которых проект оказывает влияние.

Если проект является результатом действий по закупкам или основан на заключенном договоре, стороны данного договора являются ключевыми заинтересованными сторонами проекта. Другие значимые стороны, такие как поставщики, также должны рассматриваться как часть списка заинтересованных сторон проекта.

Факторы среды предприятия, которые могут оказывать влияние на процесс определения заинтересованных сторон, включают в себя, среди прочего:

- организационную культуру и структуру;
- правительственные или промышленные стандарты (например, нормативные акты, стандарты на продукты);
- глобальные, региональные или местные тенденции и практики или обычаи;
- активы процессов организации, которые могут оказывать влияние на процесс определения заинтересованных сторон проекта, включают в себя, среди прочего:
 - шаблоны реестра заинтересованных сторон;
 - уроки, извлеченные из предыдущих проектов или фаз;
 - реестры заинтересованных сторон из предыдущих проектов.

Одним из большого количества методов анализа заинтересованных сторон является модель Менделоу. С точки зрения практического использования, данная модель проста в применении и отражает такие важные характеристики, как власть и интерес, что является наиболее важным при анализе стейкхолдеров проекта, основанном на государственно – частном партнерстве.

Согласно модели Менделоу [14], заинтересованные стороны группируются в зависимости от комбинации двух переменных: власти и интереса относительно результатов проекта. Власть — это уровень полномочий, определяющий способность оказывать влияние на проект или компанию. Интерес — уровень заинтересованности, который определяется желанием стейкхолдера влиять на проект или компанию. Следовательно, Влияние заинтересованного лица = Власть × Интерес [4]. Соответственно, заинтересованная сторона, обладающая существенной властью и имеющая значительный интерес, является более влиятельной, чем та, у которой степень власти и заинтересованности ниже.

Модель Менделоу позволяет определить заинтересованные стороны, которые будут наиболее влиятельными при реализации проекта, а также заранее обозначить зоны потенциальных конфликтов интересов (как правило, это относится к сторонам, попадающим в зону пересечения власти высокого уровня и интереса высокого уровня) [55].

Размещение групп заинтересованных сторон по модели Митчелла в матрице «власть — интерес» показано на рисунке 1.2.2. в разделе 1.2. данной работы.

Так же, для обеспечения всестороннего определения и внесения в список заинтересованных сторон необходимо обращаться за оценкой и экспертизой не только к руководству различного уровня, но и к органам власти, выступающие партнерами со стороны государства при реализации проектов, основанных на государственно – частном партнерстве.

Главным выходом процесса определения заинтересованных сторон является реестр заинтересованных сторон. В нем содержатся все детали, связанные с заинтересованными сторонами, которые были определены, включая, среди прочего:

- Идентификационную информацию: Ф.И.О., должность в организации, местоположение, роль в проекте, контактная информация;
- Оценочную информацию: основные требования и ожидания, потенциальное влияние в проекте, наиболее интересующая фаза в жизненном цикле проекта;
- Классификацию заинтересованной стороны: внутренняя/внешняя, поддерживает/нейтральна/сопротивляется;

Необходимо регулярно обращаться к реестру заинтересованных сторон и обновлять его, поскольку в ходе жизненного цикла проекта заинтересованные стороны могут меняться или могут быть определены новые заинтересованные стороны.

2. Планирование управления заинтересованными сторонами — процесс разработки соответствующих стратегий управления для

эффективного вовлечения заинтересованных сторон на протяжении жизненного цикла проекта, основанных на анализе их потребностей, интересов и потенциального воздействия на успех проекта. Необходимо различать стратегии для работы с государственными структурами и другими группами заинтересованных сторон.

Планирование управления заинтересованными сторонами позволяет определить, каким образом проект будет влиять на заинтересованные стороны, что затем позволит руководителю проекта разработать различные способы эффективного вовлечения заинтересованных сторон в проект, управлять их ожиданиями и в конечном итоге достичь целей проекта.

В ходе данного процесса создается план управления заинтересованными сторонами, который содержит подробные планы того, как может осуществляться результативное управление заинтересованными сторонами. По мере развития проекта состав заинтересованных сторон и необходимый уровень их вовлечения могут меняться, поэтому планирование управления заинтересованными сторонами является итеративным процессом, к которому регулярно обращается руководитель проекта.

Для планирования управления заинтересованными сторонами проекта, необходимы следующие проектные документы:

1. План управления проектом, в котором определены потребности в коммуникациях между заинтересованными сторонами и методы коммуникаций;
2. Реестр заинтересованных сторон;
3. Описание внешней и внутренней среды организации, которые определяют стратегию взаимодействия со стейкхолдерами проекта;
4. Извлеченные уроки предыдущих, уже закрытых проектов. Анализ документации позволит извлечь опыт прошлых лет, учесть ошибки работы со стейкхолдерами.

Что касается методов управления заинтересованными сторонами проекта, основанном на государственно – частном партнерстве, одним из

главных является экспертная оценка как руководства, специалистов – экспертов, команды проекта, но и органов власти, выступающие партнерами со стороны государства при реализации проектов.

Основываясь на целях проекта, руководитель проекта должен использовать экспертную оценку для определения уровня вовлечения каждой заинтересованной стороны, необходимого на каждом этапе проекта. Например, в начале проекта может потребоваться высокий уровень вовлечения заинтересованных сторон из высшего руководства, чтобы устранить любые препятствия к успеху. После устранения препятствий может быть допустимо для заинтересованных сторон из высшего руководства изменить свой уровень вовлечения с лидирующего до поддерживающего, и более важными могут стать такие заинтересованные стороны, как конечные пользователи.

По окончании экспертной оценки составляется план управления заинтересованными сторонами проекта, который включает:

- желаемый и текущий уровень вовлечения ключевых заинтересованных сторон;
- объем и воздействие изменения на заинтересованные стороны;
- выявленные взаимосвязи и потенциальное пересечение заинтересованных сторон;
- требования заинтересованных сторон к коммуникациям на текущей фазе проекта;
- сведения о распространяемой среди заинтересованных сторон информации, включая язык, формат, содержание и степень детализации;
- причину распространения данной информации и ожидаемое влияние на уровень вовлечения заинтересованных сторон;
- время и периодичность распространения требуемой информации заинтересованным сторонам;
- метод обновления и уточнения плана управления заинтересованными сторонами по мере продвижения и развития проекта.

3. Управление вовлечением заинтересованных сторон — процесс коммуникаций и работы с заинтересованными сторонами с целью соответствия их потребностям/ожиданиям, реагирования на проблемы по мере их возникновения и способствования соответствующему вовлечению заинтересованных сторон в операции проекта на протяжении жизненного цикла проекта.

Управление вовлечением заинтересованных сторон включает в себя такие действия, как:

- вовлечение заинтересованных сторон на определенных стадиях проекта для понимания или подтверждения их постоянной приверженности успеху проекта;
- управление ожиданиями заинтересованных сторон в рамках переговоров и коммуникаций, обеспечивающее достижение целей проекта;
- урегулирование потенциальных беспокоящих вопросов, которые еще не стали проблемами, и предупреждение будущих проблем, которые могут сформулировать заинтересованные стороны. Такие беспокоящие вопросы необходимо выявлять и обсуждать как можно раньше для оценки связанных с ним рисков проекта;
- прояснение и разрешение выявленных проблем.

При реализации проектов, основанных на государственно - частном партнерстве, управление вовлечением заинтересованных сторон помогает увеличить вероятность успеха проекта, обеспечивая понимание заинтересованными сторонами со стороны государства, как партнера, целей, задач, выгод и рисков, связанных с проектом. Это позволяет им быть активными сторонниками проекта и помогать в управлении работами и принятии решений по проекту. В результате предвидения реакции людей на проект могут быть предприняты проактивные действия для того, чтобы заручиться поддержкой или минимизировать отрицательные воздействия.

Кроме плана управления заинтересованными сторонами проекта, на данном этапе необходим план управления коммуникациями, который включает в себя:

- требования заинтересованных сторон к коммуникациям;
- сведения о передаваемой информации, включая язык, формат, содержание и степень детализации;
- причину распространения информации;
- лицо или группы лиц, которые будут получать информацию;

Методы, используемые на данном этапе это те методы коммуникаций, определенные для каждой заинтересованной стороны в плане управления коммуникациями, используются при управлении вовлечением заинтересованных сторон. Основываясь на требованиях заинтересованных сторон к коммуникациям, руководитель проекта решает, как, когда и какие из данных методов коммуникаций должны быть использованы в проекте.

По окончании данного этапа, вносятся изменения в план управления заинтересованными сторонами проекта, в реестр заинтересованных сторон

4. Мониторинг вовлечения заинтересованных сторон — процесс мониторинга всех взаимоотношений заинтересованных сторон проекта и корректировки стратегий и планов для вовлечения заинтересованных сторон.

Ключевая выгода данного процесса состоит в том, что он сохраняет или повышает эффективность и результативность действий по вовлечению заинтересованных сторон по мере развития проекта и изменения окружающей среды проекта.

Действия по вовлечению заинтересованных сторон включены в план управления заинтересованными сторонами и выполняются в течение жизненного цикла проекта. Вовлечение заинтересованных сторон подлежит постоянному мониторингу.

Документация, необходимая для данного этапа:

1. План управления проектом;
2. План управления заинтересованными сторонами проекта;

3. Журнал проблем;
4. Данные об исполнении работ;
5. Расписание проекта;
6. Реестр заинтересованных сторон;
7. Журнал проблем;
8. Журнал изменений;
9. Коммуникации проекта.

Методы, которые используются при мониторинге вовлечения заинтересованных сторон:

1. Отчеты, информация о стоимости, ходе выполнения расписания и исполнении проекта. Она также позволяет руководителю проекта объединять отчеты из нескольких систем и облегчает распространение отчетов среди заинтересованных сторон проекта;

2. Для обеспечения всестороннего определения и внесения в список новых заинтересованных сторон может быть выполнена переоценка текущих заинтересованных сторон. Необходимо обращаться за мнением к группам или отдельным лицам, прошедшим специальное обучение или обладающим экспертизой в предметной области.

В завершении процесса мониторинга, руководство получает информация об исполнении работ — это данные об исполнении, собранные в рамках различных процессов контроля, проанализированные в контексте и обобщенные на основе связей в различных областях. Таким образом, данные об исполнении работ были преобразованы в информацию об исполнении работ. Сами по себе данные не используются в процессе принятия решений, поскольку их значение может быть неверно истолковано. Информация об исполнении работ связана и контекстуализирована, она является надлежащей базой для решений в отношении проекта.

Также происходит обновление других документов проекта, связанные с изменением количества, состава, статуса стейкхолдеров.

Для того чтобы эффективно управлять заинтересованными сторонами проекта, основанного на партнёрстве государства и частных фирм, составим общую схему стейкхолдеров в Белгородской области (согласно приложению Б), рисунок 3.1.2.

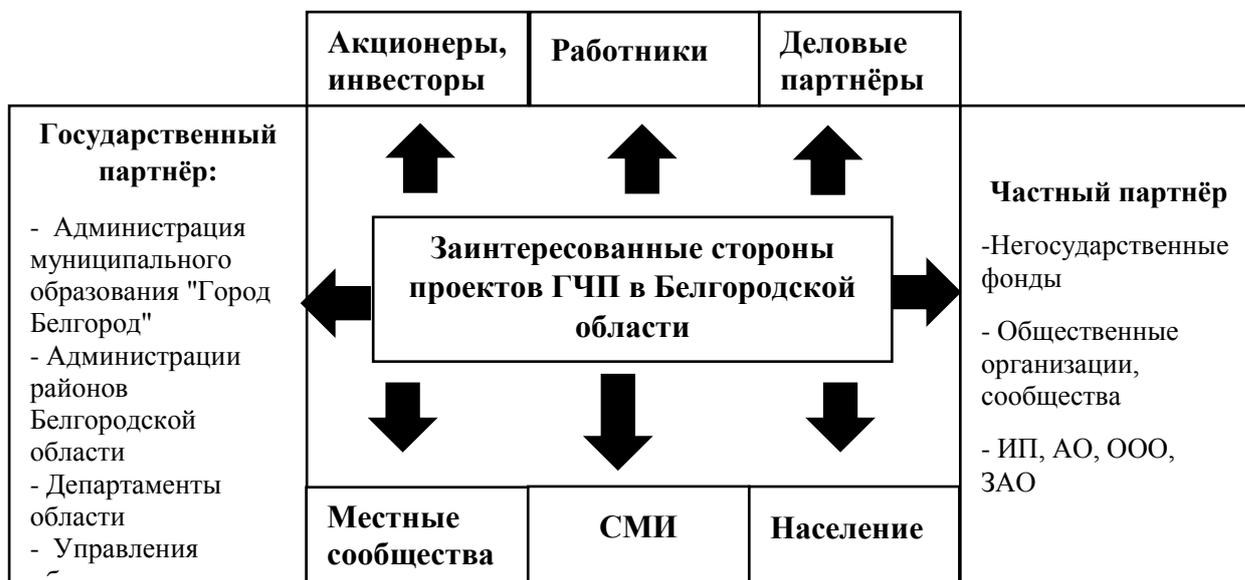


Рисунок 3.1.2 - Схема стейкхолдеров в Белгородской области

Организация должна интегрировать вовлечение стейкхолдеров в управление и соответствующие процессы принятия решений, а также интегрировать вовлечение стейкхолдеров во все релевантные политики и процессы: стратегию развития (включая видение, миссию и ценности, которые легли в основу стратегии), а также управление операционными процессами.

Методы работы с заинтересованными сторонами включает в себя конкретные мероприятия работы со стейкхолдерами проекта:

1. Инициаторы вовлечения должны подготовить план взаимодействия с заинтересованными сторонами. План взаимодействия должен быть доступен для заинтересованных сторон. Заинтересованные стороны должны иметь возможность нести вклад в план.

План участия документирует процесс взаимодействия:

— мандат на участие, цель и масштаб вовлечения сторон;

- инициаторы вовлечения, их роли и обязанности;
- методология и результаты определения заинтересованных сторон;
- методология и результаты создания профиля и карты заинтересованных сторон;
- вовлечение стейкхолдеров, уровни и методы участия;
- границы раскрытия информации;
- тайминг, задачи, контактные лица, основные правила;
- риски вовлечения, ресурсы, бюджет, каналы коммуникации, мониторинг, оценка, отчетность, результаты.

2. Инициаторы и заинтересованные стороны должны выявлять и устранять риски во взаимодействии стейкхолдеров.

Возможные риски:

- конфликт между участвующими заинтересованными сторонами;
- нежелание участвовать;
- усталость от участия;
- отсутствие баланса между слабыми и сильными заинтересованными сторонами и др.

После составления списка возможных рисков, необходимо определить способы предотвращения риска, возможные последствия при наступлении риска, способы устранения этих последствий.

3. План действий.

Необходимо разработать план действий, который формулирует, каким образом организация будет реагировать на результаты вовлечения стейкхолдеров. План действий должен быть разработан в консультации с теми, кто будет его выполнять.

План действий должен включать:

- четкое распределение ролей и обязанностей;
- реалистичные сроки для завершения;

- руководство и управление обязательств;
- соответствующие политики;
- стратегии, цели, задачи и показатели деятельности;
- операционный практики;
- четкое распределение обязанностей и необходимых компетенций;
- анализ, изучение и совершенствование процессов.

4. Коммуникации со стейкхолдерами.

Инструментами диалога могут выступать:

- деловые контракты, договоры, соглашения;
- каналы внешних и внутренних корпоративных коммуникаций;
- опросы;
- исследования общественного мнения;
- совещания и переговоры;
- общественные слушания;
- рабочие группы;
- горячие линии;
- презентации для профессиональных сообществ и инвесторов;
- членство в экспертных и общественных ассоциациях;
- конференции, форумы, круглые столы.

Необходимо коммуницировать и отчитываться о диалогах со стейкхолдерами:

- письменный отчет;
- отдельные мероприятия;
- индивидуальные встречи и беседы;
- последующие телефонные брифинги;
- обеспечение доступа к информации на веб-порталах.

Необходимо получать обратную связь от участников на представленную информацию и вносить изменения в ответ на комментарии.

3.2 Практическая реализация и анализ эффективности разработанной методологии управления заинтересованными сторонами проекта

Для определения эффективности разработанной методологии управления заинтересованными сторонами проекта, покажем на примере использование коэффициента возврата инвестиций, показатель рентабельности вложений ROI в работе со стейкхолдерами проекта.

За инвестиции возьмём затраты, касающиеся работы с заинтересованными сторонами проекта.

В такие затраты входят следующие группы расходов:

1. Экспертные сессии по определению, планированию, вовлечению, мониторингу заинтересованных сторон проекта;
2. Деловые встречи, собрания, совещания с заинтересованными сторонами проекта, касательно стадий начала проекта, реализации проекта и завершения проекта;
3. Проведение исследований, опросов;
4. Проведение презентаций;
5. Для проектов, основанных на государственно – частном партнёрстве, выполнение обязательств перед государством, установленные в соглашении;
6. Представительские расходы;
7. Информационная кампания, связанная с информированием населения о проекте;
8. Предотвращение риска или устранение последствий после его наступления.

Объем затрат зависит от масштаба проекта и объема инвестируемых средств.

Показатель рентабельности вложений ROI рассчитывается по следующей формуле:

$$ROI = \frac{(\text{Доход от вложений} - \text{Вложения})}{\text{Вложения}} * 100\% \quad (2)$$

Точкой рентабельности и возвратности инвестиций является результат равный 100%. Большее значение означает прибыльность инвестиционного проекта, меньшее – убыточность.

При планировании проекта необходимо учитывать и предупреждать те риски, которые могут наступить при недостижении единой точки зрения со стейкхолдерами проекта.

Для примера, возьмём проект по постройке торгового центра в посёлке А. Для того, чтобы возвести здание, необходима дорога к месту постройки. В посёлке А имеется дорога, ведущая к месту постройки, однако она простирается вдоль жилых домов. Администрация муниципального района на общем собрании выступила против того, чтобы по имеющейся дороге ездили большегрузные машины со стройматериалами. У руководства организации есть два варианта решения проблемы:

1. Построить объездную, временную дорогу к объекту, затратив 7 млрд. рублей;
2. Провести жителям посёлка А высокоскоростной интернет, затратив 100 тыс. рублей.

Коэффициент рентабельности инвестиций во втором случае будет очень высок, что говорит об эффективности вложения ресурсов в этом направлении.

Однако, если жителям посёлка А был проведён высокоскоростной интернет, а на использование просёлочной дороги они так и остались не согласны, это приведёт к неизбежной постройке объездной дороги. В таком случае коэффициент ROI будет отрицательным.

Так, расчёт коэффициента ROI может служить определённой точкой контроля эффективности инвестиций в работе с заинтересованными сторонами на каждом этапе реализации проекта.

Таким образом, при реализации проектов, основанных на государственно-частном партнёрстве, необходимо учитывать, что наиболее влиятельным и значимым стейкхолдером является государство и органы власти.

Управление стейкхолдерами сосредотачивается на постоянной коммуникации с заинтересованными сторонами с целью понимания их потребностей и ожиданий, на реагировании на проблемы по мере их возникновения, на управлении конфликтующими интересами и на способствовании соответствующему вовлечению заинтересованных сторон в принятие решений и в операции проекта. Удовлетворенностью заинтересованных сторон следует управлять как одной из ключевых целей проекта.

При использовании представленной методологии управления заинтересованными сторонами проекта, основанном на государственно-частном партнёрстве учитывается одно из главных особенностей данного партнёрства – наиболее значимым партнёром является государство, взаимодействие с которыми заключается в определенном алгоритме и методов работы с ними, а с помощью показателя ROI можно измерить рентабельность вложений в то или иное мероприятие, связанное с взаимодействием.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе проведения научного исследования, были обобщены теоретические предпосылки возникновения предметной области управления заинтересованными сторонами проекта. Существуют различные подходы к классификации стейкхолдеров, предлагаемые разными авторами, как отечественными, так и иностранными. В частности, Р.Э. Фримен в своей работе указывает, что стейкхолдеры могут быть как внутреннего окружения (работники, акционеры, поставщики и покупатели), так и внешнего (общественные организации (по защите прав покупателей, экологические), государственные органы, средства массовой информации, конкуренты, специальные группы). Данная классификация является наиболее распространенной при классификации заинтересованных сторон организации.

Обобщив современный подход к работе со стейкхолдерами в организации, мы выяснили, что каждая из моделей не является универсальной, так как имеет как свои достоинства, так и недостатки, и не учитывает факторы и особенности поведения стейкхолдеров во внешней среде. Рассмотрев методы управления заинтересованными сторонами проекта, мы выстроили определённый сценарий работы в процессе анализа заинтересованных сторон проекта, который включил в себя 7 шагов.

Во второй части работы мы выявили особенности методологии управления заинтересованными сторонами в стандартах PMBoK, PRINCE2, ГОСТ Р ИСО 21500—2014. Так, в стандартах PRINCE 2, PMBOK и ИСО 21500 государство не определено как отдельная заинтересованная сторона проекта. Государство здесь выступает как регулирующий, либо контролирующий орган. Также оно может выступать поставщиком каких – либо ресурсов, либо пользователем продукта проекта. В рассмотренных стандартах не рассматривается государство с точки зрения партнёра. Отношения с таким партнёром будут отличаться от частного партнёра, круг

заинтересованных сторон будет изменяться, а также будут отличны способы взаимодействия с ними.

Проанализировано взаимодействие стейкхолдеров на основе государственно-частного партнёрства в Белгородской области. Так, для Белгородской области проекты, основанные на государственно-частном партнёрстве, имеют стратегическую важность: наибольшее их число направлено на улучшение благосостояния населения и имеют социальный характер.

В третьей главе была разработана структура и содержание принципов и методов управления заинтересованными сторонами проекта. Методология управления заинтересованными сторонами проекта, основанном на государственно-частном партнёрстве, включила в себя основные принципы взаимодействия со стейкхолдерами, структура взаимодействия и набор конкретных методов при работе с заинтересованными сторонами проекта.

Также было определено практическое применение и проанализирована эффективность разработанной методологии управления заинтересованными сторонами проекта с помощью показателя ROI.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Баженов, А.В., Новые финансовые возможности реализации региональных инвестиционных проектов на условиях государственно-частного партнерства [Текст] / А.В. Баженов, В.А. Кабашкин // Финансовая аналитика: проблемы и решения. — №8 (8). — 2017.
2. Баженов, А.В., Повышение эффективности управления финансами в рамках ГЧП [Текст] / А.В. Баженов, В.А. Кабашкин // Бюджет, июль (№7), 2016.
3. Белгородская область в цифрах 2017 // Краткий статистический сборник / Белгородстат. - 2017. - 272 с.
4. Белокон, А. И., Управление заинтересованными сторонами в окружении проекта [Текст] / А.И. Белкон, С.А. Маланчий, Т.В. Коцюба // Вестник ПДАБА. - 2016. – №4 (217).
5. Беляева, И.Ю. Корпоративная социальная ответственность: управленческий аспект [Текст] / И.Ю. Беляева // Москва: КНОРУС. – 2016. - №1.
6. Батаева Б. С. Корпоративная социальная ответственность в зеркале общественных ожиданий / Б. С. Батаева // Вестник Финансовой академии. – 2007. – №. 1. – С. 91-97. 2. Батаева Б. С. Политика российских компаний в отношении местных сообществ в решении социальных проблем регионов / Б. С. Батаева // Экономика и управление. – 2010. – №. 9. – С. 26-31.
7. Белоусов К. Ю. Корпоративная социальная ответственность как фактор устойчивого развития компании (диссертация), 2015, URL: https://disser.spbu.ru/files/disser2/758/disser/Disser_Bellousov.pdf 4.
8. Беляева И. И. обеспечение устойчивого развития территорий: взаимодействие бизнеса и власти / И. И. Беляева // Научно-практический журнал. – 2013. – с. 4-8

9. Благов, Ю. Е. Корпоративная социальная ответственность: вызовы управленческому образованию [Текст] / Ю.Е. Благов // Вестник Санкт-Петербургского университета: менеджмент. – 2015. – № 2. С. 143–156.
10. Богданов, В. В. Управление проектами [Текст] / В.В. Богданов // Корпоративная система — шаг за шагом. — Москва : Манн, Иванов и Фербер – 2012. — 248 с.
11. Варнавский, В.Г. Государственно-частное партнерство в России: проблемы становления [Текст] / В.Г. Варнавский // Вестник Санкт-Петербургского университета: менеджмент. – 2017. – № 2. С. 89-102.
12. Володин, В.В. Основные концепции стандартизации управления проектами / В.В. Володин, А.Г. Дмитриев, В.И. Хабаров // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 7, – №2 (2015) – Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/96EVN215.pdf>.
13. ГОСТ Р ИСО 21500-2014 – Руководство по проектному менеджменту [Текст] : нац. стандарт Рос. Федерации – Офиц. Издание – Москва, СтандартИнформ, – 2015.
14. Горобняк, А.А. Перспективы развития государственно-частного партнерства в России [Текст] / А.А. Горобняк, Г.А. Сызранцев // Известия БГУ. – 2016. – №4.
15. Грабарь, В.В. Анализ заинтересованных сторон проекта: методология, методика, инструменты [Текст] / В.В. Грабарь, М.М. Салмаков // ARS ADMINISTRANDI. – 2014. – №2.
16. Медведева, Е.М. Среда взаимодействия заинтересованных сторон проекта как объект управления проектом содействия процессам развития организации [Текст] / Е.М. Медведева // Управление проектами и развитие производства. – 2013. – №2 (38).
17. Исследование «Государственно-частное партнерство в России 2016–2017: текущее состояние и тренды, рейтинг регионов» [Текст] / Ассоциация «Центр развития ГЧП». – Москва : Ассоциация «Центр развития ГЧП», 2016. – 32

18. Катькало, В.С. Ресурсная концепция стратегического управления: генезис основных идей и понятий [Текст] / В.С. Катькало // Вестник СПбГУ. Серия «Менеджмент». – 2012. Вып. 4. – С. 20-43.
19. Катькало, В. С. Теория стратегического управления: этапы развития и основные парадигмы [Текст] / В.С. Катькало // Вестник СПбГУ. Серия «Менеджмент». 2012. – № 2, 3.
20. Ким, Е.А. Корпоративная социальная ответственность и устойчивое развитие проектно-ориентированной компании [Текст] / Е.А. Ким, Р.Н. Ким // Вестник ГУУ. 2013. – №2.
21. Костина, С.А. Современное понимание региональной социальной политики / С.А. Костина // Theory and practice of scientific research. XXXIX Международная научно-практическая конференция. - [Электронный ресурс]. – Москва: Издательство «Олимп», 2018. –с.119- 121
22. Костина, С.А. Сравнительный анализ моделей управления заинтересованными сторонами проекта / С.А. Костина // Электронный научно-практический журнал «Современные научные исследования и разработки». - [Электронный ресурс]. – Москва: Издательство «Олимп», 2018. –с.363-368
23. Костылев, А.А. Проектное управление по стандарту ISO 21500:2012: обзор и перспектива использования [Текст] / А.А. Костылев // Социально-экономические явления и процессы. 2014. – №12.
24. Коуз, Р. Г. Природа фирмы [Текст] / Р.Г. Коуз // Вестник СПбГУ. Серия «Экономика». – 2018 – №4. – С. 72 – 86.
25. Кэмпбел, Д. Стратегический менеджмент [Текст] / Д. Кэмпбел, Д. Стоунхаус, Б. Хьюстон // Пер. с англ. Н.И. Алмазовой. — Москва : Проспект, – 2013.
26. Лавренюк, К.И. Анализ эффективности взаимодействия органов местного самоуправления с основными группами заинтересованных сторон [Текст] / К.И. Лавренюк // Территория новых возможностей. — 2013. – №1 (19).

27. Манохина, Н.В. Институциональный вакуум как атрибут институциональной среды [Текст] / Н.В. Манохина // Вестник СГСЭУ. – 2012. – № 5.
28. Петров, М.А. Механизмы согласования позиций заинтересованных сторон в процессе разработки и реализации стратегии фирмы [Текст] : дисс. канд. эконом. наук. СПб, - 2015– 211 с.
29. Петров, М.А. Теория заинтересованных сторон: пути практического применения [Текст] / М.А. Петров // Вестник СПбГУ. — Серия 8. — 2014. — Вып. 2(16). — С. 51–68.
30. Петров, М.А. Теория заинтересованных сторона: пути практического применения [Текст] / М.А. Петров // Вестник СпбГУ. 2016. – № 16. С. 51-68.
31. Полковников, А.В. Управление проектами. Полный курс МВА [Текст] / А.В. Полковников, М.Ф. Дубовик // Москва: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2015 – 552 с.
32. Пьянкова, К. В. Государственно-частное партнерство: преимущества и недостатки для государства и бизнеса [Текст] /К.В. Пьянкова, Н.Н. Косвинцев // Вестник ПГУ. Серия: Экономика. - 2010. – №4.
33. Ярошенко, Р.Ф. Управление успехом финансируемых проектов на модели стратегического доверия заинтересованных сторон [Текст] / Р.Ф. Ярошенко // Управление проектами и развитие производства. - 2018. – №4 (28).
34. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (*Руководство РМВОК®*). - Пятое издание.
35. Русак, Т.А. Современные тенденции повышения эффективности проектов [Текст] / Т.А. Русак // Вестник ГУУ. – 2015. – №9.
36. Солодухин, К.С. Проблемы применения теории заинтересованных сторон в стратегическом управлении организацией [Текст]

/ К.С. Солодухин // Проблемы современной экономики (4) / М.: – 2017. С.152-156.

37. Солодухин, К.С. Модель оценки значимости заинтересованных сторон стейкхолдер-компания [Текст] / К.С. Солодухин // Интеграл (3): 104-107. – 2016.

38. Солодухин, К.С. Модели поддержки принятия стратегических решений на основе системы сбалансированных показателей [Текст] / К.С. Солодухин// Экономические науки / Москва : - 2015. С. 253-260.

39. Солодухин, К.С. Постановка системы сбалансированных показателей в стейкхолдер-компания [Текст] / К.С. Солодухин // Контроллинг (2): 64-69. – 2016.

40. Урусова, Э.А. Государственно-частное партнерство [Текст] / Э.А. Урусова, Т.Э. Шумилова, А.К. А.К. Межак, Ю.В. Иванов // ПСЭ. - 2013. – №2 (46).

41. Успешное управление проектами с помощью PRINCE 2. Стандарт по управлению проектами Великобритании. [Текст] / изд. AXELOS – 314 с.

42. Фурта, С.Д. Карта заинтересованных сторон — инструмент анализа окружения бизнеса [Текст] / С.Д. Фурта, Т.Б. Соломатина // Инициативы XXI века. —2010. — №1. — С. 22 – 27.

43. Фурта, С.Д. Управление стейкхолдерами проекта: ревизия 5-го издания РМВОК® Guide (I часть) [Текст] / С.Д. Фурта, Т.Б. Соломатина, Т.Хоппл // Инициативы XXI века. — 2013. — № 4. — С. 15.

44. Ansoff, I. Managing strategic surprise by response to weak signals / I. Ansoff //California Management Review. Vol. 18. No. 2. pp. 21-33.

45. Mitchell R., Agle B., Wood D. (1997). «Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts». Academy of Management Review, Vol. 22(4), p. 853–887.

46. Mainardes E, Alves H., Raposo M. (2012). «A model for stakeholder classification and stakeholder relationships». *Management Decision*, Vol. 50(10), pp. 1861–1879
47. Bourn L. (2006). *Project Relationships and The Stakeholders CIRCLETM*. -
http://www.stakeholdermapping.com/index.php/download_file/view/26/92/.
48. Johnson G., Scholes K., Whittington R. (2008). *Exploring Corporate Strategy*. Harlow: Pearson Education Limited.
49. *Private Health Policy Toolkit. Tools for Engaging the Private Health Sector* (2013). Washington: The World Bank Group.
50. Dworatschek S. (2000). «Lecture on PM in a master programme». *IPMI*, Vol. 4.
51. Fassin Y. The stakeholder model refined / Y. Fassin // *Journal of business ethics*. – 2009. – T. 84. – №. 1. – C. 113-135.
52. Freeman R. E. 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman Publishing: London.
53. Foorman J. (1999). «Stakeholder influence strategies». *Academy of Management Review*, Vol. 24(2), pp. 191–205.
54. Harrison, J. *Strategic management of organizations and stakeholders* / J. Harrison, C. John. -N.Y., 1996.
55. Mitroff I., Kilmann K. (1984). *Corporate Tragedies, Product Tampering, Sabotage, and Other Catastrophes*. New York: Praeger.
56. Gardner J., Rachlin R., Sweeny H. (1986). *Handbook of Strategic Planning*. John Wiley & Sons Inc., Hoboken, NJ. *Conference on Information Systems*. Cambridge, MA, 1991.
57. Mendelow A. 'Stakeholder Mapping', *Proceedings of the 2nd International*
58. Post J.E., Preston L.E., Sachs S. *Redefining the Corporation: Stakeholder*

ПРИЛОЖЕНИЕ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Сравнительная характеристика моделей управления заинтересованными сторонами проекта

Модели / критерии	Количество типов стейкхолдеров	Распределение ролей	Возможность управления стейкхолдерами	Уровень власти	Степень заинтересованности в проекте	Возможность перехода из одной категории стейкхолдеров в другую	Отношение к изменяющимся условиям	Положительное или отрицательное влияние стейкхолдеров
Типовая модель стейкхолдеров	5 типов стейкхолдеров	Роли распределены в соответствии с классификацией стейкхолдеров	Данная модель не рассматривает взаимоотношения со стейкхолдерами	Данная модель не рассматривает стейкхолдеров с точки зрения их значимости для проекта	Не рассматривается	Не рассматривается	Не рассматривается	Не рассматривается
Модель Митчелла	7 групп заинтересованных сторон	Роли не распределены	Различная тактика поведения в зависимости от принадлежности и к группе стейкхолдеров	Уровень власти учитывается при классификации заинтересованных сторон, высокий приоритет	Не учитывается	Не учитывается	Носит динамический характер, поскольку допускает возможность изменения интересов	Не рассматривается
Модель Менделоу	7 групп заинтересованных сторон	Роли не распределены	Различная тактика поведения в	Группировка на основе комбинации	Группировка на основе комбинации	Не рассматривается	Не рассматривается	Не рассматривается

			зависимости от принадлежности и к группе стейкхолдеров	двух переменных: власти и интереса относительно результатов проекта. Власть — это уровень полномочий, определяющий способность оказывать влияние на проект или компанию.	двух переменных: власти и интереса относительно результатов проекта. Желание стейкхолдера влиять на проект.			
Карта заинтересованных сторон	Внутренние, зависимые и внешние стейкхолдеры	Роль лидера-центральная	Чем ближе к лидеру, тем больше возможность управления ими	Возможности влияния стейкхолдеров ослабевают по мере удаления от лидера	Не учитывается	Не рассматривается	Не рассматривается	Не рассматривается
Модель «Круг заинтересованных сторон»	Сообщество заинтересованных сторон (включает группы и индивидов)	Определяет роль лидера	Позволяет руководителю проекта определить подходящие способы для вовлечения заинтересованных сторон в реализацию проекта, оценить	Уровень власти зависит от количества стейкхолдера в группе и от близости к лидеру	Не рассматривается	Не рассматривается	Не рассматривается	Сообщество может включать группы и индивидов, которые имеют разный потенциал положительного или негативного

			уровень влияния					влияния на проект
Типология Джонса	Не учитывается	Не учитывается	Стратегия управления в зависимости от сегмента, в котором расположен стейкхолдер	Определение стратегий работы с заинтересованными сторонами в зависимости от уровня их власти и степени заинтересованности в проекте	Определение стратегий работы с заинтересованными сторонами в зависимости от уровня их власти и степени заинтересованности в проекте	Не рассматривается	Не рассматривается	Не рассматривается
Матрица «Поддержка-сила- влияние»	Не учитывается	Роли могут вводиться в зависимости от выбранной стратегии и	Стратегия взаимодействия в зависимости от сегмента, в котором расположен стейкхолдер	Определение стратегий работы с заинтересованными сторонами в зависимости от уровня их влияния и уровня поддержки. Намеренное наращивание потенциала влияния стейкхолдера	Отношение заинтересованной стороны к проекту рассматривается в комбинации с силой ее влияния на проект	Возможен переход из одного сегмента в другой	Не учитывается	Рассматривается возможность негативного влияния стейкхолдера на проект
Типологии Фрумана и Митроффа	Не учитывается	Не учитывается	При выработке стратегии взаимодействия	Власть зависит от степени взаимозависимос	Не учитывается	В зависимости от стратегии	Не учитывается	Конфронтация или компромисс,

			учитывает степень взаимозависимости организации и внешней заинтересованной стороны	ти организации и внешней стороны		взаимодействия		зависит от стратегии
Модель Гарднера	Не учитывается	Не учитывается	Стратегия взаимодействия в зависимости от сегмента, в котором расположен стейкхолдер	От уровня власти зависит стратегия взаимодействия	Предполагает наличие интереса к проекту	Возможно изменение позиции стейкхолдера	Характеристики стейкхолдеров рассматриваются в динамике	
PM BOK	Неограниченное количество стейкхолдеров	Идентификация ролей на этапе определения состава заинтересованных сторон	Управление стейкхолдерами в зависимости от степени власти в проекте	Уровень власти учитывается при классификации стейкхолдеров	Уровень интереса учитывается при классификации			

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Приложение
к приказу департамента
экономического развития области
от 29.01.2018 года № 52-пр

Реестр проектов с использованием механизмов государственно-частного и муниципально-частного партнерства
на территории Белгородской области на 1 января 2018 года

№ п/п	Наименование проекта	Публичный партнер	Частный партнер	Сроки реализации проекта	Бюджет проекта (млн руб.)
1	2	3	4	5	6
1	Концессионное соглашение «Реконструкция и дальнейшее использование имущественного комплекса для оздоровительного отдыха детей и взрослых круглогодичного использования, расположенного по адресу: г. Белгород, урочище «Липки» (Городской округ город Белгород)	Муниципальное образование городской округ «Город Белгород»	Белгородский местный общественный фонд поддержки армии, авиации и флота «Отечество»	2013-2028	40,00
2	Концессионное соглашение «Реконструкция и дальнейшее использование нежилого помещения с кадастровым номером 31:16:0116007:258 общей площадью 1279,9 кв.м, расположенного по адресу: г. Белгород, проспект Богдана Хмельницкого, 78б, в целях создания Центра современной хореографии» (Городской округ город Белгород)	Муниципальное образование городской округ «Город Белгород»	Белгородская региональная детско-юношеская общественная организация «Федерация современного и спортивного танца»	2016-2041	9,75
3	Концессионное соглашение в отношении объекта теплоснабжения - нежилого здания мини-котельной № 9 общей площадью 49,5 кв. м, в целях его реконструкции, а также организации теплоснабжения и подачи горячей воды в жилой дом № 1 по ул. Чичерина в городе Белгороде (Городской округ город Белгород)	Муниципальное образование городской округ «Город Белгород»	Ведется поиск инвесторов	2018-2028	1,13
4	Создание интерактивного развивающего комплекса для детей «Мастерславль» (Городской округ город Белгород)	Муниципальное образование городской округ «Город Белгород»	АО «Мастерславль-Белгород»	2017-2066	289,90
5	«Развитие городского парка культуры и отдыха г.Алексеевка» (Алексеевский район)	Администрация Алексеевского района	ИП глава КФХ Андреев Петр Федорович	2014-2019	29,03
6	«Развитие рекреационной зоны для активного отдыха «Рыбацкий хуторок» (Алексеевский район)	Администрация Алексеевского района	ООО «Зазеркалье»	Проект реализован	23,90
7	«Строительство дошкольного образовательного учреждения в с. Нижний Ольшанец» (Белгородский район)	Администрация Белгородского района	ООО «Лира»	2017-2019	35,40

8	«Строительство спортивно-оздоровительного комплекса Федерации смешанных единоборств «Русь» в п. Новосадовый» (Белгородский район)	Администрация Белгородского района	Федерация смешанных единоборств «Русь»	2017–2019	6,20
9	«Строительство офиса семейного врача (ОВС) по ул. Ленина в п.Разумное» (Белгородский район)	Администрация Белгородского района	ИП Вазнюк В.А.	2017-2018	9,12
10	«Строительство спортивно-оздоровительного клуба в мкр. Новосадовый (массив № 41)» (Белгородский район)	Администрация Белгородского района	ООО «Эффект»	2017-2021	60,00
11	«Капитальный ремонт фельдшерско-акушерских пунктов на территории Борисовского района» (Борисовский район)	Администрация Борисовского района	ООО «Белгранкорм»	2016-2019	2,24
12	«Управление здоровьем на территории Борисовского района» (Борисовский район)	Администрация Борисовского района	Ведется поиск инвесторов	2017-2019	4,50
13	«Создание туристско-рекреационного комплекса «Серебряная подкова» в городе Валуйки» (Валуйский район)	Администрация Валуйского района	ИП Чужинов С.В.	2012-2018	45,89
14	«Развитие промышленного парка «Волоконовский» (Волоконовский район)	Администрация муниципального района «Волоконовский район» Белгородской области	ООО «Промышленный парк «Волоконовский»	2015-2020	366,23
15	«Строительство объекта физической культуры и спорта» (Грайворонский район)	Администрация Грайворонского района	ООО «Газпром инвестгазификация» г. Санкт-Петербург	Проект реализован	170,00
16	Концессионное соглашение в отношении объекта недвижимого имущества - здания-павильона с раздевалкой стадиона «Труд», расположенного по адресу: Белгородская обл., г. Губкин, ул. Логовая (Губкинский городской округ)	Администрация Губкинского городского округа	ОА «Комбинат КМАруда»	2018-2028	4,68
17	«Внедрение автоматизированной системы оплаты проезда в автомобильном транспорте общего пользования на территории Губкинского городского округа «Электронный платеж» (Губкинский городской округ)	Администрация Губкинского городского округа	ООО «БЕЛТРАНС»	Проект реализован	14,99
18	«Внедрение электронной системы расчетов за проезд по регулируемым муниципальным маршрутам льготной категории пассажиров в Губкинском городском округе «Электронная карта» (Губкинский городской округ)	Администрация Губкинского городского округа	АО «Газпромбанк»	Проект реализован	5,00
19	«Строительство физкультурно-оздоровительного комплекса в Губкинской агломерации» (Губкинский городской округ)	Управление физической культуры и спорта	Ведется поиск инвесторов	2016-2020	100,00
20	«Строительство храма-часовни Покрова Пресвятой Богородицы в с. Жигайловка Корочанского района» (Корочанский район)	Администрация Корочанского района	ФХ «Салют» Кривошей Геннадий Иванович	2017-2020	6,00
21	«Создание частного детского сада «Светлячок» в селе Дальняя Игуменка» (Корочанский район)	Администрация Корочанского района	ИП Демидович Юлия Надаровна	Проект реализован	3,00
22	«Строительство Центра врача общей практики» (Ракитянский район)	Администрация Ракитянского района	ЗАО «Бобравское»	2016-2018	6,92

23	«Детский сад на базе жилого комплекса в с.Солдатское мкр.Ясные Зори» (Ракитянский район)	Администрация Ракитянского района	ООО «Белгранкорм»	2016-2025	125,00
24	«Строительство рекреационной зоны в рамках строительства жилого комплекса в с.Солдатское мкр.Ясные Зори» (Ракитянский район)	Администрация Ракитянского района	ООО «Белгранкорм»	2015-2025	140,00
25	«Физкультурно-оздоровительный комплекс с крытым катком без трибун для зрителей» (Ровенский район)	Администрация Ровенского района	ООО «Газпром инвестгазификация»	2014-2018	350,00
26	«Создание медицинского центра, специализирующегося на оказании высокотехнологической медицинской помощи пациентам с сердечно-сосудистыми заболеваниями» (Старооскольский городской округ)	Администрация Старооскольского городского округа	ООО «Клиника сердца»	2016-2046	238,75
27	«Строительство физкультурно-оздоровительного комплекса в Старооскольской агломерации» (Старооскольский городской округ)	Управление физической культуры и спорта	Ведется поиск инвесторов	2016-2021	100,00
28	«Строительство общественной бани на 12 посетителей по ул.Центральная в селе Ездочное» (Чернянский район)	Администрация Чернянского района	ИП «Березкин Владимир Николаевич»	2018-2019	5,00
29	«Строительство общественной бани на 12 посетителей по ул.Центральная в селе Орлик» (Чернянский район)	Администрация Чернянского района	АО «Орлик»	2018-2019	5,00
30	«Строительство объекта физической культуры и спорта (физкультурно-оздоровительный комплекс с крытым катком без трибун для зрителей)» (Чернянский район)	Администрация Чернянского района	ООО «Газпром инвестгазификация»	Проект реализован	205,00
31	«Строительство общественной бани на 12 посетителей в с. Большетроицкое» (Шебекинский район)	Администрация Шебекинского района	ООО «Старая крепость»	2017-2020	10,00
32	«Строительство клинично-диагностического центра с размещением 5 офисов семейного врача в п. Маслова Пристань» (Шебекинский район)	Администрация Шебекинского района	ООО «Альфастрой»	2017-2018	50,70
33	«Строительство физкультурно-оздоровительного комплекса в с. Новая Таволжанка Шебекинского района» (Шебекинский район)	Администрация Шебекинского района	ООО «Газпром инвестгазификация»	Проект реализован	250,00
34	«Строительство физкультурно-оздоровительного комплекса с крытым катком без трибун для зрителей в г. Строитель» (Яковлевский район)	Администрация Яковлевского района	ООО «Газпром инвестгазификация»	Проект реализован	321,30
35	«Строительство физкультурно-оздоровительного комплекса с крытым катком без трибун для зрителей в п.Томаровка» (Яковлевский район)	Администрация Яковлевского района	ООО «Газпром инвестгазификация»	2017-2018	200,00
36	«Организация сортировки и утилизации твердых бытовых отходов на территории Белгородской области» (Губкинский городской округ)	Департамент жилищно-коммунального хозяйства Белгородской области	ООО «Флагман»	2014-2018	1 530,00

37	«Замена лифтового оборудования в рамках проведения капитального ремонта общего имущества в многоквартирных домах» (Городской округ город Белгород)	Департамент жилищно-коммунального хозяйства Белгородской области	Некоммерческая организация «Фонд содействия реформированию жилищно-коммунального хозяйства Белгородской области»	2017-2018	876,60
38	Концессионное соглашение в отношении объектов водоотведения, находящихся в собственности Белгородской области, расположенных на промышленной площадке по адресу: г.Белгород, ул. Рабочая, 14 (Городской округ город Белгород)	Департамент жилищно-коммунального хозяйства Белгородской области	ЗАО «Петрохим»	2018-2048	112,00
39	Концессионное соглашение в отношении объектов водоснабжения и водоотведения, находящихся в государственной/муниципальной собственности, расположенных на территории Белгородской области	Департамент жилищно-коммунального хозяйства Белгородской области	Ведется поиск инвесторов	2018-2033	17 018,00
40	«Строительство многофункциональной спортивной арены на 10 000 зрительских мест в городе Белгороде» (Городской округ город Белгород)	Департамент строительства и транспорта области	ООО УК «Металлоинвест»	2018-2020	3 407, 09
41	«Создание Белгородской пригородной пассажирской компании на основе государственно-частного партнерства»	Департамент строительства и транспорта области	ООО «Региональная транспортная компания»	2016 – 2021	124,01
42	«Создание онкорadiологического комплекса на базе ОГБУЗ «Белгородский онкологический диспансер» (Городской округ город Белгород)	Департамент здравоохранения и социальной защиты населения Белгородской области	ООО «ПЭТ-Технолоджи»	2012-2026	355,00
43	«Организация работы ООО «Поликлиника-Полимедика-Белгород» по оказанию первичной медико-санитарной помощи взрослому и детскому населению» (Городской округ город Белгород)	Департамент здравоохранения и социальной защиты населения Белгородской области	ООО «Медицинская инвестиционная группа»	2017-2022	50,00
44	«Социализация детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, путем создания центра развития и сопровождения детей физкультурно-спортивной направленности «Старт» (Городской округ город Белгород)	Управление социальной защиты населения области	Управляющая холдинговая компания «Ассоциация «ПромАгро»; Благотворительный фонд «Искусство, наука, и спорт»; Белгородская региональная общественная организация «Федерация самбо и дзюдо»	2015-2018	145,08
45	«Реконструкция ЦД «Космос» (Городской округ город Белгород)	Управление физической культуры и спорта	ООО «БК «Белогорье»	2016-2019	150,00