

УДК 658.512
DOI

УПРАВЛЕНИЕ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА СОЦИАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ

Чернобаева Г.Е.

*ФГАОУ ВО «Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского»,
Омск, e-mail: ch_g@bk.ru*

Цель исследования – определить особенности управления стейкхолдерами на различных этапах жизненного цикла социального проекта. Рост количества компаний, реализующих социальные проекты, требует развития соответствующих инструментов проектного управления. Успех результата социального проекта, выраженный в полном или частичном решении социальных проблем или формировании иных социальных эффектов, требует вовлечения и последующего управления большим количеством стейкхолдеров. Для достижения цели было проведено двухэтапное исследование с использованием экспертного опроса. В результате были определены основные виды работ по управлению стейкхолдерами на пяти этапах жизненного цикла социального проекта. По количеству и продолжительности запланированных и незапланированных коммуникаций со стейкхолдерами определены этапы, требующие от команды проекта наибольшей управленческой активности. Этап инициации характеризуется ростом требований к имиджу и социальным интересам стейкхолдеров. Этап завершения требует акцента на реляционный характере обмена выгодами стейкхолдеров в рамках социального проекта и за его границами. Выявлены две специфические группы стейкхолдеров: социальные эксперты и конкуренты. Социальных экспертов часто привлекают на этапе инициации с целью правильной идентификации прямых и косвенных, краткосрочных и долгосрочных социальных эффектов. В сложных и долгосрочных социальных проектах эксперты могут привлекаться и на этапе мониторинга для выявления отклонений и корректировки действий. Конкуренты как стейкхолдеры социальных проектов демонстрируют высокую активность на всех этапах жизненного цикла, что нетипично для коммерческих проектов.

Ключевые слова: социальные проекты, инициация и планирование проекта, завершение проекта

MANAGING STAKEHOLDERS AT VARIOUS STAGES OF THE LIFE CYCLE OF SOCIAL PROJECTS

Chernobaeva G.E.

Dostoevsky Omsk State University, Omsk, Omsk, e-mail: ch_g@bk.ru

The purpose of the study is to determine the specifics of stakeholder management at various stages of the life cycle of a social project. The growing number of companies implementing social projects requires the development of appropriate project management tools. The success of the result of a social project, expressed in the complete or partial solution of social problems or the formation of other social effects, requires the involvement and subsequent management of a large number of stakeholders. To achieve this goal, a two-stage study was conducted using an expert survey. As a result, the main types of work on managing stakeholders at five stages of the life cycle of a social project were identified. According to the number and duration of planned and unplanned communications with stakeholders, the stages requiring the greatest managerial activity from the project team are determined. The initiation stage is characterized by increasing demands on the image and social interests of stakeholders. The completion stage requires an emphasis on the relational nature of stakeholder benefit sharing within and beyond the social project. Two specific groups of stakeholders have been identified: social experts and competitors. Social experts are often involved at the initiation stage in order to correctly identify direct and indirect, short-term and long-term social effects. In complex and long-term social projects, experts can also be involved at the monitoring stage to identify deviations and adjust actions. Competitors as stakeholders of social projects demonstrate high activity at all stages of the life cycle, which is atypical for commercial projects.

Keywords: social projects, project initiation and planning, project completion

Введение

Количество социальных проектов коммерческих и некоммерческих предприятий растёт ежегодно. К сожалению, точное количество назвать нельзя. Учет ведётся по отдельным категориям. Только за 2023 год количество проектов социального предпринимательства выросло в России на 40% [1]. Значимым индикатором роста могут служить поданные заявки на конкурс Президентских грантов. С 2017 года подано 154 457 социальных проектов от 41 608 не-

коммерческих организаций (19% от зарегистрированных в РФ), при этом поддержано 30 610 проектов [2]. С каждым годом количество заявок возрастает. Стоит отметить, что многие коммерческие организации фиксируют самостоятельную реализацию социальных проектов только во внутренней маркетинговой отчётности, определяя так уровень демонстрируемой социальной ответственности. Многие компании не делают даже этого, рассматривая участие в социальных проектах как следование личност-

ным порывам и мотивам. Но отсутствие абсолютных значений количества социальных проектов, реализуемых в РФ, не ставит под сомнение саму тенденцию роста.

Результатом социального проекта является полное или частичное решение социальной проблемы, достижение социально значимого результата. При этом особое значение приобретает не только целевая аудитория, на решение проблем которой направлены проектные усилия, но и другие группы субъектов, продуцирующие проблему и влияющие на возможность ее решения. Выявление влияющих и подверженных влиянию процесса и результата проекта групп зачастую вызывает сложности. Использование же эффективных технологий управления стейкхолдерами социального проекта позволяет путем выявления и последующего управления субъектами влияния обеспечивать повышение результативности и успешности проекта. Но успешность как удовлетворенность результатом всех групп стейкхолдеров требует дифференцирования технологии управления на различных этапах жизненного цикла социального проекта.

Проблемам управления стейкхолдерами проектов и корпораций уделяется внимание с 1984 года. Значимый вклад в развитие теории и практики управления стейкхолдерами внесли Р. Фриман, сформировав основы теории стейкхолдеризма, К. Мартин и Р. Филипс, определившие значимость учёта трений между стейкхолдерами при определении приоритетов учёта их интересов [3; 4]. В. Де Гойерт, Э. Рувет, Х. Ван Краненбург систематизировали опыт интеграции теории стейкхолдеров и операционных исследований, сконцентрировав внимание на оптимизации, балансировке, структурировании и вовлечении стейкхолдеров [5]. Дж. Фарес предлагает учитывать макро-, мезо- и микроуровни влияния стейкхолдеров на принимаемые управленческие решения [6]. Ряд авторов определяют особенности влияния стейкхолдеров на проект и процессы управления им [7; 8]. Управление стейкхолдерами рассматривается сегодня как обязательная функциональная область технологии управления проектами в рамках международных и национальных стандартов [9-11]. При этом особенностям управления стейкхолдерами социального проекта на конкретных этапах его жизненного цикла не уделяется достаточного внимания.

Цель исследования – определить особенности управления стейкхолдерами на различных этапах жизненного цикла социального проекта.

Материал и методы исследования

С целью определения особенностей управления стейкхолдерами на различных этапах жизненного цикла проекта нами было проведено двухэтапное исследование.

На первом этапе были определены основные задачи управления стейкхолдерами на каждой фазе социального проекта, выделены отдельные факторы, влияющие на специфику реализации этих задач. Анализ управления прямыми благополучателями как стейкхолдерами социальных проектов не входит в границы исследования.

На втором этапе были определены группы внешних и внутренних стейкхолдеров социального проекта, оценена интенсивность управленческого воздействия на них на каждом из выделенных этапов жизненного цикла проекта. Для этого в марте-июне 2024 года был проведён экспертный опрос предпринимателей города Омска, реализующих социальные проекты. Требование к экспертам: непосредственное участие в разработке и реализации социального проекта в роли менеджера проекта, куратора или заказчика. В опросе приняло участие 27 экспертов.

Результаты исследования и их обсуждение

Стандарт проектного управления чётко определяет основные задачи управления стейкхолдерами любых проектов на различных этапах жизненного цикла [9]:

1. Инициация – идентификация стейкхолдеров.
2. Планирование – создание планов вовлечения.
3. Реализация – управление вовлечением.
4. Мониторинг – контроль участия.
5. Завершение – обязательные задачи отсутствуют.

Рассмотрим особенности управления стейкхолдерами на каждом этапе социального проекта.

На этапе инициации проекта основной задачей управления стейкхолдерами является их идентификация. От правильной идентификации явных и скрытых стейкхолдеров зависит ранжирование требований к проекту. Чёткость определения значимых требований к продукту проекта влияет на управление процессом обеспечения успеха проекта. В рамках социальных проектов идентификация стейкхолдеров порой существенно осложняется большим количеством прямых и косвенных субъектов воздействия. Сложность социальных продуктов проекта, неоднозначность их восприятия различными стейкхолдерами требует зачастую длительных согласований и до-

кументальной фиксации в специальных документах единства понимания цели проекта и способа достижения результата. Таким документом может стать паспорт идеи проекта как самостоятельный документ, отличный от типового паспорта проекта. В нем закрепляется идея проекта, включающая четкое описание результата и технологии его достижения, с уже нивелированными противоречиями в требованиях заинтересованных сторон. Социальная цель проектов и однозначность ее понимания стейкхолдерами традиционно упрощает процесс нивелирования противоречий.

На этапе инициации социального проекта активно вовлекается специфическая группа стейкхолдеров – эксперты, осуществляющие социальную экспертизу проекта. В зависимости от особенностей социального проекта эксперты самостоятельно или совместно с командой проекта определяют показатели экспертной оценки идеи. Экспертам необходимо оценить социальные последствия проекта и потенциальное восприятие результатов проекта различными целевыми аудиториями. В отношении краткосрочных проектов эксперты формируют экспертное заключение только на этапе инициации. В долгосрочных проектах с множественными социальными эффектами рекомендуется проводить с участием экспертов регулярный мониторинг социального воздействия. Процедуры мониторинга могут выходить за границы проекта.

Самостоятельно или с помощью экспертов на этапе инициации необходимо определить и потенциальные выгоды, которые могут получить как явные, так и скрытые на этапе инициации проекта стейкхолдеры. Можно использовать метод «вытягивания». При этом в качестве точки начала идентификации стейкхолдеров используются выявленные основные и косвенные социальные результаты проекта. Для каждого результата определяются исходные точки и векторы развития выгоды. К каждому вектору определяются наборы групп и отдельных субъектов, заинтересованных в выгоде.

В процессе идентификации стейкхолдеров большое значение имеет детальный анализ их репутации. Необходимо оценивать соответствие репутации стейкхолдеров идее социального проекта, выявлять отсроченные негативные последствия.

Этап инициации требует и более тщательного, в отличие от большинства коммерческих проектов, анализа возможных источников финансирования. Идентификация и формирование предложения потенциальным инвесторам, спонсорам или донорам требует большего времени. При этом

не редки изменения самой идеи социального проекта под требования выделяющей средства структуры. При формировании заявок на гранты держатели идеи социального проекта порой вынуждены существенно смещать акценты в сторону интересующих грантодателя получателей социального результата.

На этапе же планирования разрабатываются в первую очередь планы вовлечения стейкхолдеров в проект. Степень базовой вовлеченности существенно зависит от личного восприятия решаемой в проекте социальной проблемы стейкхолдером и сложившегося отношения к проблеме в обществе в целом. Стратегическая значимость стейкхолдера может потребовать более серьезной предварительной работы по планированию мероприятий вовлечения. Повышает результативность данной работы выявление отдельных аспектов социальной проблемы, значимых для конкретного стейкхолдера. Именно эти аспекты могут определять начальные точки вовлечения. Особое значение это имеет, когда проект заинтересован в привлечении организаций, значимых для достижения цели, но со скептически настроенным руководителем.

План вовлечения также будет зависеть и от характера выгод, которые желает получить стейкхолдер – внутренние (связанные с искренним желанием решить социальную проблему) или корпоративные (связанные с получением прямых или косвенных доходов от повышения демонстрируемой социальной ответственности компании). Исследование, проведенное Ассоциацией коммуникационных агентств в 2022 году [12], показывает, что 84% рекламных агентств в социальных проектах преследуют цели повышения своего имиджа социально ориентированного бизнеса. При этом 58% опрошенных компаний участвуют в социальных проектах как подрядчики с частичной оплатой, а 17% не берут оплату за свои услуги.

На этапе реализации проекта осуществляется управление вовлечением и ожиданиями по разработанным на предшествующем этапе планам. Управление ожиданиями стейкхолдеров – это процесс общения и работы со стейкхолдерами проекта для удовлетворения их потребностей и решения проблем по мере возникновения. Управление вовлечением – процесс вовлечения, формирования и удержания интереса стейкхолдера на требуемом уровне.

На этапе мониторинга происходит отслеживание, анализ и регулирование процесса взаимодействия со стейкхолдерами, направленного на повышение результативности и успеха проекта. Создание отчетов,

измерение статуса проекта и его прогнозирование, информирование стейкхолдерах о результатах. Информирование о результатах всегда осуществляется в соответствии со стратегией управления именно данным стейкхолдером, учитывая необходимость только уведомлять или детально погружать в процесс, позволяя влиять на принимаемые решения. На этом же этапе осуществляется значительное количество операций по управлению изменениями в проекте по требованиям стейкхолдеров. Изменения могут быть вызваны и незапланированными социальными эффектами, спровоцированными проектом.

На этапе завершения формируется отчёт об итоговом результате, фиксация передачи продукта в операционное управление, завершение всех транзактных обменов со стейкхолдерами, обязательное извлечение уроков управления стейкхолдерами проекта. Здесь же необходимо осуществить окончательное разрешение всех спорных вопросов между заинтересованными сторонами.

Отличием социальных проектов является и реляционный обмен выгодами со стейкхолдерами. Во многих коммерческих проектах транзактный обмен выгодами со стейкхолдерами определяется необходимостью обеспечивать взаимодействие только в рамках проекта для получения конкретных выгод в конкретный момент времени. Даже при привлечении тех же стейкхолдеров к последующим проектам, предметом взаимодействия будет новый проект и новые выгоды. Управление отсроченными эффектами в этом случае осуществляет сам стейкхолдер, опираясь на уже исключительно личные интересы.

В социальных проектах реляционный обмен определяет необходимость довести запланированные в проектах социальные изменения до конца, внедрив новые модели поведения в устойчивый повседневный оборот выбранной аудитории. При этом на этапе завершения проекта должны быть сформированы модели поведения всех стейкхолдеров, продолжающих и после наступления даты завершения проекта продвигать и поддерживать значимость осуществляемого в рамках проекта социального изменения. В коммерческих проектах передача результата в операционную деятельность фиксируется привычными наборами документов. В социальных же документирование осложняется все тем же добровольным характером участия многих стейкхолдеров. Принудительное принятие длительных обязательств осложнено. Продолжение работы над закреплением результатов социальных проектов во многом зависит от силы вовлечения и искренности веры стейкхолдеров

в проект и проектного лидера, сформированных на предшествующих этапах жизненного цикла.

Может быть использован вариант реализации фазы завершения проекта, распространённый в IT-сфере. В рамках завершения выделяется этап сопровождения. В IT этот этап используется преимущественно для закрытия вопросов заказчика по продукту и его выявленным недостаткам, связанным с ошибками как разработчиков, так и эксплуатирующей продукт стороны. В социальных проектах этап сопровождения может наполняться продолжающимися коммуникациями со стейкхолдерами, провоцирующими активности в отношении результата проекта и развитие отношений между стейкхолдерами. На этапе сопровождения можно делать акцент на обмен между стейкхолдерами такими социальными ценностями, как признание, доверие, уважение, укрепление эмоциональных связей. Несмотря на фактическое завершение проекта, стороны могут продолжать получать усиливающиеся во времени отсроченные эффекты от результатов проекта.

В рамках отчёта по проекту, формируемого в качестве основного документа на фазе завершения, в типовом шаблоне выделяется раздел «Исключения и допущения проекта». Здесь фиксируют ключевые угрозы и возможности результатов, о которых знает команда и которые необходимо передать в эксплуатацию. В рамках социального проекта в данном разделе можно зафиксировать для заказчика и других сторон возможные отклонения от достижения целевых социальных эффектов ввиду нарушения требований «эксплуатации» социального продукта. Например, применение для несоответствующих благополучателей, использование в осуждаемом обществом формате, изменение технологии использования.

На различных этапах жизненного цикла социального проекта управленческое воздействие должно распространяться на всех стейкхолдеров. Но в зависимости от требуемого результата каждого этапа интенсивность взаимодействия может существенно изменяться.

В таблице представлены результаты экспертного опроса предпринимателей, имеющих опыт реализации ролей менеджера, куратора или заказчика социального проекта. Индикатором интенсивности взаимодействия со стейкхолдерами с целью управленческого воздействия было выбрано количество запланированных и незапланированных коммуникаций. Эксперты оценивали интенсивность по шкале «высокая, средняя, низкая».

Интенсивность управленческого воздействия на стейкхолдеров социального проекта на различных этапах жизненного цикла проекта, %

Группа стейкхолдеров	Этапы жизненного цикла социального проекта				
	Инициация	Планирование	Реализация	Мониторинг	Завершение
Заказчик	100	100	28,9	44,4	88,9
Куратор	11,1	70,4	74,1	66,7	14,8
Менеджер проекта	88,9	96,3	100	100	100
Инвесторы/доноры	100	44,4	7,4	14,8	96,3
Команда	74,1	74,1	100	96,3	100
Волонтеры	7,4	7,4	92,6	29,6	96,3
Подрядчики	14,8	85,2	37	85,2	25,9
Органы власти	74,1	14,8	11,1	11,1	74,1
Конкуренты	88,9	88,9	85,2	44,4	44,4
Благополучатели	85,2	11,1	100	14,8	66,7
Общественные организации	85,2	18,5	85,2	55,6	55,6
СМИ	70,4	25,9	70,4	7,4	63
Лидеры мнений	74,1	40,7	74,1	11,1	77,8
Эксперты	96,3	40,7	14,8	66,7	14,8

Примечание: доля экспертов, оценивших интенсивность управленческого воздействия как высокую.

Полученные результаты позволяют говорить о необходимости разработки регламентов коммуникаций со стейкхолдерами социального проекта с учётом интенсивной нагрузки на команду на различных этапах. Наибольшая управленческая активность в управлении стейкхолдерами социального проекта наблюдается на фазах инициации и завершения. Чуть меньшей интенсивностью характеризуется фаза реализации.

Выявлена особая роль конкурентов как стейкхолдеров социального проекта. С ними интенсивность взаимодействия высока на всех этапах жизненного цикла.

Конкуренты компаний, реализующих социальные проекты, могут быть вовлечены в достижение социально значимых целей даже в условиях их минимального взаимодействия в рамках операционной деятельности. Это является свидетельством активного использования преимуществ концепции соконкуренции. Концепции, позволяющей, не снижая интенсивность конкурентной борьбы, обеспечивать возможность достижения непротиворечивых совместных целей.

Разрабатывая регламенты коммуникаций социальных проектов, необходимо переосмыслить показатели качества отношений стейкхолдеров. Традиционно качество отношений оценивается как их прочность. К показателям прочности можно отнести степень вовлечённости в проект, доверие

к другим стейкхолдерам, длительность взаимодействия стейкхолдеров с командой и между собой, объём усилий, направляемых стейкхолдером на создание и диффузию социального результата. Основным показателем качества отношений может являться удовлетворённость результатом проекта и уровень идентификации стейкхолдера с созданным продуктом социального проекта.

Качество отношений со стейкхолдерами должно нарастать от этапа к этапу жизненного цикла проекта. К сожалению, неэффективное управление стейкхолдерами социального проекта может привести к снижению стартовых показателей качества и приводить к формированию неудовлетворённости результатом проекта. Данная неудовлетворённость может ослабить весь социальный результат и привести к искажению отсроченных эффектов. Неудовлетворенный стейкхолдер, распространяя во внешней среде негативную информацию о проекте и его участниках, автоматически подрывает доверие как к самой социальной инициативе, так и к компаниям, реализующим ее в рамках проекта.

Заключение

Понимание различий в управлении стейкхолдерами на различных этапах жизненного цикла социального проекта позволяет чётче определить проблемную ситу-

ацию, ее причины и последствия каждого из возможных способов решения, учитывая сложную систему социальных отношений. Наибольшую активность управляющие воздействия принимают на фазах инициации и завершения социального проекта. На этапе инициации необходимо идентифицировать и чётко ранжировать стейкхолдеров, определяя целесообразность и интенсивность воздействия на них. Здесь же уточняется результат и технология его достижения, обеспечивающая удовлетворённость стейкхолдеров и успешность проекта. На этапах планирования, реализации и мониторинга одной из основных особенностей управления социальными проектами является необходимость повышать осведомлённость множества заинтересованных сторон о деятельности и статусе проекта. Этап завершения должен реализовываться с учётом необходимости усиления провоцируемых проектом социальных изменений и после официального завершения проекта. От эффективности управления стейкхолдерами на всех предшествующих этапах, от сформированного качества отношений со стейкхолдерами будет зависеть социальный постпроектный результат.

Полученные в рамках данного исследования результаты требуют дальнейшего развития в операционализации инструментов управления стейкхолдерами на каждом этапе. Операционализация этапа инициации требует более точного понимания процедуры выбора различными стейкхолдерами из большого набора альтернатив конкретного социального проекта и своей роли в нём. Свойственное социальным проектам вовлечение большого числа стейкхолдеров «за идею» и сложность управления ими из-за осознания добровольности требует создания сильных инструментов удержания интереса на последующих этапах жизненного цикла и после завершения проекта.

Список литературы

1. Сенатор выступила на церемонии вручения Премии, которая состоялась в рамках фестиваля социального предпринимательства // Совет Федерации Федерального Собрания Российской Федерации. Новости. 28.05.2024. [Электронный ресурс]. URL: <http://council.gov.ru/events/news/157094/> (дата обращения: 23.08.2024).
2. Оценка результатов реализации проектов победителей конкурсов президентских грантов // Официальный сайт Фонда президентских грантов. Инфографика. [Электронный ресурс]. URL: <https://xn--80ajpld2c.xn--80af5akm8c.xn--p1ai/> (дата обращения: 23.08.2024).
3. Dmytryiev S.D., Freeman R.E. R. Edward Freeman's Selected Works on Stakeholder Theory and Business Ethics. Springer Cham, 2023. 814 p.
4. Martin K., Phillips R. Stakeholder Friction // Journal of Business Ethics. 2022. Vol. 177. P. 519–531. DOI:10.1007/s10551-020-04652-9.
5. De Gooyert V., Rouwette E., Van Kranenburg H., Freeman E. Reviewing the role of stakeholders in Operational Research: a stakeholder theory perspective // European Journal of Operational Research. 2017. Vol. 262. No. 2. P. 402-410. DOI:10.1016/j.ejor.2017.03.079.
6. Fares J. A multi-level typology for stakeholder influence: A systematic literature review using the structural approach // European Management Journal. 2024. Vol. 42. Is. 4. P. 462-478. DOI: 10.1016/j.emj.2023.08.004.
7. Ципес Г.Л., Шадаева Н.М. Управление отношениями с заинтересованными сторонами проекта: от простого к сложному (часть 2) // Управление проектами и программами. 2015. № 03 (43). С. 218-228.
8. Фурта С.Д., Соломатина Т.Б., Хоппл Т. Управление стейкхолдерами проекта: ревизия 5-го издания PMBOK®Guide // Инициативы XXI века. 2014. № 2. С. 27-42.
9. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. Seventh Edition. 2021 // Project Management Institute. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok> (дата обращения: 01.09.2024).
10. Требования IPMA к компетентности профессионалов в области управления проектами, программами и портфелями проектов, 4-я версия. Том 1. Ассоциация специалистов и организаций в области управления проектами «СОВНЕТ». 2019. [Электронный ресурс]. URL https://www.sovnet.ru/media/Main/Publication/2020-08-05/ICB%204_0%20%D1%80%D1%83%D1%81%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B8%CC%86.pdf (дата обращения: 23.08.2024).
11. ГОСТ Р 58184-2018 «Система менеджмента проектной деятельности. Основные положения. [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200159995> (дата обращения: 15.08.2024).
12. Участие рекламных агентств в социальных проектах 2022 // Исследовательский Центр АКАР/АРИП/РАМУ. Москва. 2022. [Электронный ресурс]. URL: https://www.akarussia.ru/files/docs/AKAR22_SOCIAL_RESEARCH.pdf (дата обращения: 10.10.2024).