



**Выявление круга заинтересованных сторон по адаптированному
жизненному циклу инвестиционного проекта**

Гантулга Баяндалай, аспирант Департамента бизнес-аналитики Факультета налогов, аудита и бизнес-анализа, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия

Научный руководитель: **Бариленко В.И.**, д.э.н., профессор, профессор Департамента бизнес-аналитики Факультета налогов, аудита и бизнес-анализа, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации Москва, Россия

Аннотация. Аналитическая работа корпоративного и проектного бизнес-аналитика начинается от выявления круга стейкхолдеров до обоснования необходимости изменения в предприятии или в инвестиционном проекте. Без выполнения такой работы корпоративного бизнес-аналитика невозможно обосновать инициацию конкретного инвестиционного проекта, нацеленного на удовлетворение определенных требований компании и ее заинтересованных сторон. Инвестиционный проект проходит определенный жизненный цикл до достижения его результата, на каждом этапе из которых бизнес-аналитику необходимо выявить круг заинтересованных сторон и проводить мониторинг их изменений. Выявление специфического круга заинтересованных сторон для каждого этапа жизненного цикла необходимо для выстраивания политики взаимоотношений компании с ними с целью определения и согласования их требований в течение реализации всего жизненного цикла реализации инвестиционных проектов.

Ключевые слова: заинтересованные стороны (стейкхолдеры), жизненный цикл инвестиционного проекта, корпоративный бизнес-аналитик, проектный бизнес-аналитик

Identification of the circle of stakeholders in the adapted life cycle of an investment project

Gantulga Bayandalai, postgraduate student of the Department of Business Analytics, Faculty of Taxes, Audit and Business Analysis, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

Scientific adviser: **Barilenko V.I.**, Dr. econ. Sci., Professor, Department of Business Analytics of the Faculty of Taxes, Audit and Business Analysis. Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

Annotation. The analytical work of a corporate and project business analyst begins from identifying the circle of stakeholders to justifying the need for changes in an enterprise or investment project. Without performing such work as a corporate business analyst, it is impossible to justify the initiation of a specific investment project aimed at meeting the specific requirements of the company and its stakeholders. An investment project goes through a certain life cycle before achieving its result, at each stage of which the business analyst needs to identify the circle of stakeholders and monitor their changes. Identifying a specific circle of stakeholders for each stage of the life cycle is necessary to build a policy for the company's relationship with them to determine and coordinate their requirements during the entire life cycle of investment projects.

Key words: stakeholders, investment project lifecycle, corporate business analyst, project business analyst

Развитие любой коммерческой организации как правило связано разработкой и реализацией инвестиционных проектов, которые объективно должны быть объектами управления. При этом такое управление невозможно без адекватного аналитического обеспечения. С точки зрения процессов управления проектом принято считать, что существуют пять основных этапов [6], в которых выполняются все связанные с проектом действия, а именно:

i) Инициирование – процесс инициации выполняется для определения необходимости конкретного нового проекта или новой фазы существующего проекта с целью получения разрешения на запуск проекта или фазы. Но традиционно применяемый в проектном управлении Свод знаний по управлению проектами Международного института проектного менеджмента (PMBOK) не характеризует причины инициации и условия запуска иницируемого проекта, а просто упоминает о разрешении на запуск проекта. Однако данная статья направлена на разработку концепции аналитического обоснования инициирования инвестиционных проектов на основе принципов бизнес-анализа с учетом стейкхолдерского подхода, которое необходимо для получения разрешения на запуск конкретного проекта.

ii) Планирование - определение масштаба проекта, уточнение целей и определение последовательности действий, необходимых для достижения поставленных целей.

iii) Выполнение – осуществление работ, определенных в плане управления проектом в соответствии с требованиями проекта.

iv) Мониторинг и контроллинг - отслеживание, контроль, пересмотр и регулирование хода и результативности проекта, определение любых областей, в которых требуются изменения в плане, и инициирование соответствующих изменений.

v) Закрытие - официальное завершение и закрытие проекта (и связанных с ним контрактов).

В составе вышеупомянутых этапов управления проектом не рассматривался аналитический этап инициирования проекта и на каждом этапе выделялись задачи, составляющие трудовые функции проектного менеджера, который несет ответственность за успешное выполнение плана проекта в заданные сроки с использованием заданного денежного бюджета. Однако при этом не выделялись аналитические функции, предшествующие выработке решения о запуске проекта для преодоления конкретной проблемы бизнеса. Здесь следует отметить что подобные трудовые функции, выполняющиеся

бизнес-аналитиками, объективно должны осуществляться в жизненном цикле инвестиционного проекта, являясь основой достижения ожидаемых полезных результатов при завершении реализации проекта. Иначе говоря, можно утверждать что основной обязанностью менеджеров проектов является выполнение задач реализации этих проектов, которые призваны решать выявляемые бизнес-аналитиками проблемы с учетом разработанных ими требований к таким решениям [3, с. 5].

Кроме того, Международный институт проектного менеджмента (PMI), даже игнорируя предпроектный аналитический этап инициации проектов, включил управление заинтересованными сторонами проекта в качестве 9-й области знаний в PMBOK [6] в 2013 году. Однако эту область знаний лучше трактовать как управление взаимодействием с заинтересованными сторонами. Она должна применяться на каждом этапе проекта следующим образом: в процессе инициации проектного менеджеру необходимо определить заинтересованные стороны данного проекта, а на этапе планирования должен быть обработан план взаимодействия с ними, а затем, во время выполнения проекта, проектный менеджер должен управлять взаимодействием с заинтересованными сторонами для учета их требований и, наконец, должен контролировать взаимодействие с заинтересованными сторонами. В этом руководстве по управлению проектами с участием заинтересованных сторон возможные изменения во взаимодействии с ними и изменения требований этих сторон не рассматриваются, более того, не упоминается оценка удовлетворения требований заинтересованных сторон после завершения проекта.

Основная особенность PMBOK в том, его положения сосредоточены на последовательности документального оформления действий, а не на аналитических инструментах их обоснования, и больше на коммуникационных документах, чем на теоретических основах. Например, подробно описывается использование документов устава проекта, деловых документов, плана управления проектом, соглашений, оформление факторов внешней среды предприятия и активов организационного процесса, документов для

идентификации заинтересованных сторон: реестра заинтересованных сторон, запросов на изменения, обновления плана управления проектом и проектной документации. При этом обходятся стороной вопросы аналитического обоснования самой идеи проекта и требований к закладываемым в него решениям.

Поэтому вполне логично возникает необходимость участия бизнес-аналитика на этапах жизненного цикла инвестиционного проекта. То есть, бизнес-аналитик должен участвовать и в обосновании самого решения о запуске проекта, и в работе проектной команды, поскольку без бизнес-анализа и в ходе реализации проектов из-за игнорирования изменений во внешней и внутренней среде достигнутый результат или конечный продукт или услуги могут оказаться ненужными или менее значимыми для рынка, его потенциальных потребителей и других заинтересованных сторон, чем изначально планировалось. При этом недостаточность учета исходных потребностей заинтересованных сторон в повседневных задачах проекта и необходимость быть более гибкими к изменениям и новым проблемам требуют, чтобы бизнес-анализ проводился в течение всего жизненного цикла проекта, делая его более реалистичным с учетом изменений в текущей среде и в потребностях заинтересованных сторон [3, с. 5].

Поэтому целесообразно предложить адаптацию жизненного цикла проекта к принципам бизнес-анализа (рис. 1) с учетом следующих особенностей:

- более подробно следует рассматривать этап предварительного аналитического обоснования инициирования проекта, подчеркивая необходимость специальных аналитических исследований для запуска проекта и дополняя основные этапы по РМВОК аналитическим этапом «Этап I. Выявления бизнес-проблемы»;

- предусмотренные РМВОК основные пять этапов в управлении проектом предлагается сгруппировать в следующие три этапа:

- этап II. Инициация – соответствует этапу «Инициирование» по РМВОК;

- этап III. Разработка – соответствует этапу «Планирование» по РМВОК;

○ этап IV. Реализация – включает в себя остальные последние три этапа по РМВОК;

- на основе предложенного сопоставления трудовых функций корпоративного бизнес-аналитика и проектного бизнес-аналитика выделяются под-этапы, выполняемые корпоративным бизнес-аналитиком, проектным бизнес-аналитиком, и проектным менеджером;

- задачи проектного менеджера показаны на примере реализации проекта электростанции, поскольку набор и характер задач, выполняемых проектными менеджерами, решающим образом зависят от отраслевой специфики конкретных проектов.

На рис. 1 представлены подробные задачи для корпоративного и проектного бизнес-аналитиков. При этом выявление круга стейкхолдеров для компании в целом и для каждого инвестиционного проекта являются приоритетными задачами – 1. Выявление круга заинтересованных сторон компании (ЗСК) и 8А. Выявление круга заинтересованных сторон проекта (ЗСП).

На основе классификации Коттерелла и Хьюза [4] предлагается разделить стейкхолдеров для инвестиционных проектов на три группы следующим образом:

- Внутренние-Внутренние (А) – заинтересованные стороны, зависящие от деятельности бизнеса и инвестиционного проекта, и действия которых прямо влияют на них. По-другому, это - люди, чей интерес к компании и к проекту обусловлен прямыми отношениями, такими как трудоустройство, владение или инвестиции.

- Внутренние-Внешние (В) – заинтересованные стороны, действия которых влияют на проект, которые зависят от деятельности бизнеса и результатов проекта, но существующие за границами данного бизнеса.

- Внешние-Внешние (С) – заинтересованные стороны, действия которых являются внешними как по отношению как к проекту, так и к компании, но при этом деятельность компании и результаты реализации проекта в определенной степени зависят от их деятельности и в определенной степени влияют на них.

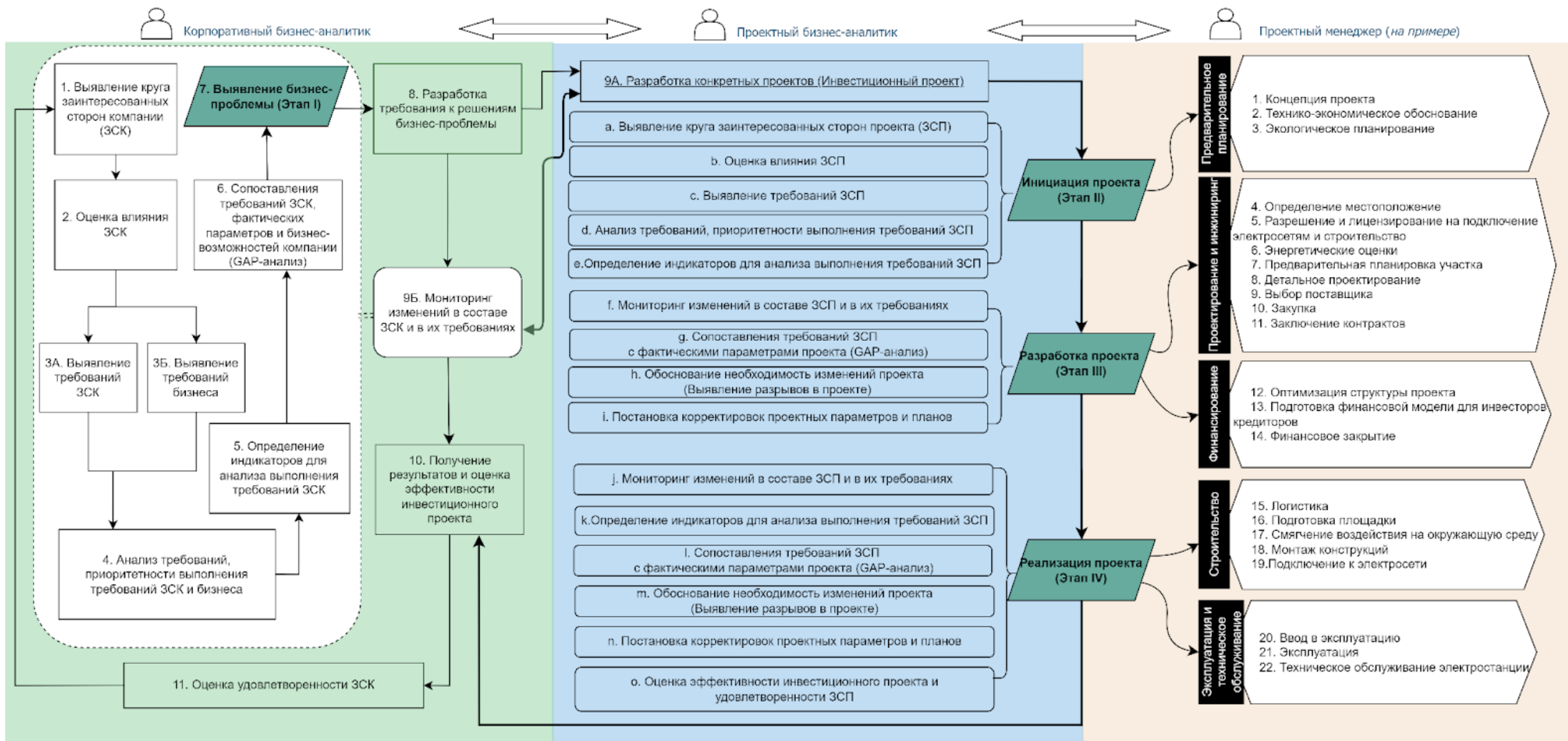


Рис. 1 – Адаптированный жизненный цикл инвестиционного проекта с аналитической методикой задач соответствующих должностей

(Составлено автором с использованием [1])

Однако здесь надо еще раз вспомнить о том, что реальный жизненный цикл инвестиционного проекта начинается не с момента его инициации, а от выявления бизнес-проблемы, для преодоления которой необходим этот проект. А такие проблемы определяются в ходе бизнес-анализа как разрывы между признанными требованиями ключевых заинтересованных сторон и фактическими показателями деятельности предприятия.

Таким образом, без выявления стейкхолдеров бизнеса (компании) и связанных с ними проблем невозможно выявление стейкхолдеров инвестиционного проекта. Мы можем определять заинтересованные стороны проекта на основе стандарта ISO 21500:2012 «Guidance on project management» (Рис. 2), но автор стремится идентифицировать группы таких стейкхолдеров применительно к различным этапам жизненных циклов инвестиционных проектов.

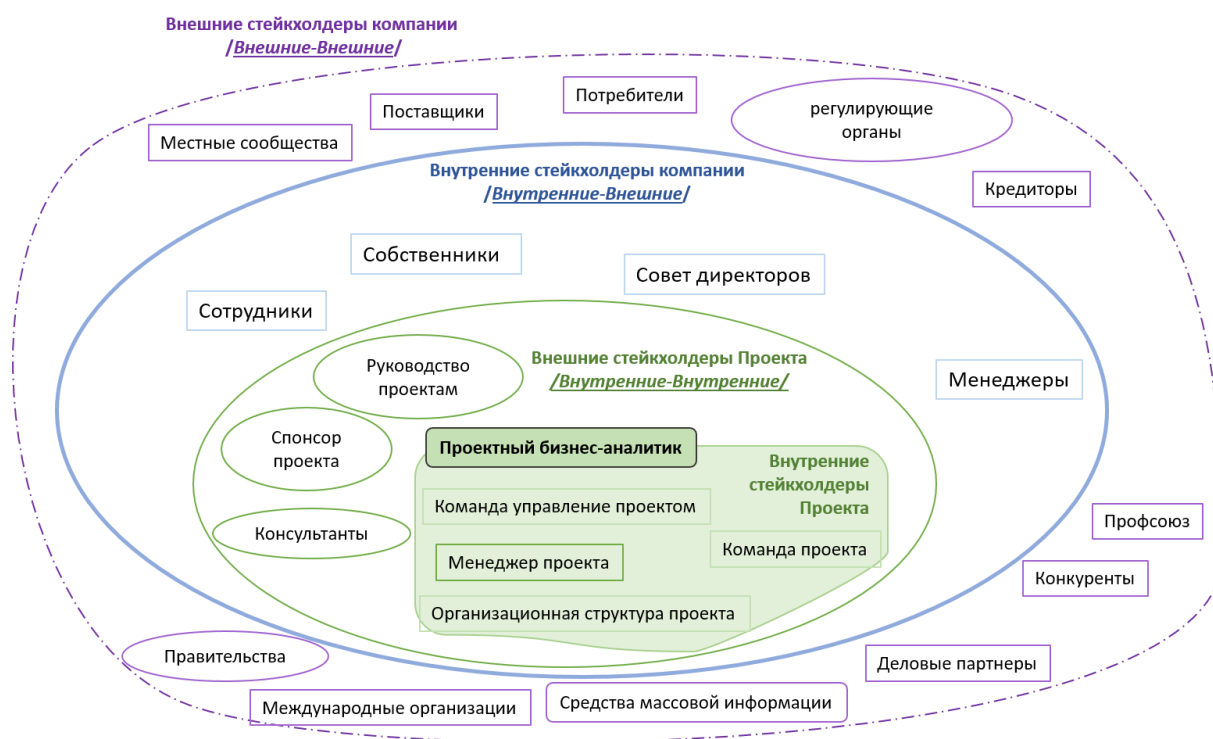


Рис. 2 – Классификация стейкхолдеров для компании и для инвестиционного проекта (Составлено автором на основе стандарта ISO 21500:2012 «Guidance on project management»)

Кроме того, следует отметить и то, что самый распространенный метод классификации заинтересованных сторон по их значимости Митчелла и др. [7, с. 873] разделяет стейкхолдеров на восемь категорий по критериям Власти,

Легитимности и Срочности, предлагая менеджерам уделять больше внимания на группу категорических стейкхолдеров, обладающих всеми тремя критериями значимости. Но для того, чтобы инвестиционный проект осуществлялся бы эффективно с учетом требований устойчивого развития, бизнес-аналитику необходимо выявить полный круг заинтересованных сторон и определить все возможные требования, выполнения которых каждый стейкхолдер ожидает в результате реализации инвестиционного проекта.

А на следующем этапе «Анализ и приоритетность требований всех заинтересованных сторон» бизнес-аналитику надо разработать систему выявления, оценки и ранжирования требований с целью сбалансированного удовлетворения интересов ключевых стейкхолдеров. По этой причине, классификация стейкхолдеров на основе их значимости для компании и инвестиционного проекта недостаточно эффективна при выявлении стейкхолдеров на каждом этапе. По этой причине целесообразно предложить классификацию заинтересованных сторон, соответствующую рекомендуемому адаптированному жизненному циклу (Рис. 3).

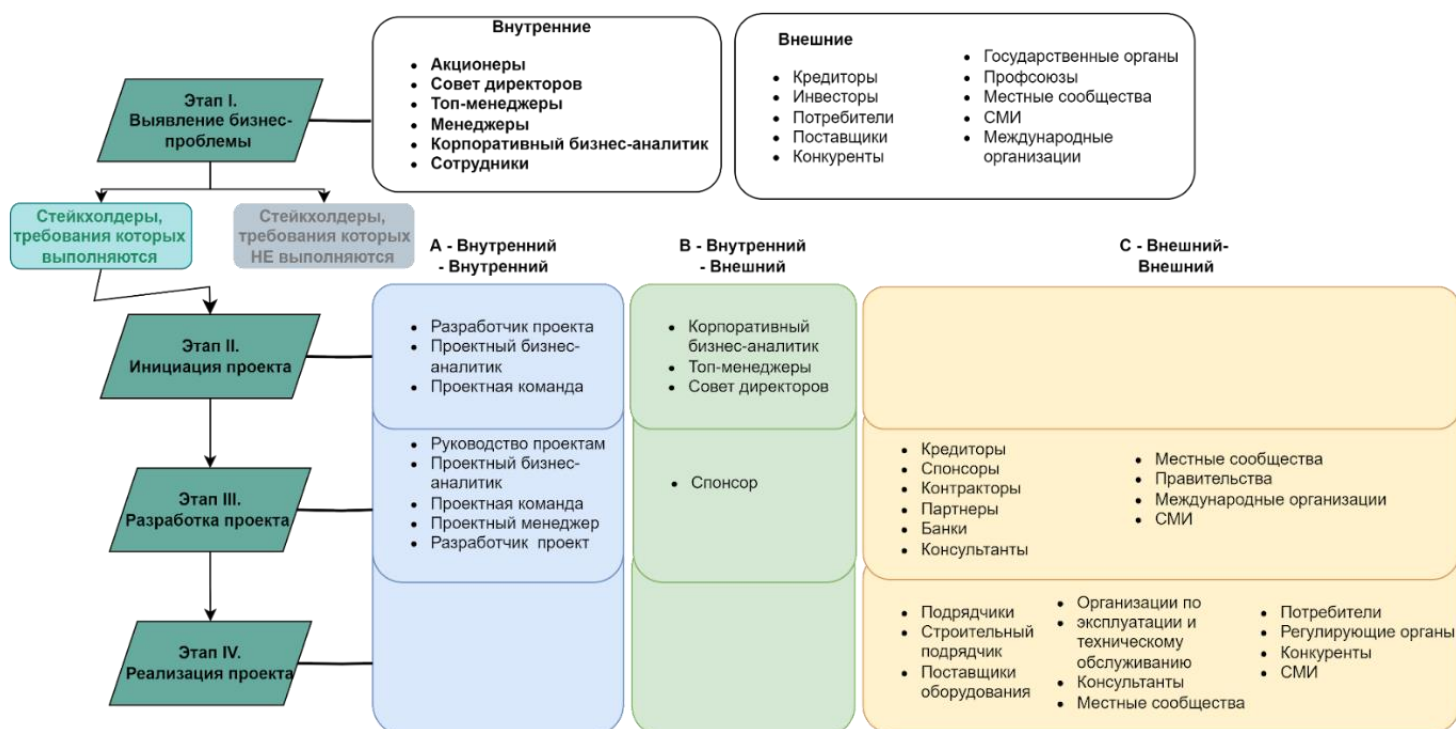


Рис. 3 – Определение заинтересованных сторон инвестиционного проекта в соответствии с его адаптированным жизненным циклом

(Составлено автором с использованием [1], [2], [5])

На первом этапе необходимо разделение заинтересованных сторон компании на внутренних и внешних. Для дальнейшей аналитической работы корпоративный и проектный бизнес-аналитики должны не только выявить требования ключевых представителей данных двух групп, но и одновременно определить соответствующие потребности бизнеса. Это необходимо для обоснования возможностей сбалансированного удовлетворения требований бизнеса и его заинтересованных сторон на следующих этапах. Критерием такой сбалансированности может служить удовлетворение требований заинтересованных сторон только в рамках требований бизнеса. Далее корпоративному бизнес-аналитику необходимо определить индикаторы для оценки выполнения требований бизнеса и его заинтересованных сторон. При этом следует предусматривать не только количественные, но и качественные индикаторы выполнения технических, экономических, социальных и экологических требований различных стейкхолдеров.

Для выявления бизнес-проблем (Этап I) главную роль играет выявление разрывов между реальными фактическими показателями деятельности компании и требованиями ее заинтересованных сторон, а также возможностями компании для их выполнения. При этом следует различать бизнес-возможности как способности компании выполнять требования (business capabilities) и бизнес-возможности как выгодные перспективы развития (business opportunities), которыми компания обладает и/или стремится использовать [2]. В ходе данного под-этапа внешние и внутренние заинтересованные стороны компании классифицируются на:

- (1) стейкхолдеров, требования которых выполняются;
- (2) стейкхолдеров, требования которых НЕ выполняются.

Очевидно, что выявляемые проблемы, требующие инициации инвестиционных проектов, будут связаны с невыполнением требований стейкхолдеров и отсутствием необходимых возможностей для их выполнения [1]. После выявления каждой такой бизнес-проблемы (Этап I), корпоративный и проектный бизнес-аналитик должны разрабатывать требования к решениям этой

проблемы, которые должны отражать потребности бизнеса и его стейкхолдеров в существующих условиях функционирования компании. С учетом всех этих обстоятельств и должна формироваться концепция проекта.

Но требования стейкхолдеров категории (2) «Стейкхолдеры, требования которых НЕ выполняются» должны учитываться не только при инициации проектов, но и в ходе их разработки и реализации при выполнении под-этапа 9Б на основе мониторинга изменений в составе заинтересованных сторон и в их требованиях. При этом проектный бизнес-аналитик должен систематически сопоставлять актуализированные требования стейкхолдеров проекта с уже заложенными в этот проект решениями и обосновывать необходимые его корректировки. Выделение такой же категории стейкхолдеров понадобится и при оценке фактической эффективности завершенных проектов, служа основой выявления новых проблем бизнеса и обоснования необходимости инициации новых проектов.

Начиная со второго этапа предлагается классифицировать стейкхолдеров на три группы в соответствии с их прямым участием в проекте. Но на втором этапе в разработке концепции проекта и его технико-экономическом обосновании не участвуют внешние-внешние стейкхолдеры. С третьего этапа необходимо взаимодействие с внешними-внешними стейкхолдерами в связи с задачами финансирования и инжиниринга, а на четвертом этапе добавляются другие внешние-внешние стейкхолдеры, требования которых необходимо учитывать и проводить их мониторинг в течение всего периода реализации инвестиционного проекта.

В ходе реализации инвестиционного проекта бизнес-аналитику необходимо постоянно отслеживать и выявлять изменения в круге стейкхолдеров и в их требованиях. При этом последовательное осуществление этапов приводит к расширению круга заинтересованных сторон, с которыми должен работать проектный бизнес-аналитик. На завершающем этапе проектный бизнес-аналитик должен проводить мониторинг и актуализацию круга стейкхолдеров и их требований для всех трех категорий, тесно сотрудничать и

постоянно обмениваться информацией о выявляемых изменениях с корпоративным бизнес-аналитиком.

Подводя итоги, в данной статье автор предлагает адаптировать жизненный цикл инвестиционных проектов в соответствии с принципами бизнес-анализа, выделяя различия между трудовыми функциями проектного менеджера, корпоративного и проектного бизнес-аналитиков. Доказывается необходимость выявления заинтересованных сторон на каждом этапе проектного цикла. Последовательное осуществление этапов расширяет круг заинтересованных сторон с которыми проектный бизнес-аналитик обязательно должен взаимодействовать и отслеживать возникающие изменения в их круге и в их требованиях. В ходе дальнейших исследований автор стремится охарактеризовать особенности выявления и анализа требований корпоративных стейкхолдеров и проектных стейкхолдеров для целенаправленной выработки решений по управлению инвестиционными проектами.

Библиографический список:

1. Бариленко, В.И., Методология бизнес-анализа : учебное пособие / В.И. Бариленко. – Москва : КноРус, 2022. – 217 с. – ISBN 978-5-406-08939-2. – URL: <https://book.ru/book/942996> (дата обращения: 10.12.2023). – Текст : электр.
2. Бариленко, Владимир Иванович. Влияние теории стейкхолдеров на развитие современного экономического анализа : монография / В.И. Бариленко. - Москва : КНОРУС, 2023. – 220 с.
3. Гантулга, Б., Роли бизнес-аналитиков в жизненном цикле инвестиционного проекта / Б. Гантулга, – Текст: электронный // Российский экономический интернет-журнал. – 2023. – № 2. – URL: <https://www.e-rej.ru/upload/iblock/c2d/k1kbkhwprchimipbqqgnjjbtdbutuq3h.pdf> (дата обращения 30.11.2023).
4. Cotterell, M., & Hughes, B. (1995). Software project management. International Thomson Computer Press.
5. ИВА, «A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge (BABOK Guide) Version 3.0» International Institute of Business Analysis, Ontario, 2015

6. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). 6th ed., Project Management Institute, 2017.

7. Mitchell, R.K., Agle, B.R., Wood, D.J., 1997. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. Acad. Manag. Rev. 22, 853–886. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022105>

References:

1. Barilenko, V.I., Business methodology-analysis : textbook. the manual / V.I. Barilenko. – Moscow : KnoRus, 2022.– 217 p.– ISBN 978-5-406-08939-2. –URL: <https://book.ru/book/942996> (date of application: 10.12.2023). – Text : electronic.

2. Barilenko, V.I., The influence of stakeholder theory on the development of modern economic analysis : monograph / V.I. Barilenko. – Moscow : KNORUS, 2023. – 220 p.

3. Gantulga, B., The roles of business analysts in the life process / B. Gantulga, – Text: electronic // Russian Economic Online Magazine. – 2023. – № 2. – URL: <https://www.e-rej.ru/upload/iblock/c2d/k1kbkhwprchimipbqqgnjjbtd6utuq3h.pdf> (accessed 11/30/2023).

4. Cotterell, M., and Hughes, B. (1995). Software project management. International Thomson Computer Press.

5. ИБА, «BABOK Guide to the Body of Knowledge in Business Analysis version 3.0», International Institute of Business Analysis, Ontario, 2015

6. Institute of Project Management. A guide to the body of knowledge on project management (PMBOK Guide). 6th ed., Institute of Project Management, 2017.

7. Mitchell, R.K., Eigl, B.R., Wood, D.J., 1997. Towards a theory of stakeholder identification and relevance: defining the principle of who and what really matters. Acad. Guide. Rev. 22, 853-886. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022105>.