

# Ожидания стейкхолдеров открытой программы — можно ли ими управлять?

## Open Programme Stakeholders' Expectations – Is It Possible to Manage?

DOI: 10.12737/24637

Получено: 21 января 2017 г. / Одобрено: 10 февраля 2017 г. / Опубликовано: 31 марта 2017 г.

**Яковлева А.Ю.**

Канд. экон. наук, доцент кафедры управления проектами факультета бизнеса и менеджмента Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», Россия, 101000, г. Москва, ул. Мясницкая, д. 20, e-mail: ayakovleva@hse.ru

**Писаренко О.А.**

Выпускница магистерской программы «Управление проектами: проектный анализ, инвестиции, технологии реализации» Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», Россия, 101000, г. Москва, ул. Мясницкая, д. 20, e-mail: Olesya.pisarenko@gmail.com

**Yakovleva A.Yu.**

Ph.D. in Economics, Associate Professor, Project Management Department, Faculty of Business and Management, National Research University Higher School of Economics, 20, Myasnitskaya St., Moscow, 101000, Russia, e-mail: ayakovleva@hse.ru

**Pisarenko O.A.**

Graduate, Master's Programme "Project Management: Project Analysis, Investments and Implementation Technologies", National Research University Higher School of Economics, 20, Myasnitskaya St., Moscow, 101000, Russia, e-mail: Olesya.pisarenko@gmail.com

**Аннотация**

В статье исследованы вопросы управления ожиданиями стейкхолдеров в контексте управления реализацией бенефитов открытой программы. Выявлено, что бенефиты программы значительно связаны с ожиданиями стейкхолдеров, а для открытой программы бенефиты и ожидания фактически совпадают. Это объясняется тем, что в открытой программе стейкхолдеры зачастую сами определяют бенефиты. На основании данного вывода в статье сформулированы рекомендации по интеграции управления бенефитами программы с учетом ожиданий стейкхолдеров в программное управление, что включает принципы управления, специфику процессов управления, особенности предметных областей и набор документов.

**Ключевые слова:** программное управление, управление реализацией бенефитов, управление ожиданиями стейкхолдеров, контекст программы, открытая программа.

Программное управление считается одним из наиболее актуальных и востребованных направлений менеджмента, так как помогает решить задачи, связанные с планированием, координацией и контролем реализации программ в окружающей динамичной среде. Сегодня программное управление используется в различных сферах — и в бизнесе, и в образовании, и в государственной сфере, и во многих других областях. Актуальность применения программного подхода объясняется возможностью решения масштабных задач, стоящих перед исполнителями, когда инструменты проектного управления не позволяют в полной мере учитывать контекст и специфику программ.

В настоящее время существует достаточно большое число методологических подходов, содержащих инструментарий для управления программами. Тем не менее в управлении программой существенное влияние оказывает контекст реализации программы [18; 20], что приводит к необходимости «ориенти-

**Abstract**

Problems of open programmes stakeholders' expectations, connected with benefit realization management (BRM) are considered in the article. It is revealed that programmes benefits are significantly connected with stakeholders expectations, in case of open programme they even coincide. It is explained by the fact, that open programme stakeholders often define benefits on their own. Basing on this conclusion, recommendations directed towards integration of BRM (including stakeholders expectation) in programme management are presented. The recommendations include principles of coordination, specifics of subject area and set of documents.

**Keywords:** programme management, benefit realization management, management of stakeholders expectations, programme context, open programme.

роваться по ситуации» (т.е. использовать ситуационный подход). В то же время многие аспекты управления носят стандартный характер, в результате чего могут быть научно обобщены и с учетом влияния специфического контекста сформулированы как рекомендации для управления конкретной программой.

Специфика управления отдельно взятой программой проявляется в зависимости от особенностей самой программы и условий, в которых она осуществляется: решение в программе одной и той же проблемы в рамках различного контекста в результате может принимать совершенно отличные формы. Примером подобного «разнообразия» может служить Программа развития технологической платформы «Интеллектуальная энергетическая система России» (далее — Программа, Программа развития ТП ИЭС).

ТП ИЭС — это инициированный государством инструмент инновационного развития энергетики,

функционирующий как коммуникационная площадка, целью которой является формирование участниками платформы (бизнесом, научными кругами, университетами и т.д.) стратегического видения и конкретных тактик, обеспечивающих выход отрасли на качественно новый уровень развития. Реализация Программы развития ТП ИЭС ориентирована, с одной стороны, на развитие самой платформы как работающей площадки для коммуникаций, с другой стороны — на формирование кооперационных связей между участниками для совместной реализации проектов<sup>1</sup>.

В работе А.Ю. Яковлевой и Р.Л. Яремчук [3] отмеченная Программа была проанализирована с точки зрения возможности управления ею с помощью инструментов программного менеджмента. Результатом явилось то, что упомянутая Программа соответствует признакам открытых программ («открытых программных моделей» [3]), таким образом, возникает возможность изучения адаптации программного менеджмента к управлению областями Программы. Ввиду специфичности данного типа программ менеджмент в них имеет свои особенности (например, «сочетаются относительно независимые управление и облегченный доступ к централизованному информационным и другим типам ресурсов» [3, с. 10]).

Однако это не единственное отличие подобных программ. Их изучение требует более детального рассмотрения и выходит за пределы проблематики данной статьи. На взгляд авторов, одной из важнейших особенностей обозначенной программы является фасилитация взаимодействия между участниками — стейкхолдерами программы (что является одним из направлений реализации программы — см. сноску 1). Для того чтобы организации вступали в сотрудничество, необходимо, прежде всего, наличие у них такой потребности. Для различных стейкхолдеров программы интерес к взаимодействию, безусловно, определяется *ожидаемой выгодой* (бенефитом) от нее (как материального, так и нематериального характера), которая отличается в зависимости от типа стейкхолдера. Однако сам факт

владения одной только информацией о мотивах кооперации стейкхолдеров программы недостаточен для управления их вовлеченностью в сотрудничество, потому что неясно, каким образом это делать. В связи с этим возникает необходимость *исследования механизма, позволяющего управлять ожиданиями стейкхолдеров от реализации Программы с участием государства, а также разработки рекомендаций на основании полученных результатов*. Для достижения указанной цели, по нашему мнению, необходимо решить следующие задачи (рис. 1):

- 1) проанализировать суть и причины необходимости управления ожиданиями стейкхолдеров;
- 2) выявить взаимосвязь управления бенефитами программы и ожиданиями стейкхолдеров;
- 3) рассмотреть вопросы организации управления бенефитами программы с учетом управления ожиданиями стейкхолдеров;
- 4) предложить рекомендации по системе управления ожиданиями стейкхолдеров.



Рис. 1. Схема исследования управления ожиданиями стейкхолдеров

### Что такое ожидания стейкхолдеров программ и почему нужно ими управлять?

Программный и проектный менеджер традиционно управляют стейкхолдерами в логике, схожей с управлением рисками: стейкхолдеры должны быть идентифицированы, категоризированы, и их активность должна отслеживаться. Согласно подходу,

<sup>1</sup> Аналогичные программы развития энергетики были реализованы в ЕС, однако имели свою специфику, связанную с условиями работы участников. В случае с ТП ИЭС инициатором было само государство, после чего следовало, что организации начнут действовать совместно. В ЕС же уже была готова «почва» — кооперационные связи были развиты на высоком уровне, а государственная инициатива по созданию платформы лишь формализовала процесс [1; 2].

описанному в стандарте *P2M* [17], предполагается минимизировать возникающие конфликты стейкхолдеров на любой стадии зрелости (потенциальные, возникшие и т.д.); в концепции *4P-R* же предлагается осуществлять гармонизацию требований, управление факторами ролевых рисков, обязательное наличие управляющего комитета и пр. Границы управляемости заканчиваются корректировкой ожиданий, поэтому часто данную практику называют вовлечением стейкхолдеров (*engagement*). Вовлечение производится через прямые и опосредованные коммуникации, назначение «правильных» ролей<sup>1</sup> внутри команды программы, переговоры о целях, достижение договоренности об ожидаемых бенефитах и пр. [25]. Проанализировав стандарт, можно сделать вывод о том, что принципы и инструменты вовлечения значительным образом не отличаются от проектного менеджмента, тем не менее, роли по отношению к программе несколько меняются, что требует организации мер планирования с учетом следующих аспектов:

- организационная культура и готовность к изменениям;
- отношение к программе и ее спонсорам;
- ожидание бенефитов, требования к их реализации;
- уровень поддержки или сопротивления заявленным бенефитам;
- возможность повлиять на результат программы.

Такой план должен также содержать метрики для измерения качества вовлечения стейкхолдеров, включающие не столько количественные показатели, сколько качественные их характеристики (например, не число встреч, а достижение договоренности или подписание соглашения). В действительности это может быть частью проектной работы либо же организовываться и контролироваться другими уровнями, что может оказаться предпочтительным в случае высокой комплексности программы и наличия сопутствующих турбулентных условий ее реализации или же высокого потенциального воздействия стейкхолдеров на достижение бенефитов программы [22]. В целом можно отметить, что в существующих стандартах вопросы управления ожиданиями стейкхолдеров рассматриваются, однако это не делается подробно и внимания этому уделяется мало [13].

Наряду с управлением ожиданиями в стандартах структурированы и другие аспекты управления стей-

кхолдерами. Однако, на наш взгляд, наряду с координированием ожиданий стейкхолдеров целесообразно рассмотреть вопросы управления бенефитами программы, потому что ожидания стейкхолдеров прямо или косвенно связаны с выгодами от программы.

#### **Как связаны управление бенефитами программы и ожидания стейкхолдеров?**

Согласно *PMI* управление программой включает в себя пять областей (*program management performance domains*), не всегда хронологически последовательных [25]:

- 1) стратегическое выравнивание (идентификация возможностей и потенциальных бенефитов для достижения организационных целей различного уровня через проекты программы);
- 2) управление бенефитами программы (определение, фиксация, максимизация бенефитов программы через реализацию проектов);
- 3) вовлечение стейкхолдеров программы (фиксация и понимание нужд заинтересованных сторон, ожиданий и желаний, поиск поддержки, управление коммуникациями, устранение сопротивлений);
- 4) управление программой (процессы и процедуры мониторинга и контроля, поддержки принятия решений по компонентам программы и пр.);
- 5) управление жизненным циклом программы.

С теми или иными корректировками поддерживающие процессы по управлению коммуникациями, финансами, интеграцией, поставками, качеством, ресурсами, рисками, расписанием и содержанием программы осуществляются практически в каждой из пяти вышеупомянутых областей *PM*.

Управление бенефитами присутствует в некоторых из перечисленных областей программно-менеджмента. В научных трудах вопросы, связанные с бенефитами, условно делятся на два направления: управление бенефитами и управление реализацией бенефитов (*BRM, benefit realization management*). Последнее несколько точнее отражает саму цель данной активности, оно было популяризировано из-за одноименного пионерского труда [6], фактически же понятия рассматриваются как равноправные. Основные концептуальные различия и сходства в определении бенефитов как таковых и процесса управления ими состоят в следующем: бенефитом может выступать измеримая ценность, которую проект несет компании и которая определяется как реализованная или нереализованная при условии

<sup>1</sup> Существуют гайды для определенных ролей, к примеру «Гайд для спонсоров: Ассоциации проектного менеджмента» [24].

удовлетворения не только инвестиционным требованиям (что, скорее, является задачей эффективного управления проектами), но и требованиям внутренних и внешних стейкхолдеров. Управление реализацией бенефитов должно носить активный характер, встраиваться во все уровни организационного управления, позволяя идентифицировать и максимизировать эту ценность, содействуя желаемому направлению общеорганизационных изменений. Таким образом, управление бенефитами программы ориентировано не только на реализацию проектов программы, но и в целом на организационное развитие.

Что касается включения необходимости управления бенефитами в области программного менеджмента, то данный факт не означает, что практика управления бенефитами реализуется исключительно в этих областях управления. Далеко не очевидны иерархические отношения концепций: возможно ли, что управление бенефитами изначально возникает на уровне организации и лишь впоследствии на уровне программы и наоборот?

В значительном пласте работ представлена точка зрения, согласно которой *BRM*<sup>1</sup> получило развитие вместе с концепцией управления стоимостью, ассоциировавшейся с широким вхождением в практику программного и портфельного уровней проектного менеджмента, в частности, с появлением стандартов *OGC* [7; 16]. Управление бенефитами концептуально слилось со схожими сопутствующими концепциями управления, поскольку происходила смена фокуса с создания продукта проекта на создание ценности — так называемый общеорганизационный проектный менеджмент (*enterprise-wide PM*). *BRM* нельзя отделить от организационного контекста, уровня зрелости проектного управления, реализации ценностно ориентированного управления — все должно рассматриваться в совокупности.

Некоторые из ученых пытались концептуализировать *BRM* не в программе, а на более высоком уровне — в организации. Однако поскольку *BRM* высокоспецифично для отдельного контекста и не ограничивается коммерчески ориентированными организациями, то исследования неизбежно привели к результату, сопровождавшемуся наложением управления бенефитами на некое подобие жизнен-

ного цикла: от идентификации бенефитов до их реализации и максимизации [23], и оно фактически вернулось к программному менеджменту. Корневая идея как *BRM*, так и *PM* заключается в том, что продукт проекта изолированно не всегда достаточен для реализации бенефита — важна комбинация проектов и организация их управления (синергия).

Таким образом, мы имеем определенную двойственность (*ambiguity*) в понимании соотношения концепции бенефитов и программного менеджмента — с одной стороны, *BRM* шире, чем программный менеджмент (учитывает и фактор зрелости проектного управления, и организационный контекст), с другой стороны, реализация *BRM* возможна только через синергию проектов, реализуемых в рамках программы.

*BRM* в методологических аспектах имеет четкую связь с такими областями программного менеджмента, как стратегическое выравнивание и управление бенефитами программы. При этом именно при стратегическом выравнивании определяются не только сами бенефиты, но и лица, заинтересованные в получении этих бенефитов — стейкхолдеры. Далее, при вовлечении стейкхолдеров эти субъекты рассматриваются более детально, но определение бенефитов программы без учета интересов и ожиданий стейкхолдеров невозможно, поэтому в зависимости от самой программы и ее контекста действия осуществляются в более или менее подробном варианте. Данный вывод также подтверждается П. Литтау [13], согласно которому роль стейкхолдеров в *BRM* определяется характеристиками компонентов программы и их отношением к бенефитам и требует ситуационного подхода. В то же время управление стейкхолдерами как область знаний является частью более общей, интегрирующей дисциплины — *BRM*. Следовательно, взаимосвязь между *BRM* и управлением ожиданиями стейкхолдеров прослеживается довольно четко и определяется самой программой.

Рассмотренный выше тезис о взаимосвязи *BRM* и управления ожиданиями стейкхолдеров характерно иллюстрируется на примере Программы развития ТП ИЭС.

Задача технологической платформы — инициация программ со стратегическими задачами для целых отраслей [3], что накладывает свои особенности как на компоненты программы (проекты и субпрограммы), так и на организацию управления.

<sup>1</sup> Управление реализацией бенефитов (*BRM, benefit realization management*) [6] и управление бенефитами — фактически в литературе понятия рассматриваются как равноправные.

Фактически ожидается, что платформа будет формулировать и реализовывать бенефиты программы [3] в условиях, когда ее управление (и, как ни странно, формулировка бенефитов) осуществляется самими стейкхолдерами отрасли от государства, науки и бизнеса. Что же касается поддерживающих процессов и непосредственно работ по проектам, то они выполняются в рамках инфраструктуры участников ТП, иначе говоря, традиционные области программного менеджмента частично делегируются.

Управление рассматриваемой Программой требует достаточно высокого уровня зрелости управления проектами в организации, иницирующей Программу. Такое требование сложнодостижимо в условиях открытой программной модели — технологической платформы, где состав участников непостоянен по качеству и количеству, и, следовательно, инфраструктура реализации программы достаточно турбулентна. Исходя из данного факта, по мнению авторов, важным представляется переход темы исследований бенефитов от концепций в область конкретных рекомендаций и принципов.

**Каким образом должно быть организовано BRM, соотнесенное с ожиданиями стейкхолдеров Программы развития ТП ИЭС?**

В случае технологической платформы ее стейкхолдеры — государство, наука и бизнес — определяют бенефит как реализованный или нереализованный. Так, в государственных программах управление бенефитами должно подразумевать [11]:

- бенефиты как основание для инвестиций — ясные, прозрачные и реалистичные, им отдается ключевая роль в бизнес-кейсе проекта;
- полный охват потенциальной ценности, не ограничивающийся инвестиционными требованиями (последнее, скорее, является задачей эффективного управления проектами и не может контролироваться платформой напрямую);
- мониторинг прогресса проектов через их способность доставлять запланированные бенефиты не только через закрытие работ (при этом бенефиты пересматриваются постоянно, поскольку отсутствие актуальности бенефита эквивалентно отсутствию бенефита);
- избегание дублирования бенефитов;
- активную реализацию через систему управления (принцип «исполнение соответствует обещанию») — возникающие в процессе бенефиты

фиксируются и передаются под управление для создания дополнительной стоимости<sup>1</sup>;

- участие владельца бенефита в принятии решении о распределении ресурсов.

Последнее в действительности вызывает множество вопросов, поскольку неясным остается момент институционализации: какое подразделение или команда в организации поддерживает исполнение рекомендаций и при каких условиях. Большинство авторов склонны выделять процесс *BRM*, инструменты фиксации бенефитов, реже — роли, оставляя практику высокоситуационной [6]. Кроме того, при уходе команды проекта либо завершении проекта, смены требований и пр. бенефит может «рассеяться». Для предотвращения этих эффектов существует инструмент поддержки на стратегическом уровне — план реализации бенефитов как некий гибрид стратегической карты и карты бенефитов компании (также снимает проблему дублирования) [25].

В работе [7] отмечается, что опасными практиками *BRM* в государственных программах были переоценка своего контроля при реализации бенефитов (причиной могли быть неверные формулировки), меняющиеся причинно-следственные связи в карте бенефитов, борьба противодействующих групп стейкхолдеров за реализацию «своих бенефитов» — борьба лобби, а также провалы менеджмента в учете того фактора, что *концепция BRM фактически выходит за рамки PPM* (такого же мнения придерживается и А. Бадеви [4]), аналогично тому, как реализация бенефита выходит за временные рамки единственного проекта.

В таком ключе сама по себе фиксация бенефитов на уровне программы в виде некоторых артефактных документов не должна восприниматься как «стратегический потолок»: в *OGC* [16] закрепление бенефитов является обязательным компонентом документа «Резюме программы» (*Programmbrief*) наряду с рисками, видением и ресурсами, в Стандарте по управлению проектами [25] — в регистре бенефитов, бизнес-кейсе и пр. Однако отделение реализации бенефитов от программного управления и проекта

<sup>1</sup> Данные принципы с некоторыми оговорками демонстрируют сходство с принципами управления проектными рисками *PMI* [21]: направленность на создание стоимости, интегрированность в общеорганизационные процессы, систематический и структурированный характер, непрерывное совершенствование, прозрачность и взаимодействие со стейкхолдерами, что в целом соответствует логике цикла *PDCA*, а также трактовке бенефита как позитивного риска более высокого уровня.

происходит в *MSP* [15] через представление третьей роли менеджера по управлению изменениями, содействующей с менеджером и директором программы (операционное и стратегическое управление, соответственно).

Однако все эти меры не принесут желаемого результата при большой сложности измерения удовлетворенности стейкхолдеров [10] и мониторинга качества коммуникаций с заинтересованными сторонами в целом. Действительно, авторы систематически возвращаются к управлению ожиданиями стейкхолдеров, поскольку данная область и бенефиты, несмотря на различную трактовку роли стейкхолдеров в *BRM* как «захвате ценности» проекта или программы, находятся в самой тесной взаимосвязи [12].

Таким образом, мы снова возвращаемся к необходимости «увязки» управления ожиданиями стейкхолдеров и *BRM*. Это приводит нас к заключению, что, несмотря на наличие академического и практического интереса к данной проблеме (рассмотренного выше), не исчезает необходимость систематизации подходов в едином ключе и понимания того, как взаимосвязанно организовывать координацию указанных областей программы и как их «встраивать» в систему управления.

Фактически *BRM* в ТП ИЭС должно быть четко ориентировано на ожидания стейкхолдеров, что следует из сути самой программы, а также исходя из исследования методологических подходов к управлению программами с «государственным компонентом». Иными словами, управляя бенефитами программы, мы фактически управляем ожиданиями стейкхолдеров.

### Какие инструменты управления ожиданиями стейкхолдеров могут быть использованы для управления ТП ИЭС?

Рекомендации из немногочисленных специализированных трудов так или иначе расширяют стандартизированные техники — регистр стейкхолдеров, карты влияния и матрицы ответственности — через объяснение мягких (*soft*) техник взаимодействия, «правильных» и «нежелательных» методов при планировании и реализации программы [5]. Так, в случае *MSP* [15; 16] идет речь о матрице «поддержка — сила влияния»: здесь же существуют некоторые особенности требований к управлению, предлагающие фиксацию конкретных инструментов влияния каждого стейкхолдера или группы, а также интересов и мотивов. Другие известные модифи-

кации включают в себя модели Гарднера (власть-динамика) и Фрумана [9]. Последняя предполагает выбор стратегии влияния в ситуации наличия или отсутствия конфликта интересов подрядчика и заказчика.

В анализе стейкхолдеров при стратегическом выравнивании (одна из пяти областей *PM*) рекомендуется начинать с «главного лидера», который выступает идейным вдохновителем программы, ее спонсором, после «спускаться» ниже к ключевым по влиянию стейкхолдерам (метод «снежного кома») [8]. В случае большой неопределенности снимается требование к наиболее полному охвату всех возможных стейкхолдеров, фиксируются заинтересованные стороны с наибольшим воздействием (иначе говоря, ориентация на группы влияния), что является допустимой ценой за результат анализа, по мнению автора. Первичную диагностику проводят при помощи бесед и интервью с некоторыми обязательными вопросами к собеседнику (вопросы о цели программы, причине ее инициации, о наличии стандартной документации и др.)

Таким образом, проявляется так называемая неочевидная, «спрятанная» матрица стейкхолдеров, которая может поддерживаться картами сетей и матрицами ответственности типа *RACI*<sup>1</sup>. Связать указанную матрицу с *BRM* можно путем наложения ее на бенефиты программы. В результате создается матрица, выделяющая не просто стратегии коммуникации, но и владельцев бенефитов различного уровня [6].

Краеугольным камнем в управлении ожиданиями стейкхолдеров считается выстраивание коммуникаций и передача информации [14]. В данном вопросе важным является не столько формирование четких каналов коммуникаций, сколько закрепление соответствующих функций за управленцем и командой ввиду того, что часто наблюдается ситуационный характер таких взаимодействий [18–20]<sup>2</sup>.

Адаптация различных инструментов управления ожиданиями стейкхолдеров в литературе описывается довольно стандартно, однако, как было выяв-

<sup>1</sup> «*Responsible, accountable, consulted, informed*» роли — соответственно: ответственный, кому отчитываются, с кем консультируются, кого информируют.

<sup>2</sup> С. Пеллегринелли [19] рассматривал адаптацию стандартов по управлению программой. «Один размер подходит всем» (*one size fits all problem*) — это было отмечено автором как невозможность применения одинаковых подходов для всех проектов, находящихся в программе ввиду их неоднородности.

лено нами ранее, для управления открытой программной моделью, где одну из ключевых ролей в координации играет государство, необходимо учитывать интеграцию с *BRM*. Следовательно, по нашему мнению, целесообразно концептуально систематизировать особенности подходов, в целом влияющих на программный менеджмент.

**Как должны быть интегрированы особенности управления *BRM*, учитывающие ожидания стейкхолдеров, в управление программой развития ТП ИЭС?**

По нашему мнению, интеграция особенностей *BRM* с учетом ожиданий стейкхолдеров должна мыслиться в логике субъектно-объектного управления, где субъектами выступают менеджер или команда программы (рис. 2), а объектами управления в данном случае являются и стейкхолдеры программы, и бенефиты, на которые ориентированы сами стейкхолдеры. При этом сама система должна быть сформирована с учетом следующих принципов:

- 4) контроль реализации бенефитов программы, а не просто ограниченное фокусирование на выполнение работ;
- 5) постоянный мониторинг перечня бенефитов с точки зрения дублирования отдельных позиций;
- 6) участие владельцев бенефитов в решениях по распределению ресурсов.

Как было отмечено выше, управление программой во многом схоже с проектным управлением, следовательно, процессы управления программой и ее предметные области имеют отличия лишь в части особенностей реализации открытых государственных программ. Процессы управления программой необходимо осуществлять с применением ситуационного подхода, гибких техник, консультативного подхода, а также сокращать неопределенность и «двусмысленность» [26], используя мягкие (*soft*) техники в управлении коммуникациями и стейкхолдерами. Что касается предметных областей, то особое внимание следует уделять областям рисков,



**Рис. 2.** Направления интеграции управления бенефитами с учетом ожиданий стейкхолдеров в программный менеджмент

- 1) ясность и прозрачность при определении бенефитов, при идентификации которых необходимо как можно более полно определить их ценность;
- 2) использование логики *PDCA* (*plan-do-check-act*) при реализации бенефитов (постоянный мониторинг и фиксация бенефитов, а также их трансфер в систему управления);
- 3) восприятие проекта (проектов) программы как инвестиции, которой нужно управлять и получать от нее бенефит;

персоналу, стейкхолдерам и коммуникациям, так как эти области существенно затрагивают управление бенефитами с учетом ожиданий стейкхолдеров (табл. 1).

**Модифицирующиеся причинно-следственные связи в карте бенефитов**

Что касается использования конкретных документов и рабочих инструментов, то здесь, по мнению авторов, на основании проведенного анализа целесообразно использовать план управления бенефитами, регистр стейкхолдеров, карты влияния, матрицу

Таблица 1

**Предметные области, находящиеся в фокусе влияния BRM, учитывающего ожидания стейкхолдеров**

Управление рисками (высоковероятные риски)	Управление персоналом (дополнительные роли)	Управление стейкхолдерами (принципы управления)	Управление коммуникациями
Информационные потери при смене команды либо завершение проекта без архивирования и систематизации знаний о проекте (проектах) программы	Введение дополнительной роли менеджера по управлению изменениями наряду с менеджером и директором программы	Формирование у стейкхолдеров стратегического видения бенефитов и возможности влияния на результаты программы	Обеспечение трансфера знаний и информации между проектами
Переоценка функции контроля	Наличие специализированной команды, координирующей ожидания стейкхолдеров	Выявление отношения стейкхолдеров к заявленным бенефитам и к программе в целом	
Отсутствие понимания стратегической роли концепции <i>BRM</i> относительно программного менеджмента		Обеспечение взаимодействия стейкхолдеров внутри программы (если это необходимо) через развитую культуру взаимодействия и готовность к изменениям, отношения между стейкхолдерами, включая спонсора	
Конфликт интересов стейкхолдеров при реализации бенефитов		Идентификация стейкхолдеров через метод «снежного кома» (snowball)	

ответственности, матрицу влияния с добавлением инструментов влияния на каждого стейкхолдера или группу стейкхолдеров, а также интересов и мотивов из модели Гарднера (власть-динамика) и Фрумана (выбор стратегии влияния при наличии / отсутствии конфликта интересов подрядчика и заказчика). Также можно формировать «спрятанную» матрицу стейкхолдеров, совмещенную с бенефитами программы.

Как видим, с одной стороны, подходы к *BRM* с учетом ожиданий стейкхолдеров являются довольно стандартными, с другой, существует своя специфика, определяемая наличием инициатора от лица государства, что влияет и на мотивацию стейкхолдеров, и на систему управления Программой. Таким образом, предложенные рекомендации по интеграции *BRM* с учетом ожидания стейкхолдеров в программный менеджмент могут служить ориентиром для управления схожими программами, потому что для реализации программ характерно наличие большого числа стейкхолдеров, управление интересами которых напрямую вносит вклад в успех программ.

\* \* \*

Феномен программного управления зарекомендовал себя как востребованная и широко используемая практика. Специфичность и «ситуационность» программ вносит существенные разногласия, а также большую неопределенность в процесс управле-

ния, особенно если программа представляет собой открытый тип. Ценность такой программы может быть неочевидна для ее участников, поэтому восприятие этой ценности, отраженной в бенефитах, является одним из ключевых факторов успешности программ. Идентификация и координация интересов стейкхолдеров являются сложной задачей ввиду большого разнообразия стейкхолдеров и их интересов. Ситуация усугубляется специфичностью самих открытых программ, контекстом и «государственной компонентой» в частности (например, Программа развития ТП ИЭС). Соотнести интересы стейкхолдеров, ожидания и транслировать их в бенефиты программы — сложная и трудновыполнимая задача. Однако исследование методологических подходов по управлению бенефитами и ожиданиями стейкхолдеров позволило выделить общие направления интеграции обеих областей в программный менеджмент и определить зоны, в которых требуется учитывать специфику открытых программ, инициированных государством. Принятие во внимание определенных принципов управления, а также акцентов в управлении стейкхолдерами, коммуникациями, персоналом проекта и рисками, позволит организовать процессы программного менеджмента и разработать документацию, учитывающую все вышеперечисленные особенности.

## Литература

1. Аналитический отчет «О взаимодействии элементов инновационной инфраструктуры» [Электронный ресурс]. — URL: <http://ac.gov.ru/files/attachment/4845.pdf>
2. Концепция проекта реализации технологической платформы «Интеллектуальная энергетическая система России» [Текст]. — М.: ФСК ЕЭС, 2010.
3. Яковлева А.Ю. Программный подход в развитии технологических платформ энергетического сектора (на примере технологической платформы «Интеллектуальная энергетическая система России») [Текст] / А.Ю. Яковлева, Р.Л. Яремчук // Российский журнал управления проектами. 2015. № 4. — С. 3–12.
4. Badewi A. The impact of project management (PM) and benefits management (BM) practices on project success: Towards developing a project benefits governance framework', // International Journal Of Project Management. 2015. ScienceDirect, EBSCOhost, viewed 1 December 2015.
5. Baugh A. Stakeholder Engagement: The Game Changer For Program Management, Boca Raton: Auerbach, 2015. VLeBooks, EBSCOhost, viewed 2 December 2015.
6. Bradley G. Benefit Realisation Management: A Practical Guide To Achieving Benefits Through Change, Farnham, Surrey, England, 2010. Gower, Discovery eBooks, EBSCOhost, viewed 10 December 2015.
7. Breese R., Jenner S., Serra C., Thorp J. Benefits management: Lost or found in translation', // International Journal Of Project Management. 2015. Vol. 33. No. 7. Pp. 1438–1451. Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 10 December 2015.
8. Crawford L., Cooke-Davies T., Hobbs B., Labuschagne L., Remington K., Ping C. Governance and support in the sponsoring of projects and programs // Project Management Journal. 2008. Vol. 39. Pp. S43–S55. Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 26 November 2015.
9. Frooman J. Stakeholder influence strategies // Academy of Management Review. 1999. Vol. 24. No. 2. Pp. 191–205. Available from: 10.5465/AMR.1999.1893928, viewed 26 November 2015.
10. Hornstein H.A. The integration of project management and organizational change management is now a necessity // International Journal Of Project Management. 2015. Vol. 33. pp. 291–298. ScienceDirect, EBSCOhost, viewed 1 December 2015.
11. Jenner S. Transforming Government And Public Services: Realising Benefits Through Project Portfolio Management, Farnham: Gower, 2010. VLeBooks, EBSCOhost, viewed 26 November 2015.
12. Laurse M., Svevig P. Taking stock of project value creation: A structured literature review with future directions for research and practice // International Journal Of Project Management. 2016. Vol. 34. Pp. 736–747. ScienceDirect, EBSCOhost, viewed 14 April 2016.
13. Littau P., Jujagiri N., Adlbrecht G. 25 years of stakeholder theory in project management literature (1984–2009) // Project Management Journal. 2010. Vol. 41. No. 4. Pp. 17–29. Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 1 December 2015.
14. Lycett M., Rassau A., Danson J. Programme management: a critical review // International Journal Of Project Management. 2004. Vol. 22. Pp. 289–299. ScienceDirect, EBSCOhost, viewed 26 November 2015.
15. Managing Successful Programmes (MSP) — Third Edition // Office of Government Commerce, TSO, London, 2007.
16. OGC PRINCE2 MANUAL 2009. — URL: <http://www.gg-wp.org/file/dload/ogc-prince2-manual-2009.pdf>
17. P2M: a guidebook of project & program management // Project Management Association of Japan, 2005.
18. Pellegrinelli S., Partington D., Hemingway C., Mohdzain Z., Shah M. The importance of context in programme management: An empirical review of programme practices // International Journal Of Project Management. 2007. Vol. 25. Pp. 41–55. ScienceDirect, EBSCOhost, viewed 10 January 2016.
19. Pellegrinelli S. Programme management: Organising project-based change // International Journal Of Project Management. 1997. Vol. 15. No. 3. Pp. 141–149. Scopus®, EBSCOhost, viewed 10 January 2016.
20. Pellegrinelli S. Shaping context: the role and challenge for programmes // International Journal Of Project Management. 2002. Vol. 20. Pp. 229–233. ScienceDirect, EBSCOhost, viewed 16 February 2016.
21. Practice Standard For Project Risk Management // Project Management Institute — 1 Original edition (June 1, 2009).
22. Procca A.E. Development of a project management model for a government research and development organization // Project Management Journal. 2008. Vol. 39. No. 4. Pp. 33–57. Business Source Complete, EBSCOhost, viewed 18 April 2016.
23. Serra C., Kunc M. Benefits Realisation Management and its influence on project success and on the execution of business strategies // International Journal Of Project Management. 2014. ScienceDirect, EBSCOhost, viewed 20 December 2015.
24. Sponsoring Change. A Guide to the Governance Aspects of Project Sponsorship (APM, 2009). — URL: <https://www.apm.org.uk/sites/default/files/sponsoring%20change.pdf>
25. The Standard For Program Management — Third Edition // Project Management Institute, Newtown Square, Pa, 2013.
26. Thiry M. Combining value and project management into an effective programme management model // International Journal Of Project Management. 2002. Vol. 20. Pp. 221–227. ScienceDirect, EBSCOhost, viewed 2 March 2016.

## References

1. *Analiticheskiy otchet «O vzaimodeystvii elementov innovatsionnoy infrastruktury»* [The analytical report "On the interaction of the elements of the innovation infrastructure"]. Available at: <http://ac.gov.ru/files/attachment/4845.pdf>
2. *Kontsepsiya proekta realizatsii tekhnologicheskoy platformy «Intellektual'naya energeticheskaya sistema Rossii»* [The concept of the project implementation of the technological platform "Smart Energy System of Russia"]. Moscow, FSK EES Publ., 2010.
3. Yakovleva A.Yu., Yaremchuk R.L. Programmnyy podkhod v razvitiy tekhnologicheskikh platform energeticheskogo sektora (na primere tekhnologicheskoy platformy «Intellektual'naya energeticheskaya sistema Rossii») [The program approach in the development of the energy sector of technological platforms (on the example of the technological platform "Smart Energy System of Russia)"]. *Rossiyskiy zhurnal upravleniya proektami* [Russian Journal of Project Management]. 2015, I. 4(13), pp. 3–12.
4. Badewi A. 2015, The impact of project management (PM) and benefits management (BM) practices on project success: Towards developing a project benefits governance framework', International Journal Of Project Man-

- agement, ScienceDirect, EBSCOhost, viewed 1 December 2015.
5. Baugh A. 2015, *Stakeholder Engagement: The Game Changer For Program Management*, Boca Raton: Auerbach, VLeBooks, EBSCOhost, viewed 2 December 2015.
  6. Bradley G. 2010, *Benefit Realisation Management: A Practical Guide To Achieving Benefits Through Change*, Farnham, Surrey, England: Gower, Discovery eBooks, EBSCOhost, viewed 10 December 2015.
  7. Breese R., Jenner S., Serra C., & Thorp J. 2015, 'Benefits management: Lost or found in translation', *International Journal Of Project Management*, 33, 7, pp. 1438–1451, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 10 December 2015.
  8. Crawford L., Cooke-Davies T., Hobbs B., Labuschagne L., Remington K., Ping C. 2008, 'Governance and support in the sponsoring of projects and programs', *Project Management Journal*, 39, pp. S43–S55, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 26 November 2015.
  9. Frooman J. 1999, 'Stakeholder influence strategies', *Academy of Management Review*, vol. 24, no. 2, pp. 191–205. Available from: 10.5465/AMR.1999.1893928, viewed 26 November 2015.
  10. Hornstein H.A. 2015, 'The integration of project management and organizational change management is now a necessity', *International Journal Of Project Management*, 33, pp. 291–298, ScienceDirect, EBSCOhost, viewed 1 December 2015.
  11. Jenner S. 2010, *Transforming Government And Public Services: Realising Benefits Through Project Portfolio Management*, Farnham: Gower, VLeBooks, EBSCOhost, viewed 26 November 2015.
  12. Laursen M., Svejvig P. 2016, 'Taking stock of project value creation: A structured literature review with future directions for research and practice', *International Journal Of Project Management*, 34, pp. 736–747, ScienceDirect, EBSCOhost, viewed 14 April 2016.
  13. Littau P., Jujagiri N., Adlbrecht G. 2010, '25 years of stakeholder theory in project management literature (1984–2009)', *Project Management Journal*, 41, 4, pp. 17–29, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 1 December 2015.
  14. Lycett M., Rassau A., Danson J. 2004, 'Programme management: a critical review', *International Journal Of Project Management*, 22, pp. 289–299, ScienceDirect, EBSCOhost, viewed 26 November 2015.
  15. *Managing Successful Programmes (MSP) — Third Edition* // Office of Government Commerce, TSO, London — 2007.
  16. OGC PRINCE2 MANUAL 2009. Available at: <http://www.gg-wp.org/file/dload/ogc-prince2-manual-2009.pdf/>
  17. P2M: a guidebook of project & program management // Project Management Association of Japan — 2005.
  18. Pellegrinelli S. 1997, 'Programme management: Organising project-based change', *International Journal Of Project Management*, 15, 3, p. 141–149, Scopus®, EBSCOhost, viewed 10 January 2016
  19. Pellegrinelli S. 2002, 'Shaping context: the role and challenge for programmes', *International Journal Of Project Management*, 20, pp. 229–233, ScienceDirect, EBSCOhost, viewed 16 February 2016.
  20. Pellegrinelli S., Partington D., Hemingway C., Mohdzain Z., Shah M. 2007, 'The importance of context in programme management: An empirical review of programme practices', *International Journal Of Project Management*, 25, pp. 41–55, ScienceDirect, EBSCOhost, viewed 10 January 2016.
  21. *Practice Standard For Project Risk Management* // Project Management Institute — 1 Original edition (June 1, 2009)
  22. Procca A.E. 2008, 'Development of a project management model for a government research and development organization', *Project Management Journal*, 39, 4, pp. 33–57, Business Source Complete, EBSCOhost, viewed 18 April 2016.
  23. Serra C., Kunc M. 2014, 'Benefits Realisation Management and its influence on project success and on the execution of business strategies', *International Journal Of Project Management*, ScienceDirect, EBSCOhost, viewed 20 December 2015.
  24. «Sponsoring Change. A Guide to the Governance Aspects of Project Sponsorship» (APM, 2009) Available at: <https://www.apm.org.uk/sites/default/files/sponsoring%20change.pdf/>
  25. *The Standard For Program Management — Third Edition* // Project Management Institute, Newtown Square, Pa — 2013.
  26. Thiry M. 2002, 'Combining value and project management into an effective programme management model', *International Journal Of Project Management*, 20, pp. 221–227, ScienceDirect, EBSCOhost, viewed 2 March 2016.