

УДК 331.105

DOI: <https://doi.org/10.37890/jwt.vi70.245>

## **Управление стейкхолдерами инновационных проектов, реализуемых транспортными предприятиями**

**Н.Н. Ползунова**

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-2617-9470>

*Владимирский государственный университет имени А.Г. и Н.Г. Столетовых, г. Владимир, Россия*

**Аннотация:** Актуальность представленного исследования обусловлена увеличением практической роли проектного управления при обеспечении эффективности функционирования отечественных транспортных предприятий, а также сильным влиянием интересов стейкхолдеров на инновационную деятельность транспортных компаний. Важно акцентировать внимание и работать с требованиями стейкхолдеров, ведь именно они будут, с одной стороны, оценивать успех инновационного проекта, а с другой стороны, формировать этот успех. В статье приведены стратегии управления стейкхолдерами инновационных проектов, реализуемых транспортными предприятиями, которые привязаны к типу стейкхолдера. Также выделены особенности управления стейкхолдерами инновационных проектов, реализуемых транспортными предприятиями. Благодаря своевременному учету интересов разных стейкхолдеров и использованию соответствующих стратегий возможно формирование эффективных процессов управления инновационными проектами, реализуемыми транспортными предприятиями.

**Ключевые слова:** проектная деятельность; управление проектами; управление проектной деятельностью; проектное управление; инновационный проект; стейкхолдеры; заинтересованные лица, транспортные предприятия.

## **Management of stakeholders of innovative projects implemented by transport enterprises**

**Natalia N. Polzunova**

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-2617-9470>

*Vladimir State University, Vladimir, Russia*

**Abstract:** The relevance of the presented research is due to the increase in the project management practical role in ensuring the efficiency of the functioning of domestic transport enterprises, as well as the strong influence of the stakeholders' interests on the innovative transport companies activities. It is important to focus attention and work with the stakeholders' requirements because they will, on the one hand, evaluate the innovative project success, and on the other hand, shape this success. The article presents strategies for managing innovative projects stakeholders implemented by transport enterprises that are tied to the stakeholder type. The managing stakeholders' innovative projects peculiarities implemented by transport enterprises are also considered. Due to timely consideration of different stakeholders' interests and the appropriate strategies use, it is possible to form effective management processes for innovative projects implemented by transport enterprises.

**Keywords:** project activity; project management; project management; project management; innovative project; stakeholders; interested people.

## **Введение**

В современных условиях стремительное развитие рынка создает предпосылки и необходимость реализации инновационных разработок. Это актуально для широкого круга организаций, в том числе и для транспортных предприятий.

Именно инновации обеспечивают конкурентоспособность и являются стимулом повышения спроса на оказываемые услуги.

Общеизвестно, что инновации в любом их виде выступают базисом инновационного проекта.

Инновационным проектом является любая форма трансформации фундаментальных и прикладных знаний в промышленно применимые, экономически оправданные и востребованные потребителем товары, услуги или технологии [1].

Реализация инновационных проектов невозможна без проектного управления. Проектное управление в сфере транспорта - это процесс управления масштабными задачами транспортных организаций в условиях временных и ресурсных ограничений для достижения заявленных результатов и поставленных целей при реализации проектов. Одним из таких направлений может выступать реализация проекта по внедрению цифровых технологий в систему управления логистической деятельности предприятий или внедрение инноваций в совершенствование услуг.

Основными задачами управления на основе проектного подхода для современных транспортных предприятий Российской Федерации выступают:

- обеспечение реализации запланированных показателей и результатов при помощи инициатив, которые выгодны организации и ее заинтересованным лицам;
- получение результата, который удовлетворяет потребности, ради которых был инициирован инновационный проект;
- соблюдение сроков реализации инновационного проекта;
- эффективное управление финансовыми, трудовыми и материальными ресурсами.

## **Методы**

В статье используется исследовательский подход, объединяющий элементы теории стейкхолдеров и методологические основы проектного управления. Основная часть представленной работы построена на использовании аргументированного дедуктивного исследовательского подхода.

## **Результаты**

Инициирование и реализация инновационных проектов транспортными предприятиями затрагивает интересы множества стейкхолдеров, которые являются элементами как внешней, так и внутренней среды. Под стейкхолдерами (заинтересованными лицами) подразумеваются те субъекты внутренней и внешней среды, которые имеют интерес к результатам экономической деятельности компании [2]. Исходя из этого, задачей системы проектного управления транспортного предприятия является формирование механизмов удовлетворения потребностей и интересов заинтересованных лиц таким образом, чтобы иметь ресурсы и возможности осуществления тех же процедур по отношению к другим стейкхолдерам. В ином случае, инновационные проекты транспортной компании будут экономически неэффективными и подвержены лишним рискам. Тем более уже доказанным является тот факт, что неудача проекта, в основном, не связана с эффективным или

неэффективным применением методов управления им, а является результатом ненадлежащего взаимодействия между заинтересованными сторонами, вовлеченными в проект [15].

Недаром основной принцип теории стейкхолдеров состоит в том, что устойчивый успех коммерческой организации может быть достигнут лишь в том случае, если будут приниматься во внимание интересы и требования различных заинтересованных сторон [3]. Тогда управление заинтересованными сторонами инновационного проекта должно осуществляться не в рамках диадных связей, а как системы множественных взаимозависимых отношений. Тем более, что «неопределенность среды подталкивает стейкхолдеров к созданию сетей взаимозависимостей» [6]. При этом как отмечает М. Каллон нужно «наблюдать за всем, что происходит между акторами стейкхолдерской сети, так как это определяет отношения между ними» [11].

Процесс управления стейкхолдерами инновационного проекта, реализуемого транспортными предприятиями, предполагает наличие определенных процедур (рис. 1).

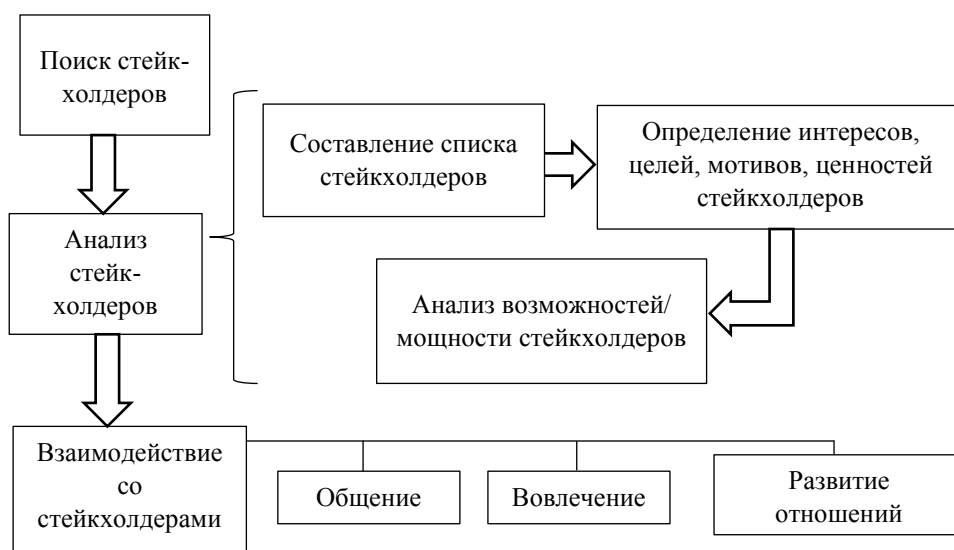


Рис.1. Процесс управления стейкхолдерами проекта

Способность находить и привлекать нужных стейкхолдеров является важным фактором успешности инновационного проекта. На практике данные процессы сопровождаются рутинными действиями менеджмента транспортной компании, например, участием в отраслевых совещаниях, круглых столах, тематических выставках, систематическими предварительными встречами с заинтересованными сторонами. Такие активные действия упреждающего характера требуют от транспортной компании наличия разработанной инновационной стратегии, которая позволяет определить не только потребность в конкретном виде стейкхолдера, но и время возникновения этой потребности [13].

Вовлечение стейкхолдеров в инновационный цикл способствует своевременности обеспечения ресурсами и росту инновационной и деловой активности. В процессе проектного управления отраслевым или межотраслевым инновационным преобразованием и развитием необходимо учитывать мнения и интересы всех заинтересованных сторон.

В реализации проектов транспортных предприятий участие принимают разные виды стейкхолдеров, которые могут быть разделены на группы (рис. 2).

В табл. 1 приведем структурно-функциональную характеристику стейкхолдеров и определим тип в соответствии с приведенной классификацией на рис. 2.

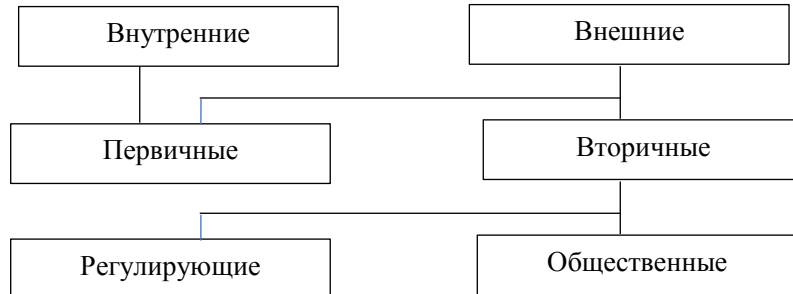


Рис. 2. Классификация стейкхолдеров инновационного проекта транспортного предприятия<sup>4</sup>

Таблица 1

**Структурно-функциональная характеристика стейкхолдеров**

Вид стейкхолдера	Ожидания от проектной деятельности	Тип стейкхолдера по классификации
Сотрудники предприятия, реализующего проект	<ul style="list-style-type: none"> <li>- получение удовольствия от работы;</li> <li>- достойные условия оплаты труда и материального вознаграждения за проделанную работу;</li> <li>- оснащенное рабочее место и обеспечение трудовой безопасности.</li> </ul>	Внутренние, первичные
Менеджмент предприятия, реализующего проект	<ul style="list-style-type: none"> <li>- получение достойного материального вознаграждения за свою управленческую и трудовую деятельность;</li> <li>- достижение престижных условий своей управленческой деятельности (для менеджеров важно осознание того, что их работодатель достойная компания, имеющая высокий уровень репутации на рынке);</li> <li>- достижение власти (для менеджеров важно осознание того, что у них есть подчиненные, которым они могут делегировать полномочия и необходимость выполнения задач).</li> </ul>	Внутренние, первичные
Кредиторы	<ul style="list-style-type: none"> <li>- получение процентов на вложенный капитал;</li> <li>- предоставления кредитов;</li> <li>- уверенность в том, что кредитные средства, выделенные предприятию, используются грамотно, а сама организация обеспечивает экономическую</li> </ul>	Внешние первичные

<sup>4</sup> Построено автором по [10].

Акционеры (для проектов, реализуемых АО) Учредители	<p>безопасность своей бизнес-деятельности.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- получение дивидендов при распределении прибыли компании от ведения ее бизнес-деятельности;</li> <li>- приумножение финансового капитала за счет роста стоимости бизнеса организации;</li> <li>- обеспечение безопасности финансовых инвестиций, что означает поддержание компанией достаточного уровня финансовой устойчивости и экономической безопасности.</li> </ul>	Внутренние, первичные
Потребители и клиенты	<ul style="list-style-type: none"> <li>- получение продукта проекта, который способен удовлетворить их потребности;</li> <li>- наличие у продукта проекта потребительской ценности, которая качественно удовлетворяет потребности;</li> <li>- соблюдение системы качества в процессе производства продукта проекта;</li> <li>- предоставление компанией достойного уровня клиентского сервиса и обслуживания.</li> </ul>	Внешние первичные
Правительство и органы государственной власти	<ul style="list-style-type: none"> <li>- своевременное формирование бюджетов в части налоговых поступлений;</li> <li>- создание новых рабочих мест и обеспечение занятости населения.</li> </ul>	Внешние вторичные регулирующие
Отраслевые ассоциации	<ul style="list-style-type: none"> <li>- усиление роли ассоциаций в принятии решений;</li> <li>- повышение лоббистского потенциала ассоциации;</li> <li>- укрепление статуса/ имиджа на региональном, национальном и международном уровнях</li> </ul>	Внешние вторичные регулирующие

Для более полного раскрытия содержательно-функциональных аспектов, а также с целью упорядочивания и однозначного понимания используемых на рис. 2 и в табл. 1 терминов, в табл. 2 приведем определения этих понятий.

Таблица 2

**Понятие и сущность стейкхолдеров инновационного проекта**

Виды стейкхолдеров инновационного проекта	Определение
Внутренние	Люди или группы, которые принимают участие в разработке и реализации инновационного проекта [14]
Внешние	Люди или группы, которые не принимают непосредственного участия в разработке и реализации инновационного проекта, но «подвержены его влиянию или могут оказывать влияние на его разработку и/или реализацию» [9]
Первичные	Люди или группы, которые «имеют договорные или юридические обязательства перед командой инновационного проекта, а также обладают определенными полномочиями, связанными с управлением и передачей необходимых ресурсов» [4]
Вторичные	Люди или группы, которые имеют только формальные договорные отношения относительно инновационного

	проекта, однако, в тоже время, значительно заинтересованы в процессах и продуктах инновационного проекта. [18]
Регулирующие	Люди или группы, которые осуществляют функции регулирования и контроля по отношению к инновационному проекту на всех этапах его разработки и реализации
Общественные	Люди или группы, чьи некоммерческие интересы могут быть затронуты при разработке и реализации инновационных проектов

Классификация стейкхолдеров применяется в процессе разработки и реализации стратегии взаимодействия с ними. Так, Финогеева А.И. акцентирует внимание на 4-х стратегиях: вовлечение, информирование, мониторинг, интеграция и сотрудничество [8].

Стратегия вовлечения используется для заинтересованных стейкхолдеров с незначительным влиянием или для тех лиц, чье влияние является сильным, но заинтересованность в участие в проекте – слабая. Цель этой стратегии заключается в побуждении стейкхолдеров к использованию стратегии «Интеграция и сотрудничество» или в защите от негативно настроенных заинтересованных лиц.

Стратегия информирования – это стратегия, применяемая в отношении потенциальных стейкхолдеров. Информирование осуществляется о деятельности компании, ее результатах и о возможностях взаимодействия.

Стратегия «Интеграция и сотрудничество» реализуется в отношении стейкхолдеров - партнеров, чьи интересы, цели, ценности совпадают. Данная стратегия нацелена на достижение совместной синергии.

Стратегия мониторинга применяется, как правило, в отношении негативно настроенных стейкхолдеров.

В табл. 3 сопоставим рекомендуемые стратегии взаимодействия с типом стейкхолдеров.

*Таблица 3*

**Взаимосвязь стратегий взаимодействия со стейкхолдерами с типом стейкхолдера**

Тип стейкхолдера	Стратегии			
	Вовлечение	Информирование	Интеграция и сотрудничество	Мониторинг
Внутренний первичный	√		√	
Внешний первичный	√	√	√	√
Внешний вторичный регулирующий	√	√	√	√
Внешний вторичный общественный	√	√	√	√

При реализации стратегий взаимодействия со стейкхолдерами инновационных проектов представители транспортных предприятий отметили следующие ограничивающие факторы:

- риск потери ноу-хау;

- нехватку финансовых средств, так как процесс сотрудничества с внешними стейкхолдерами – дорогостоящий процесс;
- сложности в поиске партнёров, чьи цели, интересы, ценности совпадают;
- различия в корпоративной культуре;
- трудности доступа к знаниям;
- низкий уровень управленческих компетенций или их недостаток для эффективной реализации стратегии с заинтересованными лицами.

Участие разных стейкхолдеров в инновационном проекте требует обязательного координирования их деятельности. Такое координирование может осуществляться в разных формах, таких как: иерархия, доверие, обмен, контракт [12]. Одной из ключевых задач выступает задача достижения сбалансированности интересов разных стейкхолдеров в инновационном проекте, реализуемом транспортным предприятием. Соблюдения баланса интересов заинтересованных лиц проекта позволяет снизить практически все основные экономические риски не только самого проекта, но и транспортной организации, его реализующей. Главная трудность, по мнению Ткаченко И.Н., состоит в недостатке необходимых данных, проблематичности применения прикладных методов и субъективизме при оценке рациональности управленческих решений [5].

Ткаченко И.Н. в другой своей научной работе показывает связанность эффективности корпоративного управления и баланса интересов стейкхолдеров. При этом приходит к следующим заключениям [7]:

- внимание к управлению интересами стейкхолдеров связано с развитием ответственного подхода системы корпоративного менеджмента;
- наблюдаются попытка трансформации традиционного капитализма предпринимательства в капитализм стейкхолдеров;
- происходит рост внимания исследователей к прикладным аспектам реализации ответственного подхода системы корпоративного менеджмента с целью повышения финансовой результативности экономической деятельности.

Данные положения актуальны и для управления стейкхолдерами инновационного проекта, реализуемого транспортными предприятиями.

Наряду с вышеприведенными положениями, следует обратить внимание на некоторые особенности управления стейкхолдерами инновационных проектов, реализуемых транспортными предприятиями, среди которых:

- при управлении стейкхолдерами инновационных проектов транспортному предприятию требуется привлечение вспомогательных ресурсов. Это позволит решить задачу обеспечения устойчивости таких проектов;
- чем выше уровень инновационности проекта, реализуемого транспортным предприятием, тем менее подходят стандартные процедуры управления его стейкхолдерами. Как отмечают Richtner A. и Sodergren B., применение стандартных методов управления применительно к инновационным проектам только ограничивают эту инновационность [16];
- чаще всего неудачи инновационных проектов, реализуемых транспортными предприятиями, фиксируются на этапе их реализации. Поэтому, требуется уделить больше внимания управлению стейкхолдерами именно на этом этапе жизненного цикла инновационного проекта;

– человек является одним из источников риска и неопределенности в любом проекте, тем более в инновационном, где основная роль отводится творческому процессу. Также человек является одним из основных ресурсов для снижения риска [17]. Поэтому в целях управления интересами, часто конфликтующими, большого количества стейкхолдеров инновационного проекта руководству транспортного предприятия рекомендуется использовать методы многокритериального анализа решений.

### **Заключение**

Таким образом, учет интересов стейкхолдеров транспортного предприятия является основной задачей системы проектного управления. Из-за разнообразия интересов возможно формирование конфликтов, решение которых позволяет стимулировать устойчивое развитие бизнеса, реализовывать инновационные проекты и повышать рыночную стоимость транспортного предприятия. Исследование автора демонстрирует высокую практическую роль стейкхолдерского подхода не только при проектном управлении, но и при стратегическом планировании и разработке стратегии развития транспортных предприятий.

### **Список литературы**

1. Корпоративная социальная ответственность: учебник и практикум для академического бакалавриата / В. Я. Горфинкель [и др.] ; отв. ред. В. Я. Горфинкель, Н. В. Родионова. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 438 с.
2. Крамин М.В., Крамин Т.В. Удовлетворение интересов стейкхолдеров как стратегический аспект корпоративного управления// Актуальные проблемы экономики и права. - 2011. - № 4. - С. 164-171.
3. Маклакова С.С. Анализ состава и требований стейкхолдеров на различных стадиях жизненного цикла организации // Международный научно-исследовательский журнал. - 2019. - № 8 (86). - С. 11-16
4. Стреттон А. Идентификация и классификация заинтересованных сторон программы проекта // Управление проектами и программами. - 2012. - №3(31). - С. 214–222
5. Ткаченко И.Н. Об учете интересов стейкхолдеров в современной парадигме корпоративного управления // Управленческие науки в современном мире. - 2018. - № 1. - С. 205-209
6. Ткаченко И.Н. Трансформация архитектуры бизнеса и управленческих механизмов для целей инновационно-технологического развития// Новая индустриализация России: экономика - наука - человек - природопользование. Сборник научных трудов VII Уральских научных чтений профессоров и докторантов. 2020. - С. 115-121.
7. Ткаченко И.Н. Актуализация стейкхолдерского подхода корпоративного управления в условиях коронакризиса: от декларирования приверженности к прикладным моделям// Управленец. - 2021. - Т. 12. - № 2. С. 2-16.
8. Финогеева А.И. Механизм управления ключевыми стейкхолдерами для российских компаний// Российский экономический интернет-журнал. - 2017. - № 2. - С. 47.
9. Ципес Г.Л., Шадаева Н.М. Управление отношениями с заинтересованными сторонами проекта: от простого к сложному (часть 1)// Управление проектами и программами. - 2015. - № 2. - С. 138-156.
10. Albats E. et al. Stakeholder management in SME open innovation: Interdependences and strategic actions //Journal of Business Research. – 2020. – Т. 119. – С. 291-301.
11. Callon M. Techno-economic networks and irreversibility //The Sociological Review. – 1990. – Т. 38. – №. 1\_suppl. – С. 132-161.
12. Callon M. et al. The management and evaluation of technological programs and the dynamics of techno-economic networks: The case of the AFME //Research policy. – 1992. – Т. 21. – №. 3. – С. 215-236.



13. Kazadi K., Lievens A., Mahr D. Stakeholder co-creation during the innovation process: Identifying capabilities for knowledge creation among multiple stakeholders //Journal of business research. – 2016. – Т. 69. – №. 2. – С. 525-540.
14. Kinnunen T., Aapaaja A., Haapasalo H. Analyzing internal stakeholders' salience in product development //Technology and Investment. – 2014. – 5. - 106-115. doi: 10.4236/ti.2014.52011.
15. Missonier S., Loufrani-Fedida S. Stakeholder analysis and engagement in projects: From stakeholder relational perspective to stakeholder relational ontology //International journal of project management. – 2014. – Т. 32. – №. 7. – С. 1108-1122.
16. Richtner A., Sodergren B. Innovation projects need resilience //International Journal of Technology Intelligence and Planning. – 2008. – Т. 4. – №. 3. – С. 257-275.
17. Thamhain H. Managing risks in complex projects //Project management journal. – 2013. – Т. 44. – №. 2. – С. 20-35.
18. Winch G. M., Morris P., Pinto J. Managing project stakeholders //The Wiley guide to project, program, and portfolio management. – 2007. – С. 271-289.

### References

1. Corporate social responsibility: textbook and workshop for academic undergraduate students / V. Ya. Gorfinkel [et al.]; resp. ed. V. Ya. Gorfinkel, N. V. Rodionova. - M. : Yurayt Publishing House, 2019. - 438 p.
2. Kramin M.V., Kramin T.V. Satisfying the Interests of Stakeholders as a Strategic Aspect of Corporate Governance// Actual Problems of Economics and Law. - 2011. - No. 4. - S. 164-171.
3. Maklakova S.S. Analysis of the composition and requirements of stakeholders at various stages of the organization's life cycle // International Research Journal. - 2019. - No. 8 (86). - pp. 11-16
4. Stretton A. Identification and classification of stakeholders of the program / project // Project and program management. - 2012. - №3(31). - Pp. 214-222
5. Tkachenko I.N. On taking into account the interests of stakeholders in the modern paradigm of corporate governance // Management sciences in the modern world. - 2018. - No. 1. - S. 205-209
6. Tkachenko I.N. Transformation of business architecture and management mechanisms for the purposes of innovative and technological development / New industrialization of Russia: economy - science - man - nature management. Collection of scientific works of the VII Ural scientific readings of professors and doctoral students. 2020. - S. 115-121.
7. Tkachenko I.N. Updating the stakeholder approach to corporate governance in the context of the corona crisis: from declaring commitment to applied models // Manager. - 2021. - T. 12. - No. 2. S. 2-16.
8. Finogeeva A.I. Key stakeholder management mechanism for Russian companies// Russian Economic Internet Journal. - 2017. - No. 2. - S. 47.
9. Tsipes G.L. & Shalaeva N.M. Managing relations with project stakeholders: from simple to complex (Part 1)// Project and Program management. - 2015. - No. 2. - pp. 138-156.
10. Albats E. et al. Stakeholder management in SME open innovation: Interdependences and strategic actions //Journal of Business Research. – 2020. – Т. 119. – С. 291-301.
11. Callon M. Techno-economic networks and irreversibility //The Sociological Review. – 1990. – Т. 38. – №. 1\_suppl. – С. 132-161.
12. Callon M. et al. The management and evaluation of technological programs and the dynamics of techno-economic networks: The case of the AFME //Research policy. – 1992. – Т. 21. – №. 3. – С. 215-236.
13. Kazadi K., Lievens A., Mahr D. Stakeholder co-creation during the innovation process: Identifying capabilities for knowledge creation among multiple stakeholders //Journal of business research. – 2016. – Т. 69. – №. 2. – С. 525-540.
14. Kinnunen T., Aapaaja A., Haapasalo H. Analyzing internal stakeholders' salience in product development //Technology and Investment. – 2014. – 5. - 106-115. doi: 10.4236/ti.2014.52011.

15. Missonier S., Loufrani-Fedida S. Stakeholder analysis and engagement in projects: From stakeholder relational perspective to stakeholder relational ontology //International journal of project management. – 2014. – Т. 32. – №. 7. – С. 1108-1122.
16. Richtner A., Sodergren B. Innovation projects need resilience //International Journal of Technology Intelligence and Planning. – 2008. – Т. 4. – №. 3. – С. 257-275.
17. Thamhain H. Managing risks in complex projects //Project management journal. – 2013. – Т. 44. – №. 2. – С. 20-35.
18. Winch G. M., Morris P., Pinto J. Managing project stakeholders //The Wiley guide to project, program, and portfolio management. – 2007. – С. 271-289.

#### **ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ/INFORMATION ABOUT THE AUTHOR**

**Ползунова Наталья Николаевна,**  
доктор экономических наук, зав. кафедрой  
менеджмента и маркетинга, Владимирский  
государственный университет имени А.Г. и  
Н.Г. Столетовых, 600000, г. Владимир, ул.  
Горького, 79,  
e-mail: Natalya.polzunowa@yandex.ru

**Natalia N. Polzunova,**  
Doctor of Economics, Head of the  
Management and Marketing Department  
Vladimir State University, 600000, Gorkogo st.  
79, Vladimir, Russia,  
e-mail: Natalya.polzunowa@yandex.ru

Статья поступила в редакцию 22.02.2022; опубликована онлайн 21.03.2022.  
Received 22.02.2022; published online 21.03.2022.