

УДК 65.014.1

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОПРЕДЕЛЕНИЯ И ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ ГРУПП ЛИЦ В ПРОЕКТАХ

БЕЛОКОНЬ А. И.¹, *д. т. н., проф.*,

МАЛАНЧИЙ С. А.^{2*}, *асс.*,

АЛКУБАЛАЙТ Т. А. Д.³, *асп.*

¹ Кафедра реконструкции и управления в строительстве, Государственное высшее учебное заведение «Приднепровская государственная академия строительства и архитектуры», ул. Чернышевского, 24-а, 49600, г. Днепропетровск, Украина, тел. +38 (0562) 47-08-44, e-mail: kts789@yandex.ua, ORCID ID: 0000-0002-0986-8995

^{2*} Кафедра реконструкции и управления в строительстве, Государственное высшее учебное заведение «Приднепровская государственная академия строительства и архитектуры», ул. Чернышевского, 24-а, 49600, г. Днепропетровск, Украина, тел. +38 (0562) 47-08-44, e-mail: sky888@ua.fm, ORCID ID: 0000-0002-0024-7017

³ Кафедра реконструкции и управления в строительстве, Государственное высшее учебное заведение «Приднепровская государственная академия строительства и архитектуры», ул. Чернышевского, 24-а, 49600, г. Днепропетровск, Украина, тел. +38 (0562) 47-08-44

Аннотация. Исследуется история развития теории заинтересованных сторон, выполнен обзор имеющегося научного опыта и способов ее применения. Коротко изложены основные положения теории, рассмотрены модели, сформированные на их основе. На основе данного обзора создана таблица «Модели заинтересованных групп лиц».

Выявлено, что процессы управления взаимоотношениями с заинтересованными группами и механизмы оценки эффективности этого управления не получили еще соответствующего системного развития ни в теории, ни на практике. Разрешение проблемы требует разработки целостной методологии, базисом которой является определение и классификация стейкхолдеров.

Ключевые слова: *проекты, окружение проектов, определения и взаимодействия заинтересованных групп лиц*

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИЗНАЧЕННЯ І ВЗАЄМОДІЇ ЗАЦІКАВЛЕНИХ ГРУП ОСІБ У ПРОЕКТАХ

БІЛОКОНЬ А. І.¹, *д.т.н., проф.*,

МАЛАНЧИЙ С. О.^{2*}, *ас.*,

АЛКУБАЛАЙТ Т. А. Д.³, *асп.*

¹ Кафедра реконструкції та управління в будівництві, Державний вищий навчальний заклад «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури», вул. Чернишевського, 24-а, 49600, м. Дніпропетровськ, Україна, тел. +38 (0562) 47-08-44, e-mail: kts789@yandex.ua, ORCID ID: 0000-0002-0986-8995

^{2*} Кафедра реконструкції та управління в будівництві, Державний вищий навчальний заклад «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури», вул. Чернишевського, 24-а, 49600, м. Дніпропетровськ, Україна, тел. +38 (0562) 47-08-44, e-mail: sky888@ua.fm, ORCID ID: 0000-0002-0024-7017

³ Кафедра реконструкції та управління в будівництві, Державний вищий навчальний заклад «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури», вул. Чернишевського, 24-а, 49600, м. Дніпропетровськ, Україна, тел. +38 (0562) 47-08-44

Анотація. Вивчається історія розвитку теорії зацікавлених сторін, виконано огляд наявного наукового досвіду і способів її застосування. Коротко викладено основні положення теорії, розглянуто моделі, сформовані на їх основі. На основі даного огляду створено таблицю «Моделі зацікавлених груп осіб».

Виявлено, що процеси управління взаємовідносинами із зацікавленими групами і механізми оцінювання ефективності цього управління не отримали ще відповідного системного розвитку ні в теорії, ні на практиці. Вирішення проблеми вимагає розроблення цілісної методології, базисом якої є визначення та класифікація стейкхолдерів.

Ключові слова: *проекти, оточення проектів, визначення та взаємодії зацікавлених груп осіб*

THEORETICAL ASPECTS OF THE DEFINITION AND COLLABORATION OF INTERESTED GROUPS OF PEOPLE IN THE PROJECTS

BILOKON A. I., *dr. sc.(tech.), prof.*,

MALANCHIY S. A., *ass.*,

ALQUBAILAT T. A. J.³, *post-graduate*

¹ Department of Reconstruction and Management in Construction, State Higher Educational Establishment «Prydniprovsk State Academy of Civil Engineering and Architecture», Chernyshevsky str., 24-A, 49600, Dnipropetrovsk, Ukraine Tel. 38 (0562) 47-08-44, e-mail: kts789@yandex.ua, ORCID ID: 0000-0002-0986-8995

² * Department of Reconstruction and Management in Construction, State Higher Educational Establishment «Prydniprovsk State Academy of Civil Engineering and Architecture», Chernyshevsky str., 24-A, 49600, Dnipropetrovsk, Ukraine Tel. 38 (0562) 47-08-44, e-mail: sky888@ua.fm, ORCID ID: 0000-0002-0024-7017

³ Department of Reconstruction and Management in Construction, State Higher Educational Establishment «Prydniprovsk State Academy of Civil Engineering and Architecture», Chernyshevsky str., 24-A, 49600, Dnipropetrovsk, Ukraine Tel. 38 (0562) 47-08-44.

Summary. The article is devoted to studying the history of the theory of stakeholders, review of available scientific expertise and its uses. The article briefly describes the main provisions of the theory, considered a model formed based on them. On the basis of this review created a table "Models of groups of persons concerned".

It was found that the processes of relationship management stakeholders and mechanisms for evaluating the effectiveness of management have not yet received an appropriate system development either in theory or in practice. Resolving the problem requires the development of a coherent methodology, which is the basis for the definition and classification of stakeholders.

Keywords: *projects, environment projects, determination and collaboration of interested groups of people*

Постановка проблеми. Анализ зарубежных и отечественных источников показал, что теория стейкхолдеров активно обсуждалась и развивалась не только специалистами в области управления, но и философами, юристами и, что может быть наиболее интересно, - политологами. Некоторые ученые утверждают, что теория стейкхолдеров, так, как она была представлена, не имеет серьезной научной основы ни в экономической теории фирмы, ни в теории этики бизнеса.

Цель статьи – обобщить и систематизировать существующие подходы к определению и взаимодействию заинтересованных групп лиц в проектах.

Основоположником теории стейкхолдеров считается Роберт Эдвард Фриман, опубликовавший в 1984 г. работу по стратегическому менеджменту, базирующемуся на управлении стейкхолдерами. Центральным для данного подхода является само понятие *стейкхолдеров*, которое с течением времени претерпевало известные изменения и уточнения. В научных публикациях применяются также термины *заинтересованные лица*, *заинтересованные группы*, *группы влияния*, *участники коалиции*, однако все они не полностью идентичны по смыслу термину *стейкхолдер*. Теория стейкхолдеров является относительно молодой в ряду теорий менеджмента, первое и до сих пор наиболее краткое определение было предложено Фриманом в 1984 г.: «Стейкхолдеры – это группы людей, без которых организация может прекратить свое существование» [1].

Далее это понятие было несколько расширено и конкретизировано самим же Фриманом: «Стейкхолдером может являться индивидуум или группа, поддерживающая (обеспечивающая) деятельность организации аналогично тому, как это делает держатель акции» [2].

Впоследствии идеи Фримана были расширены другими исследователями с выходом на ряд специальных областей теории менеджмента и экономики. Дальнейшие исследователи предлагали новые определения, делая акцент на интересе или влиянии стейкхолдеров на организации. Так, Локвуд в 1996 г. определил стейкхолдеров как людей, «реально заинтересованных в результатах деятельности организации», в том же году Райен предложил свою трактовку термина: «лицо или группа лиц, которые могут оказать влияние на организацию или на которых влияет организация». В британском руководстве (часть стандарта (BS6079 1996)) по управлению проектами дается более развернутое определение: «лица или группы лиц, кровно заинтересованные в успехе организации (проекта) и окружающей среды, в рамках которых существует организация (проект)» [4].

Некоторые специалисты считают, что преваляющим в определении является владение частью компании, а другие исследователи считают более важным указанием на «власть или влияние». При этом в обоих случаях центральным для определения стейкхолдера является наличие взаимоотношений. Часть исследователей и практиков

утверждает, что стейкхолдеры, которые имеют взаимоотношения, но не несут риски деятельности компании, не являются владельцами части компании. Некоторые авторы выделяют в качестве признаков стейкхолдеров желание брать на себя риск,

выражение лояльности к фирме или добавление ценности, стремление к участию в организационных выгодах или получению права голоса в принятии управленческих решений или управлению через представителей (см. табл.).

Таблица

Модели взаимодействия заинтересованных групп лиц

№ п/п	Модель	Автор	Основные положения
1	2	3	4
1	Теория стейкхолдеров. Модель Фримана «Взаимодействия организации со стейкхолдерам»	Роберт Эдвард Фриман	<p>Возможность оценки силы влияния стейкхолдеров, что может являться основой их идентификации. Основа модели Фримана наглядно показывает взаимоотношения между различными группами действующих лиц, как в самой организации, так и вокруг нее. Взаимоотношения стейкхолдеров отображаются через схему отношений власти.</p> <p>Модель представляла собой графическое отображение фирмы – круг или овал, окруженный различным числом других кругов или овалов со связывающими их двунаправленными стрелками, при этом каждый круг (овал) представлял группу стейкхолдеров. Первоначальная модель Фримана включала 11 типов стейкхолдеров, состав которых мог быть расширен. Наиболее известная версия модели включает семь стейкхолдеров, в которой к классическим элементам управленческой модели – акционеры (или инвесторы), потребители, поставщики, работники – Фриман добавил конкурентов и двух важных внешних стейкхолдеров - правительство и общественные организации.</p> <p>В версии модели 2003 г. Фриман преобразовал систему до пяти внутренних групп стейкхолдеров – финансисты, потребители, поставщики, работники и общественные организации, убрав группу конкурентов, и выделил шесть внешних стейкхолдеров – правительство, составляющие инфраструктуры, негосударственные организации, критиков, средства массовой информации и другие.</p>
2	Управленческое толкование. Правовое толкование	Филипс	<p>В развитие графической модели Фримана Филипс, объединяя обе концепции, предложил использование стрелок – для обозначения отношений (управленческое толкование), и ненаправленных линий – для обозначения формально зафиксированных отношений (правовое толкование).</p>
3	Призма эффективности	Нили Энди, Адамс Крис, Кеннерли Майк	<p>Вместо того чтобы выстраивать систему управления эффективностью деятельности вокруг стратегий компании, призма эффективности ориентирована на основные классы заинтересованных лиц, которые могут встретиться в любом проекте. В классы включаются:</p> <ul style="list-style-type: none"> - инвесторы (акционеры и другие поставщики капитала); - клиенты и посредники; - работники и профессиональные союзы; - поставщики и стратегические партнеры; - чиновники из регулятивных органов, а также пресса и сообщества. <p>Вот вопросы, на которые пытается дать ответы призма эффективности:</p> <p><i>Удовлетворенность заинтересованных лиц.</i> Кто наши заинтересованные лица, и что они хотят от компании?</p> <p><i>Вклад заинтересованных лиц.</i> Чего мы хотим от наших заинтересованных лиц?</p> <p><i>Стратегии.</i> Какие стратегии нам необходимы для удовлетворения</p>

			упомянутых желаний? <i>Процессы.</i> Какие процессы нам нужно запустить для осуществления данных стратегий? <i>Возможности.</i> Какие возможности (люди, опыт, технологии и инфраструктура) нам нужны для более действенного и эффективного управления данными процессами?
4	Модель трех концентрических кругов	Пост, Престон Сач	Модель предлагает новый взгляд на стейкхолдеров фирмы (PPS) с тремя концентрическими кругами, включающими ресурсную базу (внутренняя среда), отраслевую структуру и социально-политическую среду.
5	Новая категоризация стейкхолдеров	Фассин	Была предложена новая категоризация, основывающаяся на ранее рассмотренных группах стейкхолдеров, групп давления и регуляторов.
6	Модель Миттчела	Миттчел, Агле, Вуд, 1997	Направлена на идентификацию значимости заинтересованных сторон. В рамках модели Митчелла каждый стейкхолдер характеризуется следующими свойствами: «власть» (power), «законность» (legitimacy) и «срочность требований» (urgency). Обладание данными атрибутами не является постоянным, заинтересованные стороны могут приобретать и терять их с течением времени, однако классы стейкхолдеров определяются именно через обладание одним, двумя или тремя атрибутами. В результате сочетания свойств выделяют семь классов значимости стейкхолдеров. Три из них обладают одним атрибутом (латентные), три – двумя (ожидающие) и один – тремя (категорическая группа). К латентным группам относятся бездействующая или спящая (обладает властью), контролируемая (обладает законностью) и требующая (обладает срочностью). Значимость каждой заинтересованной стороны зависит от числа классов, в которые она входит, и значимости классов (если они упорядочены в зависимости от важности соответствующего им набора атрибутов). Таким образом, самой влиятельной группой являются «категорические» стейкхолдеры, обладающие одновременно тремя атрибутами (рис.).
7	Балансовая модель ресурсных отношений		Исходит из того, что заинтересованные стороны любой организации вступают в отношения между собой исключительно с целью ресурсного обмена. Отношения между объектами могут быть трех типов: - асимметричными в пользу целевого элемента, эквивалентными; - асимметричными в ущерб целевому элементу. В долгосрочном периоде предпочтительными вариантами отношений будут либо установление баланса обмениваемых ресурсов, либо асимметрия в пользу целевого элемента
8	Сетевая модель	Роули, 1997	Предполагает под собой анализ сети (анализ взаимоотношений заинтересованных сторон). Целевой стороне следует стремиться устанавливать максимально возможное количество связей с элементами сети, т. к. в таком случае она будет иметь больший контроль над ресурсами, участвующими во взаимоотношениях, получать большую компенсацию за транзит этих ресурсов и иметь доступ к большему объему информации.

Из множества определений, в конечном счете выделился наиболее признанный дихотомический взгляд: *стейкхолдер* – это любая группа или индивидуум, который может воздействовать и на которого влияет достижение организационных целей (Фриман, 1984) [3].

Большинство исследователей концепции

заинтересованных сторон полагают, что особый важный этап в её развитии связан с появлением в 2002 г. книги Поста Дж., Престона Л., Сакса С. «Переосмысление корпорации: стейкхолдерский менеджмент и богатство организации» [5].

Многие авторы отмечали, что классификация стейкхолдеров затруднена из-за суще-

ствования значительно отличающихся узкого (правового) и широкого (управленческого) определений. Правовой аспект исходит из тех отношений, что зафиксированы в контрактах: стейкхолдеры имеют права, а фирмы имеют обязательства и обязанности; или стейкхолдеры - это те, без кого фирма не может существовать.

Управленческий подход, опирающийся на теории организации и социологии, более прагматичен: он основывается на аспектах отношений между стейкхолдерами и фирмой, однако в этом подходе заложена неоднозначность, поскольку те, на кого фирма может повлиять, далеко не всегда могут повлиять на нее.



Рис. Модель Митчела (Модель идентификации значимости заинтересованных сторон)

Этот широкий управленческий подход ведет к необходимости уделять внимание всем стейкхолдерам, которых стоит брать в расчет, заботиться о них и уважать их. Узкий правовой подход ведет к выделению в качестве стейкхолдеров гораздо более ограниченной группы, которую связывают с рассматриваемой фирмой контрактные отношения, степень интенсивности которых может быть оценена. Эти подходы не являются взаимоисключающими: стейкхолдеры, которые влияют или на которых может влиять данная фирма, могут иметь с ней контрактные отношения, и стейкхолдеры, которые не имеют контрактных отношений, также могут оказывать влияние или на них может оказывать влияние деятельность фирмы.

Однако многие авторы отмечают, при использовании узкого подхода конкуренты должны быть исключены из состава стейкхолдеров, хотя на основе широкого подхода

они должны быть интегрированы в систему стейкхолдеров, поскольку могут нанести ущерб или обеспечить получение выгоды фирме, т. е. должны рассматриваться в стратегической перспективе.

Управленческие толкования предполагают множественные отношения с широкой вариативностью по интенсивности и силе воздействия. Однако этот подход ведет к весьма существенному увеличению числа стейкхолдеров. Благодаря глобализации и технологическому развитию с улучшением коммуникации и информационных систем виртуально каждый связан с каждым, и каждый влияет на каждого и подвергается влиянию при осуществлении своей деятельности.

Таким образом, как любая молодая теория, теория стейкхолдеров несколько неоднозначна, и многие практические ситуации не могут быть объяснены и предсказаны на ее основе. Одной из причин этих сложно-

стей является неоднозначность и изменчивость во времени идентификации стейкхолдера и его влияния на организацию. Другой причиной является то, что сегодня практически любая компания, работающая на развитых рынках, в определенном смысле является стейкхолдер-фирмой, т. е. каждый субъект рынка является стейкхолдером для других. Иными словами, определение числа, анализ и принятие обоснованных решений по всем стейкхолдерам в этой ситуации становятся практически почти невозможными.

При этом необходимость управления отношениями со стейкхолдерами объективно существует и признается. Разрешение

проблемы требует разработки целостной методологии, базисом которой являются определение и классификация стейкхолдеров.

Выводы. Процессы управления взаимоотношениями с заинтересованными группами и механизмы оценки эффективности этого управления не получили еще соответствующего системного развития ни в теории, ни на практике. Такие механизмы позволили бы четко обозначать роль и вклад каждого из участников отношений и, соответственно, выстраивать эффективные коммуникации, ставить конкретные задачи перед менеджментом и контролировать их реализацию.

ИСПОЛЬЗОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Freeman R. E. *Strategic management. A stakeholder approach* / R. E. Freeman. – Boston : Pit-man, 1984. – P. 40-52.
2. Freeman R. E. *The stakeholder approach revisited* / R. E. Freeman // *Zeitschrift für wirtschafts- und unternehmensethik*. – 2004. – Vol. 5, № 3. – P. 228-241.
3. Freeman R. E. *Corporate governance. A stakeholder interpretation* / R. E. Freeman, W. M. Evan // *Journal of behavioral economics*. – 1990. – Vol. 19, № 4. – P. 337-359.
4. *Project management. Part 1 : Guide to project management* / British standards institution. – London : BSI standards, 2002. – 62 p.
5. Post J. E. *Redefining the corporation. Stakeholder management and organizational wealth* / Post J. E., Preston L. E., Sachs S. – Stanford : Stanford University Press, 2002. – 376 p.
6. Петров М. А. Механизмы согласования позиций заинтересованных сторон в процессе разработки и реализации стратегии фирмы : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Петров Марат Александрович ; Санкт-Петербург. гос. ун-т. – Санкт-Петербург, 2005. – 211 с.
7. Петров М. А. Теория заинтересованных сторон: пути практического применения / М. А. Петров // *Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8 : Менеджмент*. – 2004. – Вып. 2. – С. 51-68.
8. Плешкова Т. Ю. Управление отношениями с заинтересованными сторонами как фактор формирования инновационного климата вуза : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Плешкова Татьяна Юрьевна ; Владивосток. гос. ун-т экономики и сервиса. – Владивосток, 2009. – 170 с. : ил.
9. Нили Э. *Призма эффективности. Карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управления им* / Энди Нили, Крис Адамс, Майк Кеннерли ; пер. с англ. А. С. Шагоян. – Днепропетровск : Балланс-Клуб, 2003. – 400 с.
10. *The corporation and its stakeholders. The classic and contemporary readings* / ed. M. Clarkson – Toronto : University of Toronto press, 1998. – 363 p.
11. Fassin Y. *The reasons behind non-ethical behaviour in business and entrepreneurship* / Y. Fassin // *Journal of business ethics*. – 2005. – Vol. 60, iss. 3. – P. 317-331.
12. *Mapping stakeholder perceptions for a third sector organization* / Anne Fletcher, James Guthrie, Peter Steane, Göran Roos, Stephen Pike // *Journal of intellectual capital*. – 2003. – Vol. 4, iss. 4. – P. 507-527.
13. Frooman J. *Stakeholder influence strategies* / J. Frooman // *Academy of management review*. – 1999. – Vol. 24, № 2. – P. 191-205.

REFERENCES

1. Freeman R.E. *Strategic management. A stakeholder approach*. Boston: Pit-man, 1984, pp. 40-52.
2. Freeman R.E. *The Stakeholder Approach Revisited*. *Zeitschrift für wirtschafts- und unternehmensethik*. 2004, vol. 5, no. 3, pp. 228-241.
3. Freeman R.E. and Evan W. *Corporate Governance: A Stakeholder Interpretation*. *Journal of Behavioral Economics*, 1990, vol. 19, no. 4, pp. 337-359.
4. British Standards Institution. *Project management. Guide to project management*. London: BSI standards, 2002, 62 p.
5. Post J.E., Preston L.E. and Sachs S. *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*. Stanford: Stanford University Press, 2002, 376 p.
6. Petrov M.A. *Mekhanizmy soglasovaniya pozitsij zainteresovannykh storon v processe razrabotki i realizatsii strategii firmy: dis. kand. ekon. nauk: 08.00.05* [Mechanisms of coordination of stakeholders positions in the process of devel-

- oping and implementing the company's strategy: Cand. Sc. (Econ.) Diss.: 08.00.0]. Sankt-Peterburg. gos. un-t. Sankt-Peterburg, 2005, 211 p. (in Russian).
7. Petrov M.A. *Teoriya zainteresovannykh storon: puti prakticheskogo primenenija* [Stakeholder theory: the practical application]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Serija 8: Menedzhment* [Bulletin of St. Petersburg State University. Series 8: Management], 2004, iss. 2, pp 51-68. (in Russian).
 8. Pleshkova T.Yu. *Upravlenie odnosheniyami s zainteresovannymi storonami kak faktor formirovaniya innovacionnogo klimata vuza: dis. kand. ekon. nauk: 08.00.05* [Managing relationships with stakeholders as a factor of innovation, climate high school: Cand. Sc. (Econ.) Diss.: 08.00.05]. Vladivostok. gos. un-t ekonomiki i servisa. Vladivostok, 2009, 170 p. (in Russian).
 9. Nili J., Adame K. and Kennerli M. *Prizma effektivnosti. Karta sbalansirovannykh pokazatelej dlja izmerenija uspeha v biznese i upravlenija im* [Prism efficiency. The balanced scorecard for measuring success in business and management]. Moskva: Balans-Klub, 2003, 400 p.
 10. Clarkson M. *The Corporation and its stakeholders. Tthe Classic and Contemporary Readings*. Toronto: University of Toronto Press, 1998, 363 p. (in Russian).
 11. Fassin Y. *The Reasons Behind Non-Ethical Behaviour in Business and Entrepreneurship. Journal of Business Ethics*, 2005, vol. 60, no. 3, pp. 317-331.
 12. Fletcher A., Guthrie J., Steane P., Göran R.P. and Pike S. *Mapping stakeholder perceptions for a third sector organization. Journal of Intellectual Capital*. 2003, vol. 4, no. 4, pp. 507-527.
 13. Frooman J. *Stakeholder influence strategies. Academy of Management Review*, 1999, vol. 24, no. 2, pp. 191-205.

Рецензент: д-р т. н., проф. Т. С. Кравчуновська

Надійшла до редколегії: 27.10.2015 р. Прийнята до друку: 10.11.2015 р.