

Belarus No. 1672 dated 12.12.2011 (registered at the NRPA RB 2011. No. 140, 5/34926) as amended by Resolution No. 48 of 01/22/2016. (registered with the NRPA RB 2016. No. 5/41599).

[УДК 338.27](#)

[ББК 65.9](#)

МОДЕЛИРОВАНИЕ ИНТЕРЕСОВ РАЗЛИЧНЫХ ГРУПП УЧАСТНИКОВ ОТРАСЛЕВОГО ПРОЦЕССА

Т.Н. ВОДОНОСОВА¹, Н.А. ЖУК²

¹ канд. тех. наук, доцент, доцент кафедры «Экономика, организация строительства и управление недвижимостью»

² магистр экономических наук, ассистент кафедры «Экономика, организация строительства и управление недвижимостью»

Белорусский национальный технический университет
г. Минск, Республика Беларусь

В научном исследовании рассмотрены теоретико-методические вопросы, связанные с моделированием интересов различных групп участников проектов на примере строительной отрасли Республики Беларусь. В ходе работы был исследован теоретический аспект понятия Стэйкхолдеров, произведена систематизация групп и состава Стэйкхолдеров – внутренние (те, кто напрямую влияют на стратегическую и оперативную деятельность) и внешние (те, кто оказывает косвенное влияние на оперативную деятельность и напрямую определяют стратегию бизнеса). Также произведен анализ для определения и выявления непосредственно заинтересованных сторон на примере строительной отрасли.

Ключевые слова: внешние и внутренние Стэйкхолдеры, заказчики, подрядчики, поставщики, систематизация групп и состава Стэйкхолдеров.

MODELING THE INTERESTS OF DIFFERENT GROUPS OF PARTICIPANTS OF INDUSTRIAL PROCESS

T.N. VODONOSOVA¹, N.A. ZHUK²

¹PhD in Engineering, Associate Professor, Associate Professor of the Department «Economics, Construction Organization and Real Estate Management»

²M.Sc. in Economics, Assistant of the Department «Economics, Construction Organization and Real Estate Management»

Belarusian National Technical University
Minsk, Republic of Belarus

The scientific study examined theoretical and methodological issues related to modeling the interests of various groups of project participants using the construction industry of the Republic of Belarus as an example. In the course of the work, the theoretical aspect of the concept of Stakeholders was investigated, the groups and composition of Stakeholders were systematized - internal (those who directly influence strategic and operational activities) and external (those who have an indirect influence on operational activities and directly determine the business strategy). An analysis was also carried out to identify directly interested parties using the construction industry as an example.

Keywords: external and internal stakeholders, customers, contractors, suppliers, systematization of groups and composition of stakeholders.

ВВЕДЕНИЕ

Строительство как процесс – это задача со многими неизвестными, в том числе с точки зрения ответственности и рисков за осуществление и производство строительных работ. Одним из наиболее важных факторов для успешного ввода объекта строительства в эксплуатацию является грамотный подбор «главных действующих лиц» – заказчика, подрядчика и поставщика. Немаловажным вопросом также являются взаимоотношения вышеперечисленных лиц между собой. Поэтому сегодня в строительной отрасли так остро стал вопрос о расстановке «ролей» и четких обязанностей, и прав между данными заинтересованными сторонами. Если обратиться к опыту

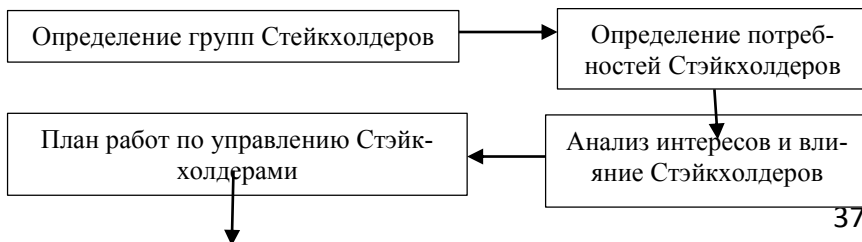
зарубежных коллег, то можно увидеть, что группы заинтересованных людей, которые прямо или косвенно относятся к тому либо иному проекту, называются «Стэйкхолдеры».

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

На сегодняшний день «концепция Стэйкхолдеров» выглядит также, как и в 80-е годы прошлого столетия. В то время в свет вышла работа Роберта Эдварда Фримана (R. E. Freeman) «Стратегический менеджмент: концепция заинтересованных сторон». В ней приведены определения заинтересованных сторон, их упрощенный перечень и схематичное изображение. Согласно предложенному определению, к заинтересованным сторонам организации относятся «любые индивидуумы, группы или организации, существенно влияющие на принимаемые решения организацией и/или оказывающиеся под воздействием этих решений». Концепция научного работника состоит в представлении организации, её внутренней и внешней среды, как набора заинтересованных в её деятельности сторон, интересы и требования которых инженеры и менеджеры должны принимать во внимание и удовлетворять. Фриман считал, что понимание и выделение групп людей, способных влиять на бизнес или отдельный проект, позволяють четко структурировать и оптимизировать процесс управления [1].

В общемировой практике к понятию «Стэйкхолдеры» относят следующие внутренние и внешние группы лиц: поставщиков, конечных покупателей товара, посредников, инвесторов, работников и учредителей компании [2]. Если использовать данный термин в строительной отрасли, то можно выделить следующие группы заинтересованных сторон: заказчики/застройщики, поставщики, подрядчики.

В концепции Фримана процесс анализа и управления Стэйкхолдерами разделен на 6 этапов, показанных на рисунке 1:



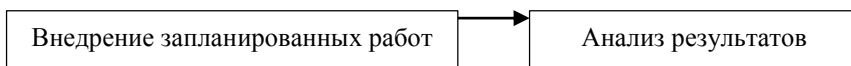


Рисунок 1 – Этапы процесса анализа и управления Стэйкхолдерами
 Источник: собственная разработка автора на основании [3]

Если рассматривать термин «Стэйкхолдер» с точки зрения управления проектом, то можно сказать – это заинтересованное лицо, которое способно повлиять на затраты и успешную реализацию проекта. Также можно ещё выделить заинтересованные стороны: руководитель проекта, участники, привлекаемые эксперты и персонал.

Для определения заинтересованных сторон в строительной отрасли необходимо проведения анализа, который позволит определить интересы всех Стэйкхолдеров, которые могут повлиять на проект в целом, выявить потенциальные риски проекта, выделить ключевые лица, которые должны быть информированы о ходе проекта. Также необходимо определить группы лиц, которые будут вовлечены на своём этапе проекта. Кроме того, необходимо определить средства, правила и коммуникации на протяжении всего проекта и спланировать действия для снижения рисков.

В таблице 1 рассмотрены 3 основных этапа процесса оценки и анализа Стэйкхолдеров проекта.

Таблица 1 – Основные этапы процесса оценки и анализа Стэйкхолдеров:

№ п/п	Наименование основных этапов	Комментарии
1	Выявление стейкхолдеров	Будет эффективен такой метод, как мозговой штурм (поиск ответов на ряд вопросов): <ul style="list-style-type: none"> – действия какой стороны могут привести к не достижению целей проекта? – кто больше всех заинтересован в реализации данного проекта? – существовал ли подобный проект ранее? Если да, то был ли он успешным? и так далее.

2	Оценка влияния стейкхолдеров	<p>Влияние – это сила Стэйкхолдера в управлении проектом. К нему относят возможность Стэйкхолдера влиять на уровень инвестирования проекта и участие в бюджетировании проекта; влияние на людей, принимающих решения по ключевым вопросам в ходе проекта.</p> <p>Важность — это вклад Стэйкхолдера в результат проекта. Он определяется уровнем удовлетворенности потребностей, решением проблем и интересов каждого Стэйкхолдера, которые могут повлиять на результат проекта.</p> <p>Если Стэйкхолдер является одновременно и «важным» и «влиятельным», то он – главный Стэйкхолдер и должен быть полностью вовлечен в управление и контроль проекта.</p> <p>Если Стэйкхолдер является либо «важным» либо «влиятельным», то он – второстепенный Стэйкхолдер, им необходимо управлять на протяжении всего процесса.</p>
3	Разработка тактических действий по управлению Стэйкхолдерами	<p>Стратегии управления Стэйкхолдерами:</p> <ul style="list-style-type: none"> – максимальное вовлечение (применяется к Стэйкхолдерам с высоким уровнем важности и влияния) – данная группа представляет собой основных Стэйкхолдеров проекта и должна максимально привлекаться к принятию решений в проекте. – консультативный характер (применяется к Стэйкхолдерам с высоким уровнем влияния, но низким уровнем важности, второстепенным Стэйкхолдерам) – их рекомендуется привлекать в качестве консультантов и согласовывать с ними только важные стратегические решения по проекту. – получение поддержки проекта (применяется к Стэйкхолдерам с низким уровнем влияния, но высоким уровнем важности, второстепенным Стэйкхолдерам) – данная группа стейкхолдеров должна быть ознакомлена со всеми ключевыми решениями по проекту, несмотря на то, что она не принимает прямого участия в решениях по

		<p>проекту. При этом рекомендуется данную группу привлекать к обсуждению возможных проблем и заручаться поддержкой у нее дополнительной поддержкой по важным решениям.</p> <p>– игнорирование (применяется к Стэйкхолдерам с низким уровнем влияния и низким уровнем важности, второстепенных Стэйкхолдеров) – рекомендуется исключительно привлекать данную группу к выполнению требуемых задач, не погружать ее в детали проекта и использовать самый низкий уровень информирования.</p>
--	--	--

Источник: собственная разработка автора на основании [4]

После завершения этапов анализа и оценки действий Стэйкхолдеров необходимо подчеркнуть следующее:

– данный анализ направлен на учёт аспектов, связанных с внешней средой (например, социальных, экологических, политических и прочих), принятия ответственных решений либо осуществления действий в определённой сфере;

– он определяет группы лиц и организации, которые могут оказывать влияние на сферу, в которой принимаются решения либо осуществляется комплекс действий;

– данная оценка считает приоритетным направлением исследование уровня интересов и уровня влияния выявленных групп на сферу деятельности, в которой принимаются важные управленческие решения [5].

Кроме того, необходимо отметить ряд признаков, которыми должен обладать потенциальный Стэйкхолдер для участия в проекте:

– ответственность – предполагает определение круга лиц, перед которыми у организации имеются какие-либо обязательства (в юридической, финансовой или операционной сферах), зафиксированные в виде регулирующих документов;

– влияние – как отмечалось ранее, это фактор определения Стэйкхолдеров, связанный с возможностью способствовать либо препятствовать достижению целей организации;

– степень близости – признак, связанный с определением круга Стэйкхолдеров, с которыми организация взаимодействует наиболее тесно (менеджеры организации, постоянные клиенты и другие лица);

– зависимость – позволяет определить круг лиц, испытывающих значительное влияние организации (сотрудники, клиенты, поставщики);

– уровень представительности – определяет круг лиц, которым делегированы определенные полномочия (сотрудники регулирующих структур, руководители субъектов местного самоуправления, местных сообществ, профсоюзы и др.) [6].

Методика рассматриваемого анализа позволяет урегулировать типы Стэйкхолдеров и определить особенности их групп. К примеру, в ходе проведения анализа выявлена следующая закономерность: чем выше степень заинтересованности Стэйкхолдера в достижении той либо иной цели, тем больше он от неё зависит. И наоборот: чем выше степень влияния Стэйкхолдера, тем больше деятельность организации зависит от него, тогда интересы Стэйкхолдера должны быть учтены в первую очередь.

Завершающий этап анализа – это нахождение баланса между различными интересами выявленных сторон. После этого этапа определяются стратегически важные направления деятельности организации в рамках рассматриваемого вопроса.

Завершив все этапы по выявлению внутренних Стэйкхолдеров, организация вправе перейти на работу с внешними Стэйкхолдерами. С точки зрения строительной отрасли, данное утверждение обозначает работу заказчика с подрядчиками и поставщиками. Здесь можно обозначить два метода работы:

– процесс формирования партнерских связей с целью, чтобы внешнему Стэйкхолдеру было выгодно действовать в интересах организации, так как в этом случае он будет удовлетворять и собственные интересы;

– попытка защитить организацию от неопределенности приёмами, которые будут направлены на стабилизацию и прогнозирование воздействия [7].

Исходя из анализа деятельности Стэйкхолдеров и их описания можно сказать, что в строительной отрасли:

– Поставщики строительных организаций являются Стэйкхолдерами, так как влияют на стоимость материалов, на сроки и условия поставки, что напрямую связано с издержками организаций.

– Подрядчики являются Стэйкхолдерами ввиду их влияния на организацию и качество строительно–монтажных работ, закупку материалов, если данные условия закреплены в договоре строительного подряда.

– Заказчики/Застройщики являются Стэйкхолдерами, так как представляют спрос, выдвигают определенные требования к готовой продукции, финансируют весь цикл производства работ, а значит влияют на уровень себестоимости и издержки подрядчиков.

Рассмотренная методика позволяет комплексно оценить заинтересованные стороны организации любой сферы деятельности, принять во внимание мнение не только руководства, но и других участников, имеющих свой интерес в ее деятельности.

ВЫВОДЫ

Совмещение различных подходов дает более широкое представление о различных аспектах взаимоотношения организации, что в свою очередь позволяет:

– рассмотреть взаимоотношения со Стэйкхолдерами не только со стороны влияния, зависимости, интереса в деятельности и возможности повлиять на дальнейшую деятельность организации, но и наличия у Стэйкхолдеров возможности контроля над конкретными ресурсами, организации своих интересов и потребностей;

– сузить круг выявленных Стэйкхолдеров, выбрав среди них наиболее значимых, провести комплексный анализ их позиции, мнений и взглядов на развитие организации;

– определить, в каком направлении необходимо проводить работы по улучшению процессов ресурсного обмена со Стэйкхолдерами, и кого из них следует привлекать к разработке стратегии и принятию решений в тех областях, в которых происходит сотрудничество.

Данная методика может быть применена для оценки организаций различной направленности: государственных, коммерческих, некоммерческих, которые стремятся к улучшению своего экономического состояния и дальнейшему успешному развитию.

ЛИТЕРАТУРА

1. Freeman R. E. Stakeholder Management: A Stakeholder Approach. Marshfield, MA: Pitman Publishing, 1984.
2. Freeman R. E. Business Ethics at the Millennium // Business Ethics Quarterly. Vol. 10. N 1. P. 169–180. – 2000.
3. Патрахин А. И. Стейкхолдер-менеджмент современной образовательной организации // Молодой ученый. — №22. — С. 184-186. — 2016.
4. Зильберштейн О.Б. Анализ стейкхолдеров на примере российских предприятий // Журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 8, №3. – 2016 г.
5. Дудуенков Д.А. Стейкхолдер–ориентированная модель компании в теории корпоративного управления // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – с. 50–53. – 2014.
6. Зильберштейн О.Б. Социальная ответственность бизнеса в системе корпоративного управления и организационной структуре / Зильберштейн О.Б., Шахнес Т.Ю., Шкляр Т.Л., Герасимова С.А., Семенюк Д.Д. // Экономика и предпринимательство. №1–2 (66–2). С. 1163–1170. – 2016.
7. Дьяконова М.В. Методика определения стратегической ориентации организации, позволяющей осуществлять оптимальное взаимодействие со Стейкхолдерами // Современные проблемы науки и образования. – № 4. – 2014

REFERENCES

1. Freeman R. E. Stakeholder Management: A Stakeholder Approach. Marshfield, MA: Pitman Publishing, 1984.
2. Freeman R. E. Business Ethics at the Millennium // Business Ethics Quarterly. Vol. 10. N 1. P. 169–180. – 2000.
3. Patrahin A. I. Stakeholder management of a modern educational organization // Young Scientist. – №. 22. – S. 184–186. – 2016.

4. Silberstein O. B. An analysis of stakeholders on the example of Russian enterprises // SCIENCE SCIENCE Magazine Volume 8, No. 3. – 2016

5. Duduenkov D.A. A stakeholder-oriented company model in the theory of corporate governance // Bulletin of the Saratov State Socio-Economic University. – p. 50–53. – 2014.

6. Silberstein O. B. Social responsibility of business in the corporate governance system and organizational structure / Zilberstein O. B., Shakhnes T. Yu., Shklyar T.L., Gerasimo-va S.A., Semenyuk D.D. // Economics and entrepreneurship. – №. 1–2 (66–2). S. 1163–1170. 2016.

7. Dyakonova M.V. The methodology for determining the strategic orientation of the organization, allowing optimal interaction with stakeholders. // Modern problems of science and education. – № 4 – 2014.

[УДК 338.1](#)

[ББК 65.053](#)

АНАЛИЗ ФИНАНСОВОГО ПОЛОЖЕНИЯ СТРОИТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ ПРИ ИЗМЕНЕНИИ ИХ ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ СТРУКТУРЫ

Т.Н. ВОДОНОСОВА¹, А.Г. ПОДДУБНАЯ²

¹ к. т. н., доцент кафедры «Экономика, организация строительства и управление недвижимостью»

² студент специальности 1-27 01 01-17 «Экономика и организация производства (строительство)»

Белорусский национальный технический университет
г. Минск, Республика Беларусь

Целью работы является развитие методики оценки финансово-экономического потенциала строительных организаций и предприятий стройиндустрии при изменении их организационно-управленческой структуры. В рамках данной работы выполнена оценка финансово-экономического потенциала предприятий, с выделением основных положительных и отрицательных факторов. По результатам