

Владимирский государственный университет

Р. В. МОРГУНОВА Н. В. МОРГУНОВА

МЕНЕДЖМЕНТ СТЕЙКХОЛДЕРОВ

Учебное пособие

Владимир 2022

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Владимирский государственный университет
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»

Р. В. МОРГУНОВА Н. В. МОРГУНОВА

МЕНЕДЖМЕНТ СТЕЙКХОЛДЕРОВ

Учебное пособие

Электронное издание



Владимир 2022

ISBN 978-5-9984-1668-2

© Моргунова Р. В.,
Моргунова Н. В., 2022

УДК 005
ББК 65.291.2

Рецензенты:

Кандидат экономических наук, доцент
директор Владимирского филиала
Российского университета кооперации
М. А. Шумилина

Доктор экономических наук, профессор
зав. кафедрой бизнес-информатики и экономики
Владимирского государственного университета
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых
И. Б. Тесленко

Моргунова, Р. В. Менеджмент стейкхолдеров [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Р. В. Моргунова, Н. В. Моргунова ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2022. – 292 с. – ISBN 978-5-9984-1668-2. – Электрон. дан. (5,28 Мб). – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). – Систем. требования: Intel от 1,3 ГГц ; Windows XP/7/8/10 ; Adobe Reader ; дисковод CD-ROM. – Загл. с титул. экрана.

Содержит теоретический и практический материал по дисциплинам «Менеджмент стейкхолдеров», «Управление стейкхолдерами проектов», «Финансовые стратегии», «Финансовый маркетинг», «Организация и управление проектной деятельностью» и «Управление проектами».

Предназначено для студентов бакалавриата и магистратуры, обучающихся по направлениям подготовки 38.03.01, 38.04.01 – Экономика, 38.03.02, 38.04.02 – Менеджмент, 38.03.03 – Управление персоналом, 38.03.04 – Государственное и муниципальное управление, 38.03.05 – Бизнес-информатика.

Рекомендовано для формирования профессиональных компетенций в соответствии с ФГОС ВО.

Табл. 27. Ил. 44. Библиогр.: 40 назв.

ISBN 978-5-9984-1668-2

© Моргунова Р. В.,
Моргунова Н. В., 2022

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
Глава 1. ИСТОРИЯ ВОЗНИКНОВЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ. ФОРМИРОВАНИЕ ПОНЯТИЙНОГО АППАРАТА	9
1.1. Управление стейкхолдерами до Эдварда Фримена	9
1.2. Управление заинтересованными сторонами в 1980 – 1999 гг.	12
1.3. Управление стейкхолдерами в наше время	14
Глава 2. МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ В ПРОЕКТАХ.....	18
Глава 3. СТАНДАРТЫ УПРАВЛЕНИЯ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ В ПРОЕКТАХ	31
3.1. Возникновение стандартов управления проектами	
3.2. Управление заинтересованными сторонами в стандарте Р2М.....	33
3.3. Управление заинтересованными сторонами в модели Р-4R	35
Глава 4. КЛАССИФИКАЦИИ И КАТЕГОРИЗАЦИИ СТЕЙКХОЛДЕРОВ В СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКЕ	38
4.1. Классификации стейкхолдеров.....	38
4.2. Методики коммуникации по группам стейкхолдеров	48
Глава 5. НЕТВОРКИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ОТНОШЕНИЯМИ СО СТЕЙКХОЛДЕРАМИ	57
5.1. Понятие и место нетворкинга в управлении организацией.....	57
5.2. Инструменты нетворкинга со стейкхолдерами – организациями.....	63
5.3. Инструменты нетворкинга со стейкхолдерами – физическими лицами.....	69
5.4. Развитие компетенции нетворкинга	71
Глава 6. ВЗАИМОСВЯЗЬ ОТНОШЕНИЙ СТЕЙКХОЛДЕРОВ С РЕСУРСАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	84
6.1. Понятие и сущность призмы эффективности	84

6.2. Призма эффективности как модель управления	88
---	----

Глава 7. МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ОТНОШЕНИЯМИ СО СТЕЙКХОЛДЕРАМИ	114
---	-----

7.1. Общая структура механизма управления взаимоотношениями со стейкхолдерами	114
7.2. Основные этапы методики	117

Глава 8. МЕТОДИКА УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ОТНОШЕНИЯМИ СО СТЕЙКХОЛДЕРАМИ	142
---	-----

8.1. Динамика возможного изменения отношений со стейкхолдерами	142
8.2. Оценка уровня зрелости менеджмента стейкхолдеров в организации	144
8.3. Характеристики стадий развития СМОС	144

Глава 9. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ ЭФФЕКТИВНОГО ВНЕДРЕНИЯ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ОТНОШЕНИЯМИ СО СТЕЙКХОЛДЕРАМИ	150
--	-----

9.1. Обзор практики эффективного внедрения элементов СМОС	150
9.2. Практические рекомендации по сбору требований и выявлению интересов стейкхолдеров	160
9.3. Формирование подсистемы управления стейкхолдерами	163

Глава 10. ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА СТЕЙКХОЛДЕРОВ ПРОЕКТОВ	168
--	-----

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ И ТЕСТЫ	182
------------------------------------	-----

ЗАКЛЮЧЕНИЕ	188
------------------	-----

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	190
--------------------------------	-----

ПРИЛОЖЕНИЯ	195
------------------	-----

ВВЕДЕНИЕ

Лидерами мировой экономики являются организации, внедряющие эффективные системы управления, основанные на инновациях всех сторон деятельности. В выступлениях лидеров страны, специалистов в области управления инновации признаются основным условием достижения Россией уровня конкурентоспособности стран – мировых лидеров экономики. В условиях масштабных экономических санкций главным предварительным итогом экспортных ограничений в России выступает тот факт, что возобновление производства высокотехнологичных изделий требует нового уровня развития управления и организации сотрудничества.

Одной из основных причин неэффективности инновационных процессов в России признается низкий уровень мотивации как руководителей на всех уровнях управления, так и сотрудников. Попытки активизации инновационного развития вызывают множественные конфликты интересов сторон, вовлеченных во взаимодействие в инновационном процессе.

Согласно результатам исследований, более половины топ-менеджеров организаций считают более значимыми для формирования конкурентных преимуществ компаний не столько технологические и продуктовые инновации, сколько инновационные модели бизнеса¹, но, согласно данным того же обзора, лишь 10 % инноваций были однозначно связаны с созданием новых моделей бизнеса. В отчете о национальном проекте «Организационно-управленческие инновации: развитие экономики, основанной на знаниях»² отмечается, что

¹Business 2010: Embracing the challenge of change A report from the Economist Intelligence Unit sponsored by SAP

²Национальный доклад «Организационно-управленческие инновации: развитие экономики, основанной на знаниях» / Под ред. С.Е. Литовченко. – М.: Ассоциация Менеджеров, 2008 г. – 104 с. ISBN 978-5-902500

только за счет реализации инноваций в области организации производства, труда и управления в российских компаниях можно увеличить ВВП страны на 50 – 80 %, что свидетельствует об особой актуальности управленческих инноваций для российских предприятий в условиях глобализации и, соответственно, необходимости конкуренции с западными предприятиями.

Ключевой проблемой считается отсутствие адекватных механизмов управления новыми, по сути, виртуальными сетевыми компаниями, в которые превратилось большинство крупных предприятий. 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, контролировать их реализацию, связывая с системой мотивации и стимулирования инновационного развития. Борьба за влияние внутри корпорации, за контроль над финансовыми потоками в условиях реализации общих целей и критериев оценки трансформировалась бы в сотрудничество и совместный рост благосостояния корпорации, собственников, менеджеров, других заинтересованных групп – всех стейкхолдеров.

В странах с развитой рыночной экономикой сформировалось несколько новых направлений реализации систем управления взаимоотношениями со стейкхолдерами, такие как IRM (integrated risk management) – риск-менеджмент на основе управления интересами стейкхолдеров и SIM (stakeholders interest management) – управление интересами стейкхолдеров, каждое из которых являлось в свое время управленческой инновацией.

Число современных исследований, посвященных инновационному, основанному на новой концепции целеполагания менеджменту стейкхолдеров, в России невелико, и, как правило, ограничено рассмотрением вопросов управления взаимоотношениями с акционерами

(корпоративный менеджмент), управления отношениями с клиентами (CRM), поставщиками (SCM), обществом в целом (PR), в некотором смысле с сотрудниками в рамках менеджмента персонала. Наиболее негативный аспект, на наш взгляд, – отсутствие признания связи инновационного развития предприятий с развитием менеджмента отношений со стейкхолдерами. Большинство публикаций содержит достаточно общие подходы к управлению отношениями со стейкхолдерами. В отличие от других областей менеджмента организаций в управлении стейкхолдерами еще недостаточно полно разработано методическое обоснование формирования системы и реализации процессов управления заинтересованными группами.

Основоположниками теории управления заинтересованными группами принято считать зарубежных экономистов и специалистов в области менеджмента организации – М. Фоллет, Г. Минцберга, Ч. Барнарда, Ф. Абрамса, Р. Йеля, хотя и ряд классиков экономической науки – П. Друкер, М. Портер, А. Смит, Р. Коуз – придавали указанному аспекту немаловажное значение.

Основателем теории стейкхолдеров признанно считается Роберт Эдвард Фримен. В дальнейшем она была развита в трудах таких видных зарубежных ученых, как И. Ансофф, Д. Атлас, У. Берлем, Б. Ваксенберг, М. Эберштадт Дженсен, М. Кларксон, А. Крейн, Ф. Котлер, П. Ланглойс, Д. Маттен, В. Меклинг, П. Милгром, Г. Минз, У. Оучи, Дж. Пост, Л. Престон, Дж. Д. Робертс, Л. Сачес, Ф. Спенс, О. Уильямсон, Ю. Фама, Дж. Фасин, Дж. Фрумен, В. Эван и др.

В отечественной экономической науке с конца 1990-х годов вопросы управления отношениями со стейкхолдерами в связи с процессами трансформации экономики и объективной необходимостью становления новой системы взаимодействия, которая бы основывалась на принципах корпоративного менеджмента, также начали изучать такие ученые, как, Р. Блом, Г. В. Гутман, А. Т. Зуб, Е. Л. Кантор, А. Я. Кибанов, Г. Б. Клейнер, Э. М. Коротков, Ю. Н. Лапыгин, О. В. Осипенко, А. Н. Плотников, Э. Роджерс, З. П. Румянцева, Н. А. Саломатин, М. Ю. Шерышева и др.

Важность профессионального управления отношениями со стейкхолдерами организаций и проектов подтверждается включением дисциплины «Управление стейкхолдерами проектов» в состав базового цикла дисциплин магистерских программ и программ МВА, посвященных управлению проектами, и программ по стратегическому менеджменту.

Учебное пособие состоит из десяти глав, в которых представлены история возникновения и формирования понятийного аппарата управления заинтересованными сторонами; обобщенные методические подходы к управлению стейкхолдерами в проектах, включая стандарты менеджмента стейкхолдеров в проектах. Рассмотрен нетворкинг как инструмент управления отношениями со стейкхолдерами; охарактеризована взаимосвязь отношений со стейкхолдерами с ресурсами предприятия; представлены методические подходы к формированию механизма управления отношениями со стейкхолдерами. Также дана методика управления развитием инновационного механизма управления отношениями со стейкхолдерами на основе оценки уровня зрелости системы менеджмента отношений со стейкхолдерами; рассмотрены организационные аспекты эффективного внедрения механизма управления отношениями со стейкхолдерами в менеджмент организаций.

В учебном пособии обобщено большое число научных, учебных и практических материалов по управлению заинтересованными сторонами, отражены наиболее значимые публикации, а также апробированные результаты авторских исследований.

Глава 1. ИСТОРИЯ ВОЗНИКНОВЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ. ФОРМИРОВАНИЕ ПОНЯТИЙНОГО АППАРАТА

1.1. Управление стейкхолдерами до Эдварда Фримена

В наше время невозможно представить проектную деятельность в отрыве от управления стейкхолдерами проекта. Стейкхолдер – «это лицо или организация, имеющая права, долю, требования или интересы относительно системы или её свойств, удовлетворяющих их потребностям и ожиданиям»³. Теория управления стейкхолдерами является относительно новой, берущей своё начало в начале двадцатого века, однако, её зачатки проявились заметно раньше. Ещё с самых древних времен люди пытаются договориться друг с другом, продать что-либо, основывают собственный бизнес. Все процессы того времени были куда скромнее, чем нынешние, но это не значит, что в них не задействовались сложные элементы. Поставить вино из Греции на территорию Руси без последствий? Это было попросту невозможно. Торговцу было необходимо договориться с множеством людей, учесть их интересы и заинтересовать своим товаром и только после внедрять на рынок. Всё это – один большой проект, который из-за отсутствия современных технологий мог занять не один год, а в условиях постоянно меняющихся политических условий, это всё и вовсе могло закончиться ничем. Однако опытные торговцы находили лазейки, способы повлиять на своих стейкхолдеров и вывести товар на рынок, получая большую прибыль. Данный пример является простым, но актуальным для древних времен.

С ростом технологического уровня мира, усовершенствования процессов коммуникации и внедрений множества стандартов торговли, управление стейкхолдерами принимает более осязаемую форму. Началом развития капиталистических отношений принято считать 1054 год⁴, когда христианская церковь разделилась на католическую и православную. Первым шагом в данном направлении было признание католической церковью права частной собственности в 12 веке. В это же время и стали появляться первые коммерческие компании, кото-

³ ISO/IEC/IEEE 15288:2015, Systems and software engineering – System life cycle processes

⁴ Магданов П.В., История возникновения корпораций до начала XX В.

рые нанимали сотрудников с обменом их труда на заработную плату. К 17 веку уже почти весь мир признал право частной собственности, что послужило базой для развития будущей науки и данной отрасли в целом. Появлялись целые торговые города, которые сами по себе являлись одним огромным проектом. Самым известным примером является Венеция, во главе которой стояли могущественные дожи. Такие города плели свои сети по всему миру, имея огромный спектр заинтересованных сторон. Они вели свои дела не только с позиции дипломатии, но и умели убеждать силой меча. Во время четвертого крестового похода дож Венеции Энрико Дандоло боролся с конкурентами за торговлю с Египтом. Для них этот поход был отличным шансом избавиться от них всех, включая Византию, обезопасить собственную торговлю.⁵ Венеция в то время торговала как с франками, так и Египтом, а так же доставляла паломников в Сирию. Всё это можно назвать одним большим проектом с внушительным количеством стейкхолдеров, которые, к тому же, враждебны друг другу, что делало их управление настоящим искусством. Сам четвертый крестовый поход стал одной огромной торговой операцией, которая закончилась успехом.

В 17-18 веке корпорации начинают набирать оборот, их становится всё больше, а, следовательно, управление стейкхолдерами выходит на совершенно другой уровень. Весь мир уже знал друг друга и был на пути к становлению глобальной деревней. Глобальная деревня - «земной шар «сжался» до размеров «деревни», стала в принципе возможной мгновенная интерактивная передача сообщений из любой точки мира в любые другие и в этой связи стали появляться всё более качественные программные продукты»⁶. Этот период так же связан с индустриализацией и существенным технологическим скачком, что значительно упростило жизнь как обществу в целом, так и бизнесу. Управлять стейкхолдерами становится проще и быстрее, так как коммуникации так же вышли на новый уровень. Появляется печатный пресс, а в 19 веке и радио, информация становится более доступной и гибкой, процессы управления в каждой стране уже обыденность, мир находился на прямом пути к выделению полноценной науки под названием «Управление заинтересованными сторонами».

⁵ Остапенко П.В., История тайной войны в Средние века. Византия и Западная Европа/ П.В. Остапенко. – М.АСТ, 2008. – С. 237. - ISBN 978-5-17-049247-3.

⁶ McLuhan, Marshall. Letters of Marshall McLuhan. Oxford University Press, 1987. - С. 254.

Прорывным стал 20 век. Исходным пунктом управления стейкхолдерами можно назвать то, что цели фирмы эволюционировали от простого достижения прибыли для собственника, до заботы о интересах широкого круга лиц. В 1911 году выходит книга Фредерика Тейлора «Принципы научного менеджмента», в которой он задолго до Фримена указывал, что для эффективности бизнеса необходимо учитывать не только собственные интересы, но и заинтересованных сторон. В 1930-х гг. состоялась дискуссия А. Берле и М. Додда.⁷ Берле полагал, что необходимо заботиться только о доходах акционеров, тогда как Додд подчёркивал, что целью так же является обеспечение грамотных и безопасных условий труда для работников, лучшее качество продукции для потребителей, а так же повышения вклада в благосостояние местного сообщества. Развитие в данную теорию внёс Г. Саймон, который создал модель «поощрение-вклад». Согласно данной модели, каждому из потенциальных участников деятельности организации в качестве вступления в неё является некая плата (заработная плата, процент от продаж, блага и услуги). В обмен участники должны были внести соответствующий вклад в деятельность организации.

Следующий виток развития произошёл в 1960-х гг и связан с понятием легитимации фирм и дальнейшим введением социальной ответственности бизнеса, когда фирмы отныне должны были социальную ответственность перед обществом. Легитимация – «это процесс, в рамках которого организация оправдывает перед другими организациями или перед вышестоящей системой своё право на существование»⁸. Скорее всего это связано с массовым появлением транснациональных корпораций и появлением жёсткой конкуренции, из-за которой государства стали всё больше вмешиваться в экономику. Фирмы всё теснее начинают работать с социальным пространством, быть отзывчивыми к внешней среде и уделять всё больше внимание своим стейкхолдерам.

В середине 1970 теория получила новый бум в развитии благодаря Расселу Акоффу и его исследовательской группе. Они выделили в качестве заинтересованных групп не только стандартные, но и бу-

⁷ Тамбовцев В.Л., Стейкхолдерская теория фирмы в свете концепции режимов собственности/ Российский журнал менеджмента, том 6, №3, 2008. – С. 4.

⁸ Maurer J. G. 1971. Readings in Organization Theory: Open-System Approaches. Random House: N. Y..

душие поколения, поэтому, исходя из их исследований, менеджерам нельзя принимать решения, которые как-либо ограничат сферу выбора для будущих поколений. Они считали организацию открытой системой и были убеждены, что многие проблемы можно преодолеть, если уделять должное внимание взаимодействию со стейкхолдерами.

Подводя итог можно сказать, что управление заинтересованными сторонами зародилось ещё в далёкой древности и проделало большой путь к своему становлению, а поворотным стал 20-век, во время которого управление стейкхолдерами получило огромное развитие и вышло совершенно на иной уровень.

1.2. Управление заинтересованными сторонами в 1980 – 1999 гг.

В 1984 году свет увидела книга Эдварда Фримена «Стратегический менеджмент: стейкхолдерский подход», которая и сформировала современную теорию стейкхолдеров. Согласно Фримену стейкхолдерами являются⁹:

- Владельцы фирмы;
- Потребители;
- Поставщики;
- Работники фирмы;
- Местное общество;
- Различные широкие общественные группы;
- Государство.

Фримен определил стейкхолдеры как: «любую группу или индивида, который может сам оказывать влияние или на которого окажет влияние достижение целей организации»¹⁰.

Для организации управление взаимоотношения со стейкхолдерами, в первую очередь, компании необходимо проанализировать внешнее и внутреннее окружение с целью выявления групп заинтересованных сторон.¹¹

⁹ Тамбовцев В.Л., Стейкхолдерская теория фирмы в свете концепции режимов собственности/ Российский журнал менеджмента, том 6, №3, 2008. – С. 5-6.

¹⁰ Freeman R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach – First Edition. – Boston: Harpercollins College Div, January 1984.

¹¹ Финогеева А.И., Управление взаимоотношениями компании с заинтересованными сторонами/ Новая наука: от идеи к результату, том 1, №3, 2017. – С. 119-120.

Фримен выделяет четыре способа взглянуть на модель капитализма заинтересованных сторон:

1. Это просто связи с общественностью, сигнализация добродетели.

2. Это другое название корпоративной социальной ответственности.

3. Это верхушка элиты общества, которая выясняет, как сделать лучше, в основном с точки зрения государственной политики.

4. Всё дело в бизнес-модели компании. Они сами создают и разрушают ценности для своих стейкхолдеров. Интересы групп взаимосвязаны, то, как создаётся ценность для клиентов, зависит от того, как она создаётся для сотрудников. Когда выбирается цель, нужно думать о прибыли, которая получается от того, как вы управляете заинтересованными сторонами.

Автор говорит, что существует связь между ценностью, создаваемой для клиентов, сотрудников и других заинтересованных сторон, которая усиливается по мере укрепления организацией связей. Чем больше создаются ценности для одной стороны, тем больше возможностей создать ценности для других.

Фримен отмечает, что существует связь между целью и прибылью. Сколько средств зарабатывает, зависит от ценности, которую она создаёт для своих заинтересованных сторон. Это лучший способ создать капитал и справедливое общество. Нельзя думать только о прибыли, так как бизнесу придётся иметь дело не только с рынками и экономикой, но и социальными проблемами.

Важным в бизнесе автор считает человеческий фактор, который является серьёзной проблемой. Человек хочет максимизировать свои собственные интересы, но это так же включает в себя интересы других.

Дальнейшие исследования в данной области позволили сделать вывод, что управление стейкхолдерами имеет как минимум три измерения:¹²

- Deskриптивное, описывающее и объясняющее реальное поведение корпораций.

¹² Donaldson T., Preston L. E. 1995. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*: 66–67.

- Инструментальное, которое показывает с помощью каких методов и средств корпорации реализуют свои цели.
- Нормативное, которое обосновывает, почему необходимо учитывать интересы стейкхолдеров.

Важный вклад в понятийный аппарат внёс стандарт SA 8000 «Социальная ответственность», который определил стейкхолдера как: «индивидуальное лицо или группу лиц, имеющих отношение или испытывающих на себе влияние социальной деятельности компании: работники, потребители и инвесторы»¹³.

Подводя итог, существенный прорыв в концепции управления стейкхолдерами произошёл в 1980-90х годах, когда она приобрела современный вид и понятийный аппарат, а самый существенный вклад в её развитие внёс Эдвард Фримен.

1.3. Управление стейкхолдерами в наше время

«21 век – это век «управления заинтересованных сторон». Задача руководителей состоит в том, чтобы создать как можно больше ценности для заинтересованных сторон, не прибегая к компромиссам. Великие компании выживают, потому что им удаётся согласовать интересы заинтересованных сторон в одном направлении»¹⁴. С началом двухтысячных Эдвард Фримен продолжил вносить существенный вклад в развитие концепции управления заинтересованными сторонами.

Стимулы стали играть всё большую роль в рабочем процессе. «Но чего мы ещё не поняли, так это того, что люди хотят делать что-то значимое. Они хотят работать не только за плату. Это важно. Вам не может показаться не интересным, что компании, которые поддерживали своих сотрудников во время пандемии, не испытывают такой нехватки рабочей силы, как другие»¹⁵. Люди работают лучше, когда есть идея, когда они верят в то, что делают. По мнению Фримена стимулы работают только в определённых случаях.

Автор считает, что люди начинают понимать смысл его послания, что всё, что есть у организации – это её персонал. Ценности и

¹³ Стандарт SA 8000

¹⁴ Эдвард Фримен

¹⁵ Freeman. The state of stakeholder Capitalism With Edward Freeman, the «Father» of the Movement, October 2, 2021/ точка доступа: <https://www.youtube.com/watch?v=n2VgTTGMFMo>

цель живут в том, как организация обращается со своими стейкхолдерами. Установление этой связи с ощущением цели, что все стейкхолдеры важны, требует определённой структуры. Сложно привести их всех в гармонию.

Многие организации стали объединяться вокруг команд. Фримен отмечает, что успешные команды обладают сильными ценностями.

Профессор скептически относится к стандартизированным показателям, поскольку считает, что необходимо учитывать показатели для каждой отдельной организации. «Я не думаю, что существует единая бизнес-модель для всех»¹⁶. Если бы Фримен сам владел компанией, то у него был бы план по взаимодействию с каждой заинтересованной стороной. Он отвергает возможность компромиссов. «Как правило, если вы должны обосновать бизнес, вы должны обосновать этические аргументы. Эти фразы звучат так: «Бизнес и этика. Заинтересованные стороны и акционеры. Прибыль и цель». Сопоставлять эти цели и предполагать, что есть компромисс – изнурительно»¹⁷. Чтобы продвигать эти принципы, говорит Фримен, необходимо начинать вовлекать молодёжь в бизнес.

Возвращаясь к развитию концепции управления заинтересованными сторонами, следует отметить, что следующей вехой стало появление ГОСТ Р 51897 – 2002 «Менеджмент риска. Термины и определения», в котором были выделены термины «причастная сторона» и «заинтересованная сторона». Причастная сторона – «любой индивидум, группа или организация, которые могут воздействовать на риск, подвергаться воздействию или ощущать себя подверженными воздействию риска»¹⁸. Заинтересованная сторона – «лицо или группа лиц, заинтересованные в деятельности или успехе организации»¹⁹.

В 2005 году свет увидел стандарт AA1000SES «Стандарт взаимодействия заинтересованными сторонами», который выделил термин «заинтересованная сторона», требования и этапы взаимодействия с заинтересованными группами, определил уровни взаимодействия со стейкхолдерами. Заинтересованная сторона – «заинтересованной стороной называется группа, которая может влиять на деятельность ор-

¹⁶ Freeman. The state of stakeholder Capitalism With Edward Freeman, the «Father» of the Movement, October 2, 2021/ точка доступа: <https://www.youtube.com/watch?v=n2VgTTGMFMo>

¹⁷ Там же

¹⁸ ГОСТ Р 51897 – 2002 «Менеджмент риска. Термины и определения»

¹⁹ ГОСТ Р 51897 – 2002 «Менеджмент риска. Термины и определения»

ганизации или, напротив, способна испытывать на себе влияние от деятельности организации, производимой ею продукции или оказываемых ею услуг и связанных с этим действий»²⁰. Взаимодействие с заинтересованными сторонами включает три этапа²¹:

1. Осмысление и планирование
2. Подготовка и взаимодействие
3. Реагирование и изменение

2010 год ознаменовало выход стандарта МС ISO 26000:2010 «Руководство по социальной ответственности», который определил роли стейкхолдеров в социальной ответственности, акцентировал внимание на взаимосвязи между организацией, обществом и заинтересованной стороной.

Следующей крупной вехой в развитии теории заинтересованных сторон стало появление концепции создания общих ценностей, которую создали Майкл Портер и Марк Креймер в 2011 году. Они вывели идею общих ценностей, которая предполагала, что стоимость должна производиться так, чтобы удовлетворить потребности общества и решить его проблемы. Они отмечали, что это никак не соотносится с благотворительностью или социальной ответственностью. По их мнению, данная концепция должна быть в самой основе стратегии бизнеса, что в корне пересмотрит всё деловое мировоззрение.

Основная идея состоит в укреплении взаимосвязи между экономическим и социальным прогрессом. Портер и Креймер считают, что данная концепция в корне меняет саму сущность капитализма. Зарубежные компании оценили идею и часто стали применять её на практике.

За год до данной концепции был опубликован международный стандарт ISO 26000: 2010 «Руководство социальной ответственности», который расписал следующие аспекты:

- Организационное управление
- Права человека
- Трудовые практики
- Окружающая среда
- Добросовестные деловые практики
- Потребительские проблемы
- Участие в жизни общества и его развитии

²⁰ Стандарт AA1000SES

²¹ Там же

На основе данного стандарта в 2012 году в России был выпущен Национальный стандарт РФ ГОСТ Р ИСО 26000-2012 «Руководство по социальной ответственности».

За время существования современной теории стейкхолдеров, появилось много моделей, позволяющих эффективно установить приоритеты и выбрать стратегию взаимодействия с заинтересованной стороной. Выбор, как правило, зависит от сложности и масштаба проекта. Рассмотрим ряд принципиальных подходов²²:

1. Типовая модель стейкхолдеров. В устоявшихся условиях, состав ключевых заинтересованных сторон напрямую связан с типовыми ролями участников проектов.

2. Модель Митчела. Митчел предложил модель классификации, основанную на трёх факторах: Власть, законность и срочность сообщений. В зависимости от комбинирования этих факторов выделяется семь групп заинтересованных сторон, три из которых обусловлены наличием одного фактора (латентные), другие три – двумя (ожидающие) и одна – всеми тремя (категорические).

3. Модель Мендоу. Согласно данной модели заинтересованные стороны группируются в зависимости от комбинации двух переменных: власти и интереса относительно результатов проекта.

4. Карта заинтересованных сторон. Так принято называть любую форму визуализации состава заинтересованных сторон.

5. Круг заинтересованных сторон. Данная модель развивает предыдущую и основывается на предположении, что проект может существовать только при согласии сообщества заинтересованных сторон и что управление взаимоотношениями между сообществом заинтересованных сторон и проектом увеличит шансы команды проекта на его успешную реализацию.

Подводя итог можно сказать, что в 2000-е годы развитие концепции заинтересованных сторон не только не остановилось, но и стало набирать новые обороты. Сам Эдвард Фримен продолжил свои исследования, дополняя собственную теорию, появились новые авторы и вышли в свет официальные стандарты, регулирующие управление стейкхолдерами, что внесло не только законность, но и структурировало знания в данной сфере.

²² Костина С.А., Сравнительный анализ моделей управления заинтересованными сторонами проекта/ Современные научные исследования и разработки, том 1, №5(22), 2018. – С. 364.

Глава 2. МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ В ПРОЕКТАХ

Теория стейкхолдеров (или концепция стейкхолдеров) — одна из важнейших областей современного менеджмента. Любая организация в процессе своей деятельности так или иначе взаимодействует с заинтересованными сторонами, которые могут влиять на достижение целей деятельности организации или находиться под влиянием организации. Теория заинтересованных сторон постепенно развивалась примерно в 1960-х годах. Основное отличие от традиционной теории бизнеса, ориентированной на акционеров, заключается в том, что она считает, что ни одна компания не может развиваться без вклада и участия различных заинтересованных сторон, таких как акционеры, кредиторы, сотрудники, потребители, поставщики и т. д. Компания должна не только служить интересы своих акционеров, но и защищать интересы других заинтересованных сторон.

Термин «стейкхолдер» был впервые использован в 1927 году. Идея о том, что компания должна служить своим заинтересованным сторонам, впервые была представлена в инаугурационной речи одного из менеджеров General Electric. Именно в 1960-х годах западные ученые по-настоящему определили заинтересованные стороны, а в 1963 году группа исследователей из Стэнфордского университета впервые ввела понятие «заинтересованные стороны» для обозначения всех тех, кто имеет тесные отношения с компанией. Их определение заинтересованной стороны заключалось в том, что в бизнесе есть заинтересованные группы, которые не могут выжить без их поддержки. Это определение определяет заинтересованные стороны на основе того, оказывает ли группа значительное влияние на выживание бизнеса. Хотя это определение имеет очень узкий взгляд на заинтересованные стороны, оно позволяет людям признать, что предприятия существуют не для того, чтобы служить только акционерам, но что вокруг бизнеса существует множество других заинтересованных групп, которые заинтересованы в его выживании. Первым, кто официально ввел термин «заинтересованная сторона» в академическую теорию, был американский ученый Ансофф. Он утверждал, что «для достижения желаемой корпоративной цели необходимо сбалансировать противоречивые требования многих заинтересованных сторон компании, среди

которых могут быть менеджеры, рабочие, акционеры, поставщики и дистрибьюторы». В 1970-х годах ряд теорий стейкхолдеров начал получать признание в западных академических и деловых кругах. В 1977 году Уортонская школа в Пенсильвании ввела курс «Управление заинтересованными сторонами», целью которого было применить концепцию заинтересованных сторон к стратегическому управлению предприятиями и разработать предварительную аналитическую основу. В 1980-х годах, когда экономика стала более глобализированной, а конкуренция между компаниями стала более интенсивной, было признано, что прежний подход к определению заинтересованных сторон с точки зрения того, влияют ли они на выживание компании, имеет значительные ограничения. В 1984 г. американский экономист Фриман дал широкое определение стейкхолдеров. В своей книге «Стратегический менеджмент: концепция заинтересованных сторон»²³ он предположил, что «заинтересованные стороны — это все лица и группы, которые могут влиять на достижение целей организации или на которые влияет процесс, с помощью которого организация достигает своих целей». Это определение рассматривает не только отдельных лиц и группы, которые влияют на цели организации как заинтересованные стороны, но также отдельных лиц и группы, на которых влияют действия, предпринятые в процессе достижения целей организации. При достижении целей деятельности организации следует учитывать различные интересы различных заинтересованных сторон. Другими словами, чтобы компания была успешной, руководство должно изучить и удовлетворить потребности заинтересованных сторон. Это значительно обогащает и дополняет заинтересованную сторону. Точка зрения Фримена совпала с появившейся в то время на Западе точкой зрения на корпоративную социальную ответственность, которую разделяли многие экономисты и которая стала стандартной парадигмой для определения заинтересованных сторон в конце 1980-х - начале 1990-х годов. Однако экономисты сочли фримановский подход сложным для применения к эмпирическим исследованиям и приложениям теории заинтересованных сторон, а изучение всех заинтересованных сторон в самом широком смысле в целом не привело к

²³ Freeman E. Strategic management: A stakeholder approach//Boston :Pitman, 1984 URL: https://pdfs.semanticscholar.org/6de2/92f37b4af6bbe43f13d2ea920d54e4a14aa3.pdf?_ga=2.98302175.1951094608.1647013196-1055533920.1647013196

убедительным выводам. В 1993 году американский экономист Маркус Кларксон организовал международную конференцию по управлению заинтересованными сторонами в Университете Торонто, Канада, документы которой были опубликованы в первом выпуске *Academy of Management Review* по теории заинтересованных сторон в 1995 году. «Цель фирмы состоит в том, чтобы создавать богатство и ценность для всех ее заинтересованных сторон. Фирма — это система заинтересованных сторон, которая действует в сочетании с более широкой социальной системой, которая обеспечивает правовую и рыночную основу для деятельности фирмы. В то же время экономисты в целом признают, что бизнес не может выжить и процветать без поддержки заинтересованных сторон, но что заинтересованные стороны могут быть подразделены по ряду точек зрения и что разные типы заинтересованных сторон имеют разные уровни влияния на управленческие решения. и зависят от деятельности предприятия. В середине 1990-х многомерная сегментация стала наиболее часто используемым аналитическим инструментом для определения заинтересованных сторон. Недавние ученые продолжали изучать и давать различные определения заинтересованных сторон (см. таблицу 1).

Таблица 1 – Анализ определений стейкхолдеров²⁴

Источник	Определение	Акцент
Р.Е. Фримен (Freeman, 1984)	Любая группа или отдельное лицо, которые могут повлиять или на которые влияет достижение целей организации	Влияние на цель
Дж. Соуза (Souza, 2012)	Любая группа или отдельного индивида, которые могут повлиять на цели, стратегию, политику и процессы организации.	Влияние на цели, стратегию, политику и процессы
А.Г. Харин, Т.Р. Гареев (Kharin, Gareev, 2014)	Лица, оказывающие влияние на политику организации или заинтересованные в результатах ее деятельности	Влияние на политику, Интересы от результатов
П.С. Щербаченко (Shcherbachenko, 2018)	Лицо, группа или организация, которые могут влиять, подвергаться воздействию или воспринимать себя под воздействием решения, деятельности или результатов функционирования компании	Влияние на результаты

²⁴Плотников А.В. Сравнение содержания стейкхолдерских подходов в управлении // Экономика, предпринимательство и право. – 2021. – Том 11. – № 12. – С. 2695-2704. - URL: <https://1economic.ru/lib/113929>

Паула де Камарго Фиорини и др. (de Camargo Fiorini P. et al., 2018)	Любая группа или отдельное лицо, которое влияет или затрагивается действиями организации	Влияние на организацию
Е.О. Красильникова (Krasilnikova, 2019)	Физические лица, либо компании, имеющие какие-либо интересы, удовлетворяющие их потребностям и ожиданиям, например, акционеры, сотрудники, менеджеры, контрагенты, государство и другие лица, заинтересованные в деятельности компании и ее действиях	Интересы от результатов

Теоретические знания стейкхолдеров приобретают все большее значение в современных проектах. Четвертое издание Свода знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК®) содержит краткое описание процесса управления заинтересованными сторонами. В пятом издании менеджмент заинтересованными сторонами был выделен в отдельную область знаний со следующим определением заинтересованных сторон проекта: «Заинтересованные стороны — лица, группы или организации, которые могут влиять, на которые могут повлиять или которые могут воспринимать себя подверженными влиянию решения, операции или результата проекта»²⁵. В стандарте детально описана цепочка процессов, необходимых для эффективного взаимодействия стейкхолдеров проекта²⁶. Шестое издание стандарта, выпущенное в 2017 году, несколько смещает акценты в этой группе процессов на конечный желаемый результат управления, в названиях процессов вместо «управление» появилась «вовлеченность», например, процесс «Планирование управления заинтересованными сторонами» (англ. Plan Stakeholder Management) был изменен на «Планирование вовлеченности заинтересованных сторон» (англ. Plan Stakeholder Engagement).

²⁵ Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК). Американский национальный стандарт ANSI/PMI 99–001–2013. 5-е изд. Project Management Institute, Inc, 2013 - URL: https://www.rulit.me/data/programs/resources/pdf/Rukovodstvo-PMBOK-5-e-izdanie-Rukovodstvo-k-svodu-znaniy-po-upravleniyu-proektami_RuLit_Me_598406.pdf

²⁶ Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК). Американский национальный стандарт ANSI/PMI 99–001–2013. 5-е изд. Project Management Institute, Inc, 2013 - URL: https://www.rulit.me/data/programs/resources/pdf/Rukovodstvo-PMBOK-5-e-izdanie-Rukovodstvo-k-svodu-znaniy-po-upravleniyu-proektami_RuLit_Me_598406.pdf

Особенности приоритизации стейкхолдеров международных проектов

Международные проекты подвержены влиянию политических, экономических, географических и человеческих факторов и затрагивают интересы многих сторон, поэтому необходимо эффективно управлять интересами всех сторон, координировать их ресурсы, выполнять различные планы проекта и обеспечивать соблюдение интересов всех заинтересованных сторон в международных проектах, чтобы вся работа была эффективно выполнена. Интересы многих заинтересованных сторон в международном проекте должны быть приоритетными на основе классификации заинтересованных сторон. Основная задача управления заинтересованными сторонами - определить, кто является заинтересованными сторонами организации или проекта, каковы их потребности и как они относятся к организации или проекту. На этой основе проводится полное картирование и определение приоритетов заинтересованных сторон проекта.

Многие заинтересованные стороны в международном проекте не являются однородными, они многогранны. В результате этих различий одни заинтересованные стороны проекта активно влияют на проект и поэтому часто активно рискуют, а другие пассивно влияют на процесс проекта и пассивно рискуют. Поэтому важность различных заинтересованных сторон для реализации и выполнения проекта различна; некоторые из многочисленных заинтересованных сторон абсолютно необходимы для конкретного проекта, в то время как другие могут иметь незначительное влияние. Заинтересованные стороны, которые важны и абсолютно необходимы для реализации проекта, называются основными заинтересованными сторонами. Заинтересованные стороны, которые инвестируют большой капитал и принимают на себя высокий уровень риска, являются теми, на кого рассчитывает проект, и им следует отдавать предпочтение, в то время как те, кто имеет меньшее влияние и вклад в проект, должны быть приоритетными с точки зрения удовлетворения их потребностей. Дорожная карта анализа заинтересованных сторон может быть использована для определения приоритетов заинтересованных сторон в проекте. Основные шаги следующие: предварительный анализ, первичная классификация, дополнительная классификация, определение стратегии взаимодействия и определение фокуса особого внимания (см. рисунок 1).



Рисунок 1. «Дорожная карта» анализа стейкхолдеров²⁷

1. Предварительный анализ

Типовая модель заинтересованных сторон для проекта CR929 показана на рисунке 2.

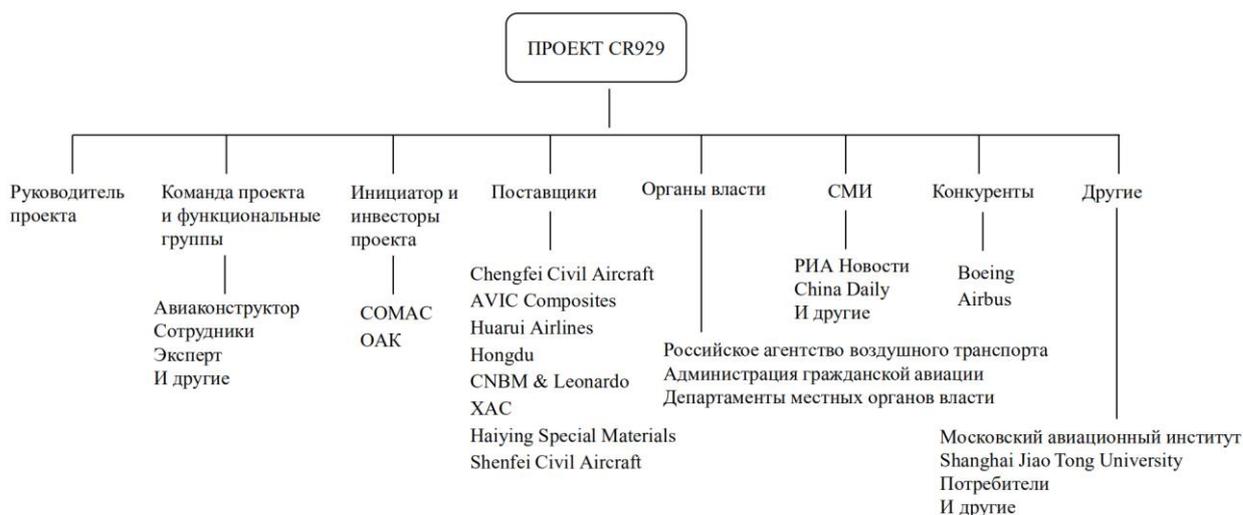


Рисунок 2. Заинтересованные стороны проекта CR929²⁸

²⁷ Григорий Ципес. Управление заинтересованными сторонами проекта: от простого к сложному. - URL: <https://cutt.ly/wJfPamW>

²⁸ Составлено автором

2. Первичная классификация: Модель Митчелла

Модель Митчелла - это инструмент управления для определения и расстановки приоритетов заинтересованных сторон организации. Митчелл ясно дает понять, что в основе теории заинтересованных сторон лежат два вопроса: идентификация заинтересованных сторон, т.е. кто является заинтересованной стороной в бизнесе; и характеристики заинтересованных сторон, т.е. основа, на которой руководство уделяет внимание определенным группам. Исходя из этого, возможные заинтересованные стороны могут быть оценены по трем атрибутам, а затем в соответствии с оценкой определяется, являются ли они заинтересованными сторонами и какой тип заинтересованных сторон. Тремя атрибутами являются: (1) легитимность, то есть наделена ли группа юридическими и моральными или конкретными требованиями к предприятию; (2) власть, то есть имеет ли группа возможность влиять на принятие решений предприятием. возможности и соответствующие средства; (3) срочность, то есть могут ли требования определенной группы немедленно возбудить внимание руководства предприятия. Анализ проекта CR929 с использованием модели Митчелла показан на рисунке 3.

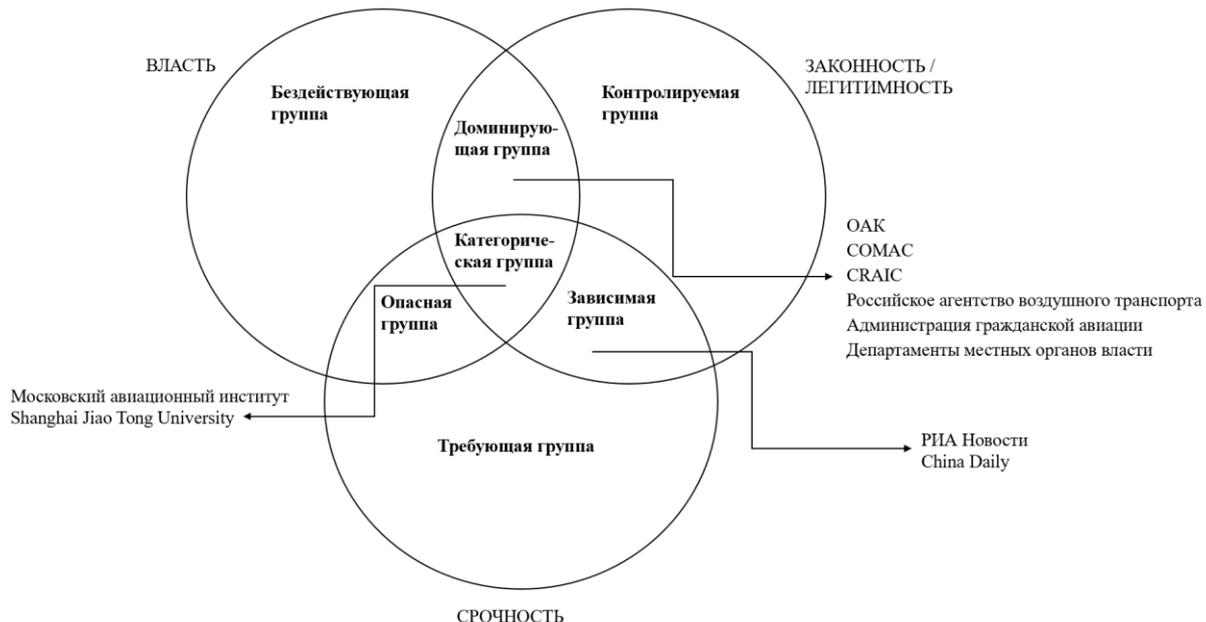


Рисунок 3. Модель Митчелла для проекта CR929²⁹

3. Дополнительная классификация

- ◆ Модель Менделоу (Матрица «Власть-Интересы»)

²⁹ Составлено автором

Матрица «Власть-Интересы» (см. рисунок 4) является наиболее широко используемой техникой в анализе заинтересованных сторон. Он показывает степень влияния заинтересованных сторон на проект, а также степень влияния заинтересованных сторон и вероятность такого влияния. Матрица довольно проста, но позволяет четко определить наиболее значимые заинтересованные стороны. При построении матрицы необходимо определить два параметра: интересы заинтересованных сторон и власть заинтересованных сторон. Они используются для создания матрицы приоритетов: нижняя шкала показывает уровень заинтересованности заинтересованных сторон, а верхняя - уровень влияния. Сама матрица состоит из четырех блоков: нижний левый блок - это наименее важная заинтересованная сторона, которая дает меньше всего и нуждается в контроле лишь время от времени; верхний правый блок - самый важный, который всегда должен активно участвовать в проекте. Два средних блока: нижний правый - где необходимо решить проблемы этих заинтересованных сторон и определить их проблемные места, и верхний левый - где необходимо удовлетворить потребности этих заинтересованных сторон, наиболее сложными заинтересованными сторонами обычно являются нейтральные или негативно настроенные влиятельные игроки, которые являются вторыми по значимости областями, требующими приоритетного внимания.

Типология Джонсона основана на модели Менделоу, которая делит заинтересованные стороны на четыре сегмента и позволяет определить стратегии взаимодействия с заинтересованными сторонами в зависимости от уровня их власти и заинтересованности в деятельности проекта или компании. Логика модели заключается в согласовании стратегий взаимодействия с ожиданиями заинтересованных сторон, что особенно важно при взаимодействии с ключевыми заинтересованными сторонами.

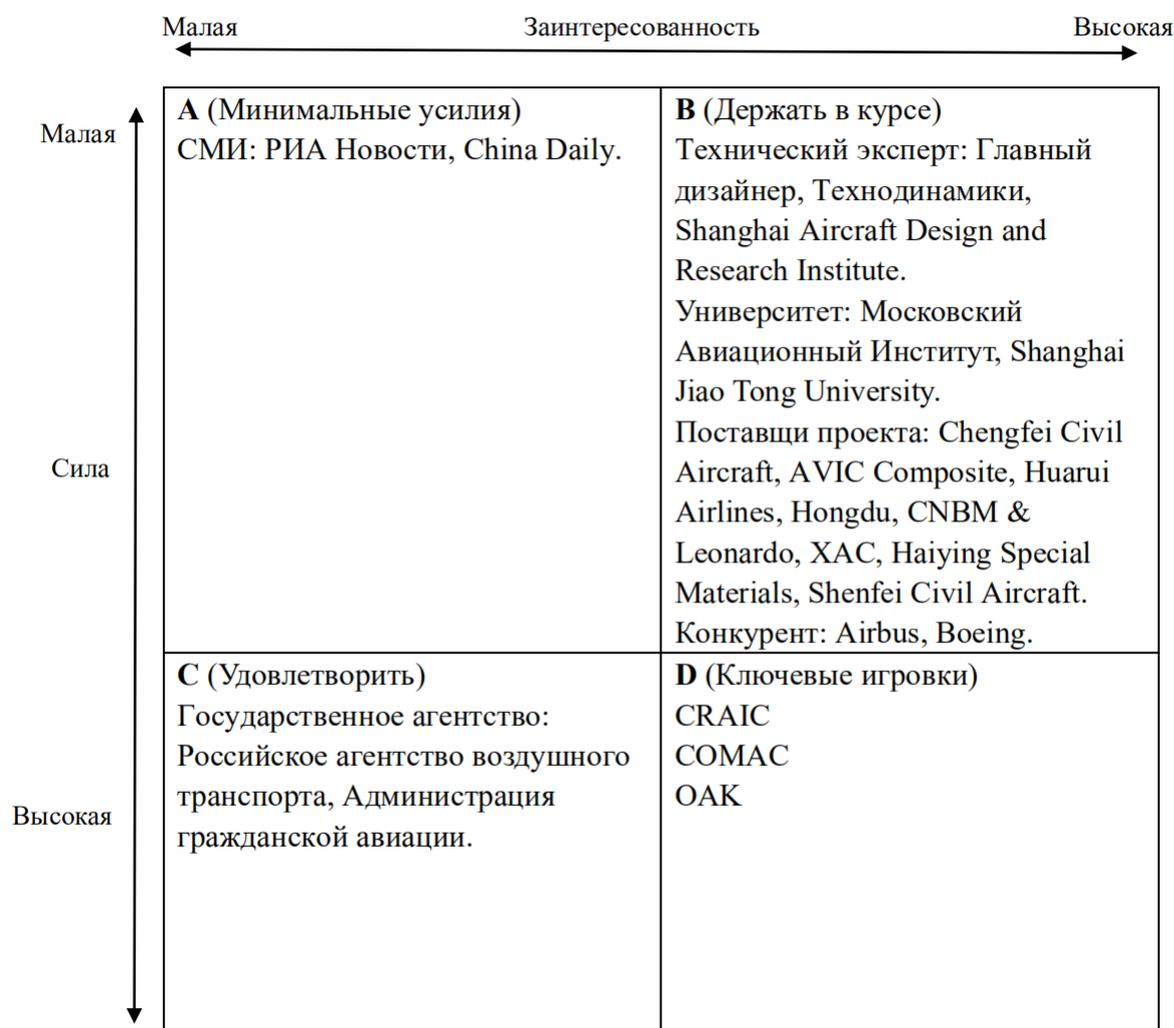


Рисунок 4. Матрица «Власть-интерес» стейкхолдера проекта CR929³⁰

Карта стейкхолдеров (см. рисунок 5) - это инструмент, позволяющий наиболее полно выявить интересы заинтересованных сторон. Карта заинтересованных сторон помогает визуализировать степень влияния заинтересованных сторон на работу проекта или компании и показывает приоритетность. Заинтересованные стороны делятся на три части в соответствии с уровнем их влияния:

- (1) Зона полномочий. Сюда входят субъекты, находящиеся в прямом подчинении лидера и обязанные выполнять его приказы.
- (2) Зона прямого влияния. В эту зону входят те, кто не находится в прямом подчинении у лидера, но взаимодействует с ним на регулярной основе в силу занимаемой должности или наличия общих интересов.

³⁰ Составлено автором

(3) Зона опосредованного влияния. В эту зону входят те, на кого лидер вообще не оказывает влияния.



Рисунок 5. Карта стейкхолдеров проекта CR929³¹

- ◆ Модель Stakeholders CIRCLE™
- ◆ Модель Stakeholders CIRCLE™ (см. рисунок 6) была разработана Л. Борном, директором австралийской компании, для демонстрации влияния на проект. Вместе с поддерживающей технологией инструмент призван отслеживать изменения ситуации с точки зрения взаимного влияния результатов, достигнутых в ходе целенаправленной деятельности, на интересы всех сторон. Модель проводит через пять шагов: определите заинтересованные стороны проекта и поймите их потребности; определение приоритетов заинтересованных сторон на основе их власти, близости и срочности; использование визуализации ключевых заинтересованных сторон; взаимодействие с заинтересованными сторонами путем разработки и реализации эффективных планов коммуникации, основанных на поддержке и одобрении заинтересованных сторон; мониторинг изменений с течением времени и анализ эффективности коммуникации при обновлении и

³¹ Составлено автором

обзоре заинтересованных сторон в ключевые моменты проекта.

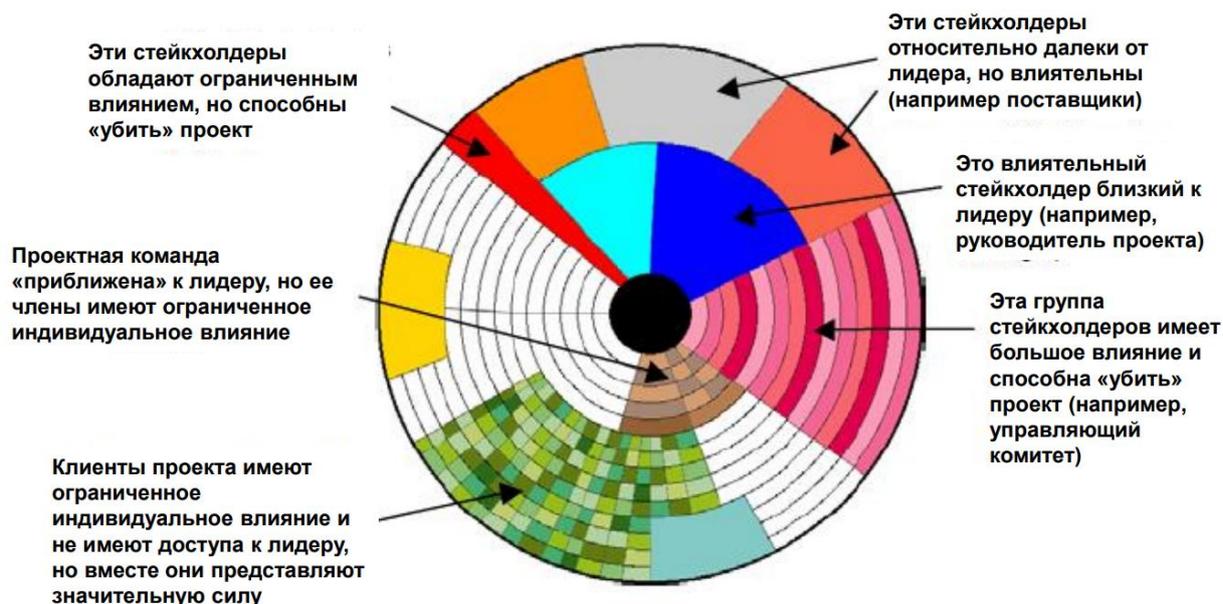


Рисунок 6. Модель Stakeholders CIRCLE^{TM32}

4. Определение стратегии взаимодействия: Типология Фрумана

Дж. Фроман предложил учитывать степень взаимозависимости между организацией и внешними заинтересованными сторонами при разработке стратегии взаимодействия. Могут быть созданы различные отношения, как симметричные, так и асимметричные. На рисунке 7 показана матрица возможных отношений в проекте и примеры возникающих стратегий. Стратегии сдерживания предполагают, что заинтересованные стороны оказывают различное давление на организацию, чтобы изменить ее поведение, что часто приводит к фактической конфронтации между двумя сторонами. С другой стороны, использование стратегии предполагает поиск компромисса и продолжение сотрудничества при определенных условиях. При этом каждая сторона может прямо заявлять о своих намерениях, действовать открыто или действовать тайно.

³²Ципес Григорий Львович, Шадаева Нелли Мянсуровна. Управление отношениями с заинтересованными сторонами проекта: от простого к сложному. - URL: http://en.sovnet.ru/media/Main/Publication/2020-08-04/1Upravlenie_otnosheniyami_s_zaint_grebennikon.pdf

		Заказчик зависит от подрядчика	
		Нет	Да
Подрядчик зависит от заказчика	Нет	Низкая взаимозависимость Стратегия — скрытое сдерживание	Власть подрядчика Стратегия — скрытое использование
	Да	Власть заказчика Стратегия — открытое сдерживание	Высокая взаимозависимость Стратегия — открытое использование

Рисунок 7. Типология стратегий влияния³³

5. Определение фокуса особого внимания: Модель Гарднера

Модель Гарднера (см. рисунок 8) классифицирует заинтересованные стороны в соответствии с их уровнем власти. Данная матрица позволяет выявить стороны с высокой динамикой, требующие особого внимания при формировании стратегии взаимодействия. Эти заинтересованные стороны не обязательно представляют угрозу для проекта. Они также могут быть связаны с новыми возможностями для проекта (особенно для заинтересованных сторон с широкими полномочиями). Кроме того, модель Гарднера также можно использовать для анализа возможной динамики конкретных заинтересованных сторон, например, интереса или отношения к проекту.

		Динамика других характеристик	
		Низкая	Высокая
Уровень власти	Низкий	Не вызывающие проблем (или связанные с ними проблемы минимальны)	Непредсказуемые, но управляемые
	Высокий	Сильные, но предсказуемые	Представляющие наибольшую опасность или открывающие новые возможности

³³ Ципес Г.Л., Шадаева Н.М. Управление отношениями с заинтересованными сторонами проекта: от простого к сложному (часть 2) // Управление проектами и программами. — 2015. — No3. — С.218–228. URL: https://sovnet.ru/media/Main/Publication/2020-08-04/2Upravlenie_otnosheniyami_szaint_grebennikon.pdf

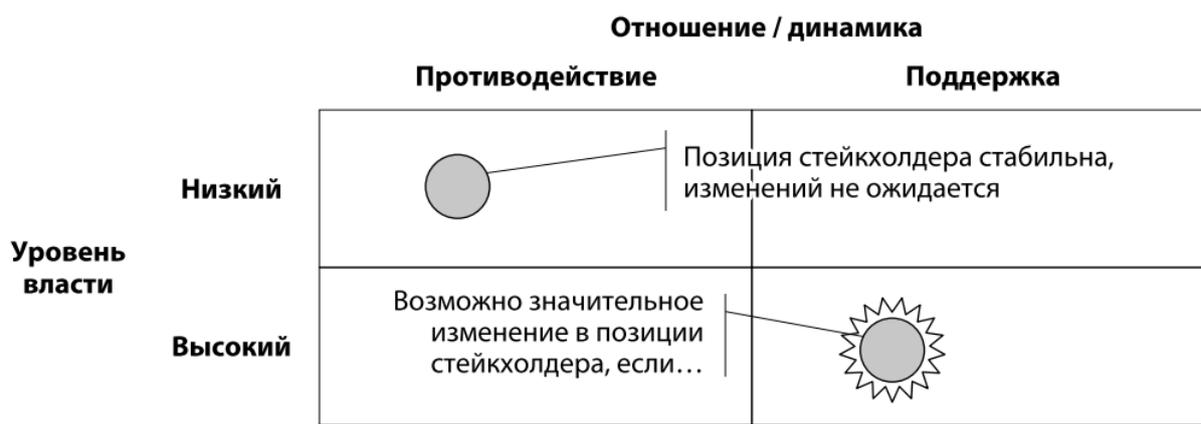
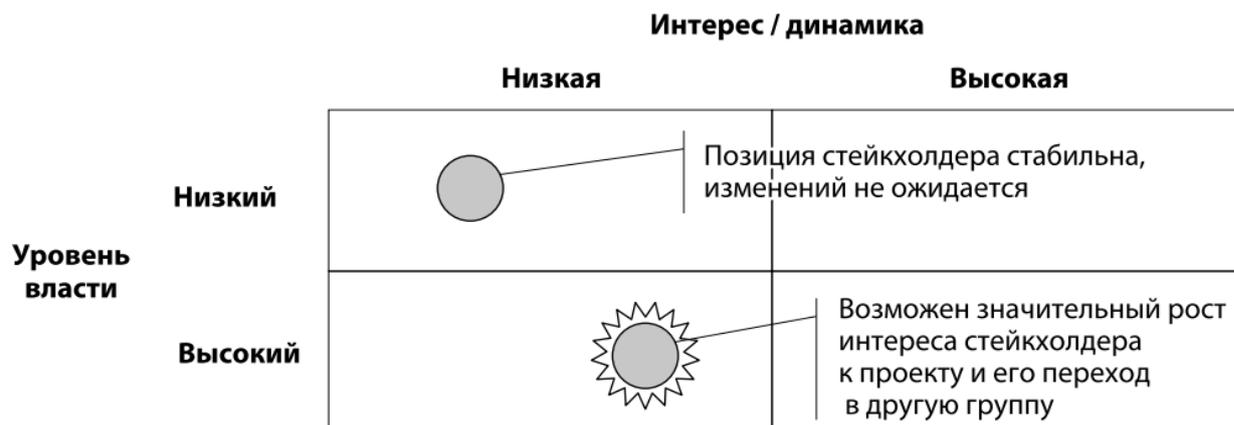


Рисунок. 8. Матрица «власть — динамика»³⁴

Конечным результатом анализа заинтересованных сторон является реестр заинтересованных сторон. Реестр заинтересованных сторон - документ, в котором описаны все заинтересованные стороны в проекте. Заинтересованная сторона - это физическое или юридическое лицо, которое может каким-либо образом повлиять на проект. Список полей регистра зависит от объема и типа информации, необходимой для проекта, или от информации, имеющейся у администратора проекта.

³⁴ Ципес Г.Л., Шадаева Н.М. Управление отношениями с заинтересованными сторонами проекта: от простого к сложному (часть 2) // Управление проектами и программами. — 2015. — No3. — С.218–228. URL: https://sovnet.ru/media/Main/Publication/2020-08-04/2Upravlenie_otnosheniyami_szaint_grebennikon.pdf

Глава 3. СТАНДАРТЫ УПРАВЛЕНИЯ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ В ПРОЕКТАХ

3.1. Возникновение стандартов управления проектами

По мере развития международного сотрудничества международные проекты становятся все более и более сложными, а успех проектов все больше зависит от участия и поддержки заинтересованных сторон. Теоретическим исследованиям и практике управления взаимоотношениями заинтересованных сторон проекта уделяется все больше внимания. Степень удовлетворенности заинтересованных сторон проекта стала важным критерием для измерения успеха проекта.

Исследования показывают, что поддержание хороших отношений сотрудничества между заинтересованными сторонами проекта могут формировать синергетический эффект организации проекта, что является ключевым элементом успеха проекта. Если же заинтересованным сторонам проекта не удастся наладить эффективное сотрудничество, проект может потерпеть неудачу, возникает организационный хаос, проект становится неуправляемым, что является одним из наиболее значимых факторов провала проекта. Тенденции развития мировой экономики определяют рост числа сложных международных проектов, что определяет значимость эффективного управления стейкхолдерами проектов.

В специальных материалах по управлению проектами наиболее хорошо раскрытым аспектом управления заинтересованными сторонами является процесс. Процесс управления заинтересованными сторонами отражен во всех признанных международных и национальных стандартах, особенно ISO 21500³⁵, ICB IPMA³⁶, PMBOK PMI, P2M³⁷, STC SOVNET³⁸, P-4R³⁹. Следующие стандарты более подробно опи-

³⁵ ISO 21500:2012. Guidance on Project Management. URL: http://www.iso.org/iso/catalogue_detail.htm?csnumber=50003

³⁶ ICB IPMA Competence Baseline. Version 3.0. URL: https://www.aipm.com.au/documents/aipm-key-documents/ipma_pm_assessment_competence_baseline.aspx

³⁷ A Guidebook of Project & Program Management for Enterprise Innovation. Volume I. URL: https://articulospm.files.wordpress.com/2013/01/p2mguidebookvolume1_060112.pdf

³⁸ Управление проектами: основы профессиональных знаний, национальные требования к компетенции специалистов. — М.: Проектная Практика, 2010

сывают структуру и содержание процесса взаимодействия с заинтересованными сторонами.

1. Управление заинтересованными сторонами в стандарте РМВОК РМІ

Процесс управления заинтересованными сторонами был впервые представлен РМВОК РМІ в его четвертом издании как часть области управления коммуникациями. В пятом издании process представляет собой отдельную область знаний. В Руководстве РМВОК® управление заинтересованными сторонами проекта разделено на четыре этапа:

1) Идентификация заинтересованных сторон — это процесс регулярного выявления заинтересованных сторон проекта, а также анализа и документирования значимой информации об их интересах, вовлечении, взаимозависимости, влиянии и потенциальном воздействии на успех проекта.

2) Планирование вовлечения заинтересованных сторон — это процесс разработки подходов к вовлечению заинтересованных сторон проекта на основании их потребностей, ожиданий, интересов и потенциального воздействия на проект.

3) Управление вовлечением заинтересованных сторон — это процесс коммуникаций и работы с заинтересованными сторонами с целью соответствия их потребностям и ожиданиям, реагирования на проблемы и способствования соответствующему вовлечению заинтересованных сторон.

4) Мониторинг вовлечения заинтересованных сторон — это процесс мониторинга взаимоотношений заинтересованных сторон проекта и адаптации стратегий для вовлечения заинтересованных сторон путем модификации стратегий и планов вовлечения.

Группы процессов в системе управления заинтересованными сторонами описаны ниже (см. рисунок 9).

³⁹ Динг Р. Унифицированный повторяющийся процесс для руководства проектами, основанный на принципах 4R // Управление проектами и программами. 2008. №4

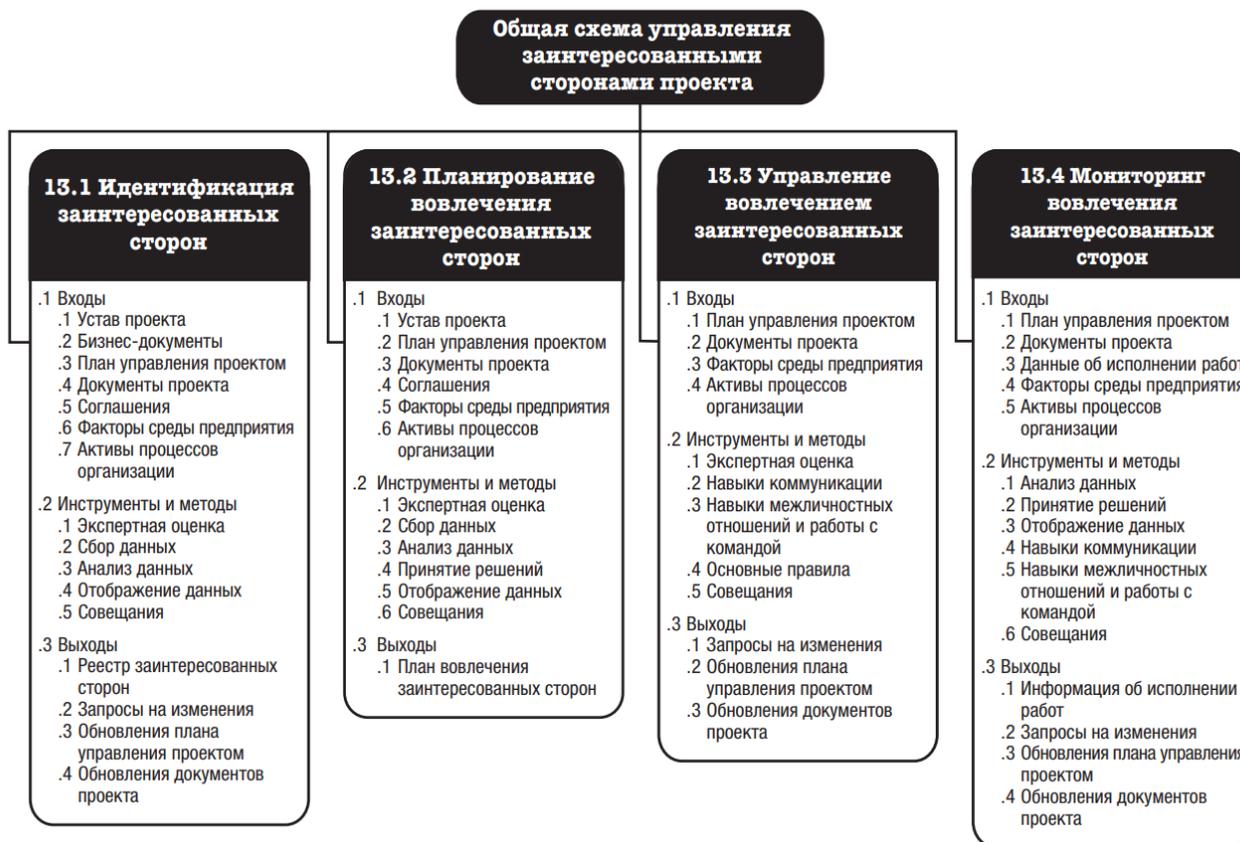


Рисунок 9. Общая схема управления заинтересованными сторонами проекта⁴⁰

3.2. Управление заинтересованными сторонами в стандарте P2M

Стандарт P2M был создан в Японии в 2001 году в качестве национального стандарта управления проектами. В нем используется опыт японских компаний, успешно преодолевших последствия экономического кризиса в стране в 1980-х и 1990-х годах. В конце 20-го века Япония начала уделять особое внимание разработке инновационных технологий для производства. Страна открыла новые перспективные отрасли промышленности, профинансировала исследования и разработки, увеличила производство продукции с высокой добавленной стоимостью. Чтобы постоянно создавать инновационные продукты и услуги, предприятиям необходима новая система управления проектами, которая позволит им наиболее эффективно внедрять инновации. Стандарт P2M - Управление проектами и программами

⁴⁰ A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) / Project Management Institute. 2017. Pennsylvania: Sixth Edition. PMI Publications. 2017 - URL: <https://biconsult.ru/files/datavault/PMBOK-6th-Edition-Ru>.

("Управление проектами и программами") стал такой системой. Его идеи оказались настолько эффективными, что многие крупные иностранные компании приняли этот стандарт.

Японские стандарты P2M подчеркивают ценностно-ориентированный подход к управлению проектами и программами. Стандарт P2M предполагает определение и непрерывную оценку ценности, поскольку это управление стоимостью. В конечном счете, управление стоимостью максимизирует полезность результатов проекта для заинтересованных сторон. Процесс управления проектом разработан таким образом, чтобы максимально повысить полезность результатов проекта для заинтересованных сторон. Потому что управление данными в стандарте P2M относится к удовлетворению заинтересованных сторон и клиентов, а также к достижению желаемых целей. Управление заинтересованными сторонами в P2M включает в себя три рабочих процесса.

1) Построение отношений - составление списка заинтересованных сторон и определение того, как работать со сторонами, участвующими в проекте.

2) Поддержание отношений - регулярные мероприятия по поддержанию удовлетворенности заинтересованных сторон и разрешению конфликтов по мере их возникновения.

3) Реорганизация отношений - корректировка установленных отношений при возникновении любых изменений, включая бизнес-среду проекта.

Существует множество источников поддержки бизнес-процессов - клиентские базы данных, внутренние тематические исследования и передовой опыт других компаний. Общая схема управления заинтересованными сторонами в стандарте P2M приведена ниже (см. рисунок 10).



Рисунок 10. Управление заинтересованными сторонами в стандарте P2M⁴¹

3.3. Управление заинтересованными сторонами в модели P-4R

Наиболее полное описание процесса управления заинтересованными сторонами можно найти в модели P-4R. В проектах обычно участвует много заинтересованных сторон, что определяется типом, размером и сложностью проекта. Следовательно, для успешного выполнения задачи руководителю проекта необходимо на ранней стадии идентифицировать и классифицировать все заинтересованные стороны, определить уровень их заинтересованности и влияния на проект, а также проанализировать их соответствующие ожидания. Поскольку количество заинтересованных сторон, их требования, их влияние и их отношение к проекту и друг к другу могут меняться на разных этапах жизненного цикла проекта, их следует регулярно пересматривать и обновлять. Р. Динг предложил модель P-4R, в которой управление этими сторонами рассматривается как единый итеративный процесс. Эта модель состоит из четырех ключевых этапов.

⁴¹Ципес Григорий Львович, Шадаева Нелли Мянсуровна. Управление отношениями с заинтересованными сторонами проекта: от простого к сложному. - URL: http://en.sovnet.ru/media/Main/Publication/2020-08-04/1Upravlenie_otnosheniyami_s_zaint_grebennikon.pdf

Первым шагом является определение требований заинтересованных сторон проекта. Первым шагом является определение состава заинтересованных сторон проекта и стратегии работы с ними. Затем следует определить их ожидания и уровень важности, и они должны быть преобразованы в четкие цели. Это имеет решающее значение и имеет основополагающее значение для успешной реализации проекта. Наконец, конфликт - это другая сторона отношений, и на первом этапе реализации проекта необходимо найти решения потенциальных проблем, чтобы достичь консенсуса и согласовать требования заинтересованных сторон.

Второй шаг заключается в распределении обязанностей и распределении руководящих ролей между заинтересованными сторонами. Руководящая роль в проекте представляет собой сочетание прав и обязанностей и может потребовать, чтобы один или несколько участников проекта выполняли различные функции в соответствии с требованиями другого участника. Лидеры должны быть наделены достаточными полномочиями в своих организациях. Во время реализации проекта между исполнителями могут возникать конфликты. Поэтому при определении ролей необходимо учитывать перспективу компромисса и предотвращения конфликтов. Это означает, что при назначении на руководящую роль важно учитывать не только формальный статус исполнителя, но и его профессиональные и личностные характеристики.

Третий шаг заключается в выявлении и анализе рисков и назначении их руководящей роли. В целом, заинтересованные стороны проекта ставят свои частные интересы выше общих интересов проекта. Отношение той или иной стороны к проекту может измениться по объективным причинам, и единственный способ справиться с такими проблемами - это выявлять факторы риска и управлять ими на постоянной основе.

Четвертый шаг - наладить отношения между компетентными людьми в проекте. Основная цель этого шага - создать надежный альянс заинтересованных сторон и поддерживать взаимное доверие. Основное внимание в работе должно быть уделено постоянному снижению неопределенности проекта. Для этого могут быть использованы различные методы в области планирования, организации управления и технических областях проекта. Одним из наиболее важных момен-

тов здесь является определение роли риск-менеджера и выбор методов мониторинга его или ее деятельности. В течение жизненного цикла проекта ситуация в области заинтересованных сторон может полностью измениться: состав сторон, их требования, их отношение к проекту и друг к другу - все это может измениться. Это требует постоянного повторения отдельных этапов процесса и процесса в целом (см. рисунок 11).

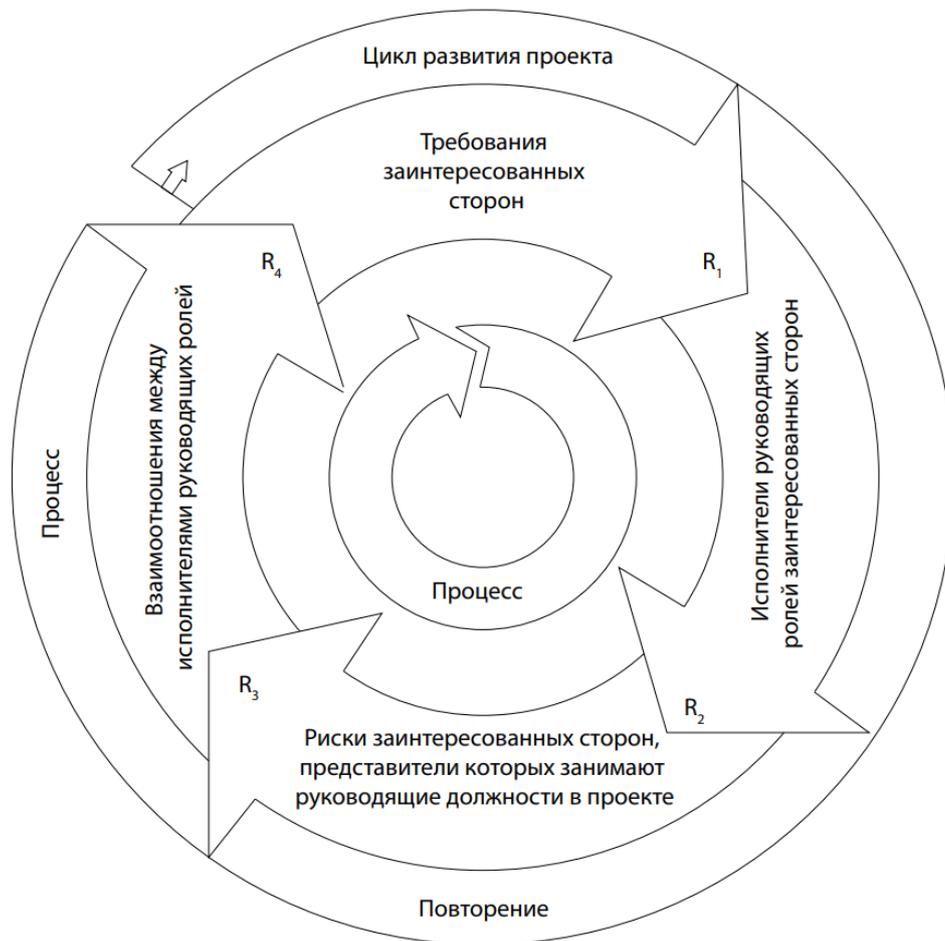


Рисунок 11. Управление заинтересованными сторонами в стандарте P2M⁴²

⁴²Ципес Григорий Львович, Шадаева Нелли Мянсуровна. Управление отношениями с заинтересованными сторонами проекта: от простого к сложному. - URL: http://en.sovnet.ru/media/Main/Publication/2020-08-04/1Upravlenie_otnosheniyami_s_zaint_grebennikon.pdf

Глава 4. КЛАССИФИКАЦИИ И КАТЕГОРИЗАЦИИ СТЕЙКХОЛДЕРОВ В СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКЕ

4.1. Классификации стейкхолдеров

Все заинтересованные стороны, или стейкхолдеры, в первую очередь, делятся на две большие и крупные группы – первичные и вторичные. Первичные - это ближайшая сфера проекта: создатели, люди предоставляющие деньги на развитие, штат и т.д. Данный круг лиц оказывает непосредственное давление и усилия для развития проекта.

Вторичные стейкхолдеры - это дальняя сфера влияния на проект, но она может оказать так же сильное влияние на развитие проекта в целом: органы власти, средства массовой информации, представители общественности. Например, муниципальная организация никогда не сталкивалась с проектом на предприятии и не обращать на него никакого внимания, но одна его резолюция может уничтожить все накопленные труды. А вот одна удачная и красиво оформленная публикация в большом растиражированном СМИ может вызвать волну интереса к продукту, который производит и продвигает предприятие.

Также стейкхолдеры могут подразделяться на внутренних и внешних. [6]

Внутренние стейкхолдеры - это штат сотрудников, высшее руководство компании, председатели совета акционеров. У каждого из них есть своё представление о развитии компании, что в целом затрудняет точное их определением. Сотрудник хочет получать более высокую заработную плату, менеджер ожидает снижения трат различного характера, а акционер хочет иметь непосредственно больше рычагов управления. Внешние стейкхолдеры имеют обширную зону представлений о развитии фирмы и действуют в своих интересах, что оказывает непосредственное влияние на течение всего проекта. Сюда могут относиться покупатели, бизнес-партнеры, инвесторы, органы государственной власти, администрации, конкуренты, СМИ.

Данные 4 классификации являют собой одних и тех же стейкхолдеров, но в разных ипостасях: первичные стейкхолдеры соотносятся чаще всего с внутренними сторонами, а вторичные с внешними.

Все 4 основных вида стейкхолдеров можно представить в виде схемы на рисунке 12.

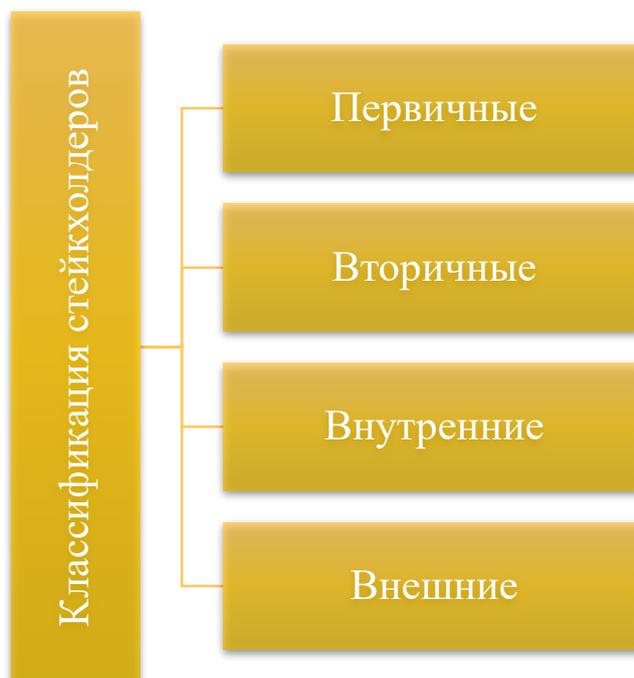


Рисунок 12. Классификации стейкхолдеров в современной экономике

Судя по данной схеме, в классификации и ранжировании стейкхолдеров нет и никогда не было пункта про влияние стейкхолдеров на рентабельность. В третьей главе данной выпускной работы будет разработана новая схема ранжирования стейкхолдеров по силе влияния их на рентабельность предприятия.

Также стоит описать типичные группы стейкхолдеров, которые могут быть образованы внутри предприятия и за его пределами. Описание основных групп, влияющих на проект, способствуют более точному представлению картины вокруг любого проекта.

1. Собственники, акционеры и инвесторы. Самый важный и крупный стейкхолдер проекта - представляют собой общность в руках, которых сосредоточена доля проекта (владельцы бизнеса или акционеры). Они приобретают акции компании или конкретного проекта, с желанием его развития, для дальнейшего извлечения прибыли.

2. Руководство проекта и сотрудники. Высшее руководство напрямую заинтересовано в росте компании и её развитии. Оно заинтересовано в закреплении своей власти и упрочнения своего статуса управленца. Сотрудники же часто, к сожалению, ведут себя пассивно, и прогресс компании сопровождается для них лишним стрессом, пе-

ременами и переработками. Однако при высокой заработной плате и хорошем имидже работодателя сотрудники будут лояльными и не станут этим злоупотреблять.

3. Поставщики товаров и услуг для проекта. Поставщики сырья, запчастей, расходных материалов тоже хотят сотрудничать с фирмами, так как сотрудничество улучшает их финансовое положение.

4. Покупатели (потребители). У любого продукта, услуги должен быть окончательный стейкхолдер - это покупатель. Если рассматривать отношения «B2C» - это просто покупатель, которому нравится определенный продукт или услуга. У «B2B» - это юридические лица (дилеры, партнеры, ритейл), которые работают на другой бизнес, а не на конечного потребителя.

5. Органы власти и общественные институты. Органы власти тоже имеют свой косвенный интерес в развитии проекта. В качестве налоговых отчислений бизнес развивает бюджет, и способен создать положительную информационную статистику региона. Общественные институты могут не только способствовать развитию проекта, а зачастую и тормозить его. Вследствие этого возникает неизбежное столкновение интересов. Бизнес хочет производить какую-либо продукцию, а эко-активисты формата «zero waste» - критиковать сопутствующие выбросы в окружающую природу и количество мусора.

Практическое руководство по структурированию взаимосвязей стейкхолдеров [5] предоставляет детальную карту стейкхолдеров (таблица 2), используя модель Митчелла-Агле-Вуда, строится матрица «влияние-значимость», позволяющая произвести структуризацию и систематизацию стейкхолдеров. Такой метод способен детально предоставить информацию о способах реализации управленческого потенциала проекта, в его социальной сфере.

Таблица 2 – Сформулированные группы стейкхолдеров и их состав

Стейкхолдеры	Состав стейкхолдеров
Сотрудники	Совет директоров и топ-менеджмент, сотрудники, сотрудники, служащие
Инвесторы	Институциональные инвесторы, пенсионные фонды, банки, менеджеры и аналитики фондов
Клиенты	Конечные потребители, посредники, лица, которые влияют на принятие решения о товаре/услуге

Поставщики	Поставщики сырья и материалов, субподрядчики, консультанты по НИОКР, аутсорсинг
Конкуренты	Прямые конкуренты, либо товар/услуга-заменитель
Правительство и регулирующие органы	Министерства, ведомства, комитеты
Деловые партнеры	Университеты, партнеры по НИОКР
Местные сообщества	Местные власти, знакомые, различные благотворительно-волонтерские организации
Научное сообщество	Исследовательские центры, научные сотрудники, практикующиеся студенты
Средства массовой информации	Телевидение, печатные издания, радио, сеть Интернет

Анализируя данные из таблицы 2, наглядно видно, что происходит деление на внутренних и внешних стейкхолдеров. Обобщая вышесказанные материалы и информацию из таблицы, можно сказать о том, что внутренние стейкхолдеры оказывают непосредственное влияние на стратегическую и операционную составляющую бизнеса, на скорость производства и его качество. К ним можно отнести следующий круг лиц:

- работников;
- учредителей;
- поставщиков;
- научных деятелей.

Внешние стейкхолдеры так же могут оказывать влияние на видение проекта, сроки реализации и качество производства, но в гораздо меньшей степени, но достаточно сильно оказывают воздействие на саму стратегию компании. К ним можно отнести следующий круг лиц:

- покупателей;
- прямых конкурентов;
- органы власти;
- средства массовой информации.

После определения возможного круга стейкхолдеров, следует выявить уровень их воздействия на жизнедеятельность проекта и установить обратную связь, как результаты проекта влияют на них.

В российской практике анализа стейкхолдеров большую часть, при оценке степени влияния, занимает экспертная оценка или оценка

методом «Дельфи». Итоги анализа транслируют на лепестковую диаграмму. То есть исследователь получает график «Влияние-Зависимость», который заключает в себе информацию и возможные инструменты расширения управленческих решений.

Но так же в российской практике анализа применяют метод оценки взаимовлияния бизнеса и стейкхолдеров, данный метод называется моделью Митчелла-Агле-Вуда, в данном методе отображается классификация и возможное направление развития стейкхолдеров. В соответствии с моделью Митчелла-Агле-Вуда стейкхолдеры могут обладать тремя основными чертами, в разной степени. Данные черты представлены далее.

Черта «власть» обладатели данного атрибута, по мнению авторов модели, жаждут получить результат от реализации модели, применив доступные им ресурсы, такие как:

- принуждение;
- финансовые;
- эмоциональные.

Тем самым, в рамках этих ресурсов, он воздействует на проект.

Черта «легитимность», по мнению авторов модели, очень широкое понятие и трактуется как соответствие с нормам права, морали и законности реализации бизнеса.

Черта «актуальность» обладатели данного атрибута, по мнению авторов модели, придают динамику развития всему проекту. То есть у проекта есть обязательство перед конечными покупателями и удовлетворить их следует, как можно в кратчайшие сроки.

Модель Митчелла-Агле-Вуда представлена графически на рисунке 13.

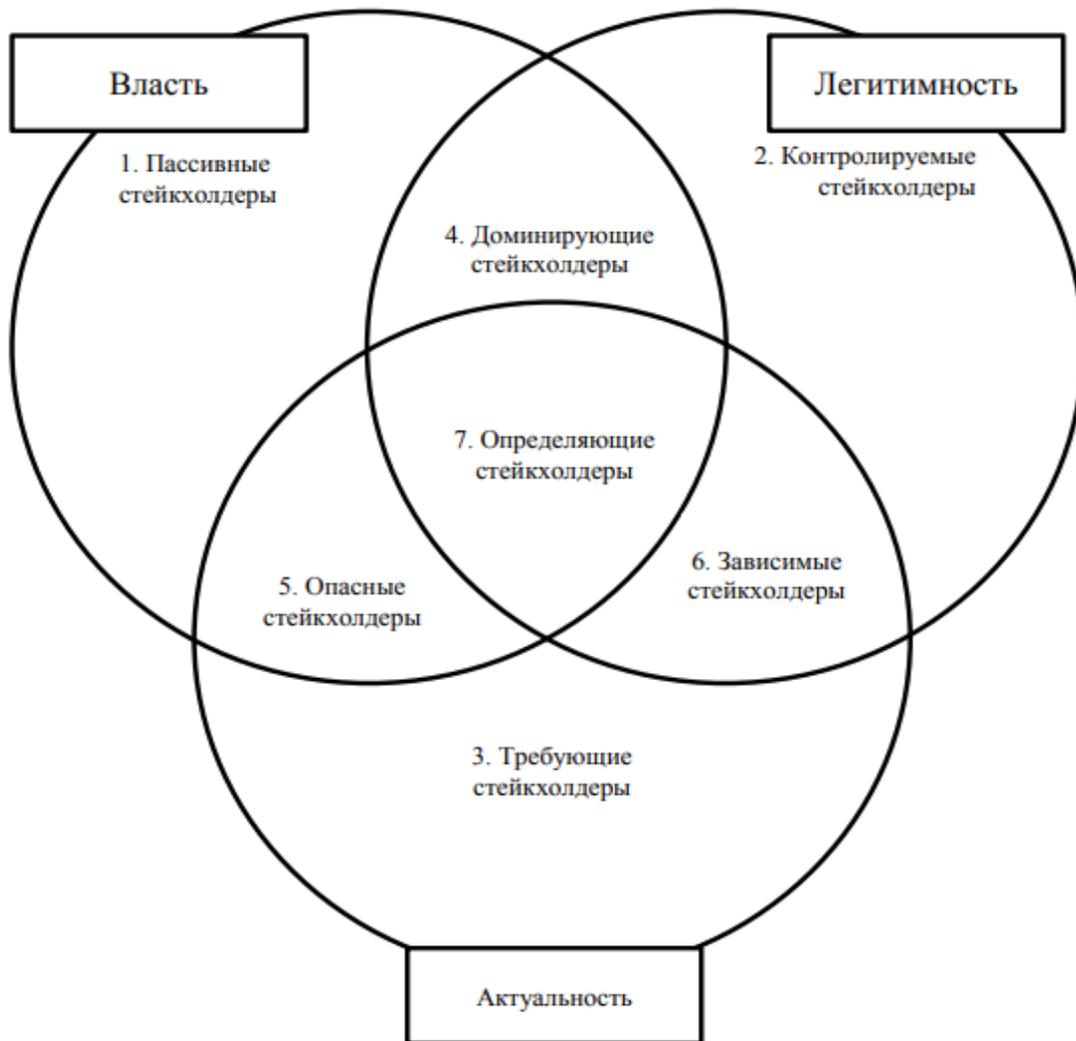


Рисунок 13. Модель Митчелла-Агле-Вуда по определению значимости

Данная модель способствует выставлению оценки взаимовлияния бизнеса и стейкхолдеров, и понять, какая черта им присуща. Способствует пониманию, какое управленческое решение будет наиболее верное в рамках конкретной модели ведения проекта.

Далее уже можно проводить оценку стейкхолдеров отечественных производственных компаний (об одной из которых будет идти речь во 2 и 3 главе данной работы) по модели Митчелла-Агле-Вуда.

Во-первых, нужно оценить внутренних стейкхолдеров, представлено на рисунке 14, методом переноса информации на лепестковую диаграмму.

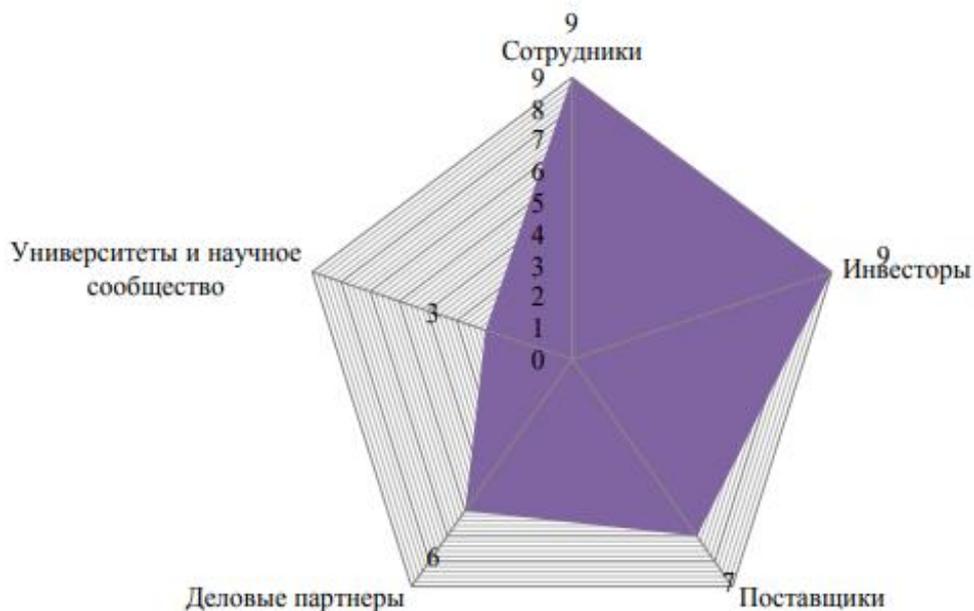


Рисунок 14. Оценка власти внутренних стейкхолдеров

Пользуясь методом экспертной оценки, можно сказать о том, что самая большая доля власти воздействия находится в руках сотрудников и инвесторов, а они в свою очередь относятся в внутренней группе. Далее следуют поставщики и деловые партнеры. Самая маленькая доля власти находится у группы университеты и научное сообщество. Далее следует провести анализ черты легитимности стейкхолдеров, рисунок 15.

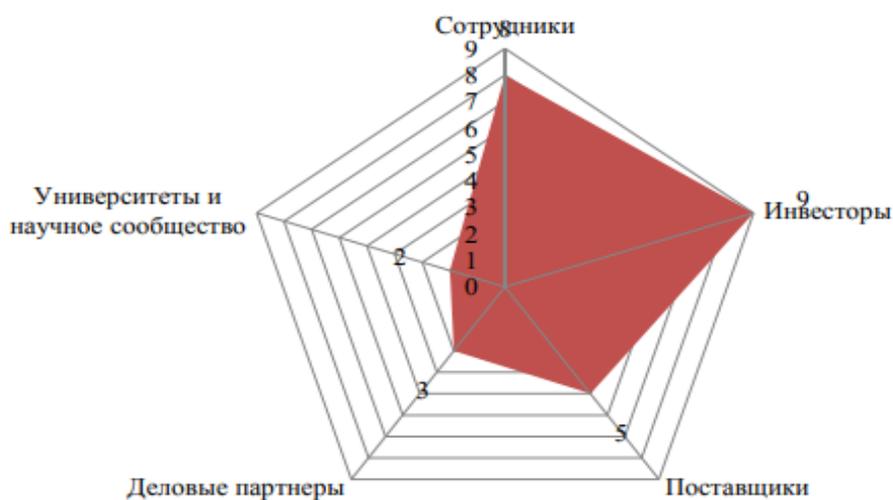


Рисунок 15. Оценка легитимности внутренних стейкхолдеров

Проводя анализ рисунка 15, становится, очевидно, что наибольшая легитимность находится в руках группы инвесторов, далее следует группа сотрудников и поставщиков. Минимальная доля легитимности присуща группе университетов и научного сообщества.

Рисунок 16 демонстрирует актуальность стейкхолдеров.

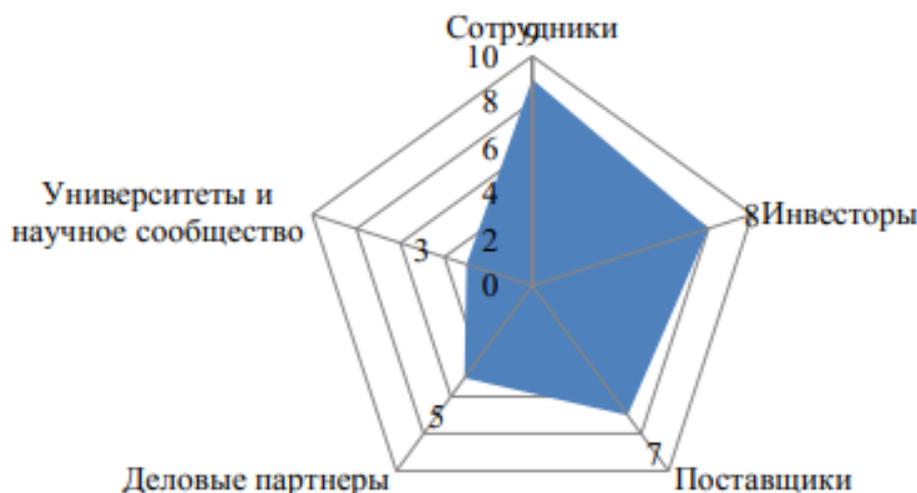


Рисунок 16. Пример оценки актуальности внутренних стейкхолдеров

Рисунок 16 демонстрирует полную аналогию рисунка 15. Конкретно самая большая доля актуальности присуща таким группам, как сотрудники и инвесторы, далее следует поставщики и деловые партнеры. Минимальная доля легитимности присуща группе университетов и научного сообщества.

Можно сделать вывод о том, что самая обширная группа влияния это – сотрудники и инвесторы, они относятся к категории определяющих стейкхолдеров. Группа поставщиков относится к категории опасных стейкхолдеров, так как, их легитимность демонстрирует средние показатели. Деловые партнеры и университеты относятся к категории зависимых стейкхолдеров.

Во-вторых, следует дать оценку внешним стейкхолдерам. Рисунок 17 наглядно демонстрирует результаты данного анализа.

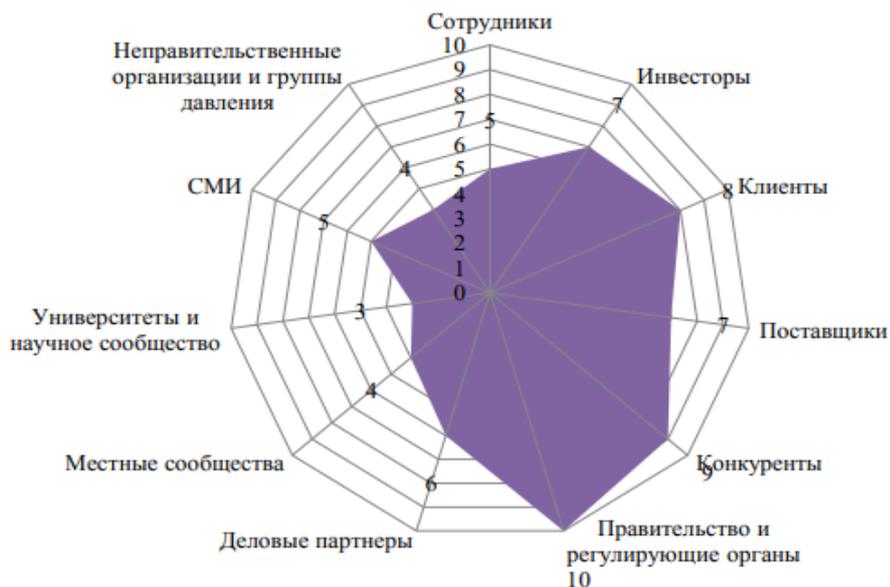


Рисунок 17. Пример оценки власти внешних стейкхолдеров

Самая влияющая группа с учётом данной оценки является правительство и регулирующие органы, далее, по мере снижения влияния находится группа конкуренты и клиенты. Далее – поставщики и инвесторы, на предпоследнем месте местные сообщества, самое минимальное влияние оказывают университеты и научное сообщество.

Далее необходимо провести пример оценки легитимности внешних стейкхолдеров на рисунке 18.

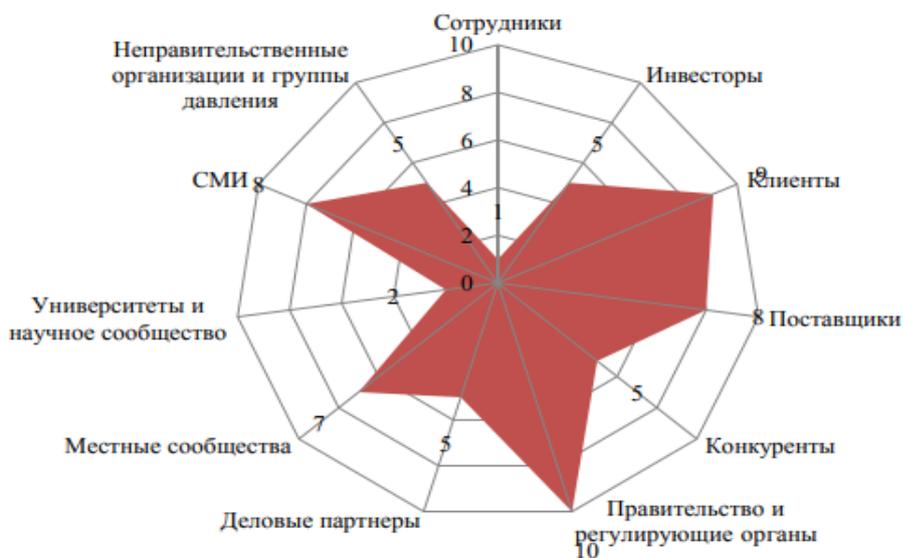


Рисунок 18. Пример оценки легитимности внешних стейкхолдеров

Группа, обладающая наибольшей степенью легитимности это - правительство и регулирующие органы, далее следуют клиенты и поставщики, средства массовой информации. самое минимальное влияние оказывают сотрудники.

Рисунок 19 демонстрирует пример оценки актуальности внешних стейкхолдеров.



Рисунок 19. Пример оценки актуальности внешних стейкхолдеров

Проводя анализ рисунка 19, становится, очевидно, что самой большой далью актуальности владеют такие группы как: правительство и регулирующие органы, конкуренты, следующие по степени актуальности – клиенты, за ними следуют поставщики и СМИ, далее – местные сообщества, далее – инвесторы, минимальная доля актуальности принадлежит группе деловых партнеров.

Делая вывод из анализа внешних стейкхолдеров, можно сказать о том, что определяющие стейкхолдеры - правительство и регулирующие органы, клиенты, поставщики, конкуренты. К группе доминирующих стейкхолдеров следует отнести деловых партнеров. Под категорию опасных стейкхолдеров попадают сотрудники и инвесторы.

По формальным признакам – наличие черт актуальности и власти в эту же группу попадают и университеты, но данная черта слабо выражена у этой группы. К зависимым стейкхолдерам относятся: СМИ, местные сообщества и неправительственные организации и группы давления. [7, С. 1170]

Таким образом, построение наглядных лепестковых диаграмм, а также таблиц с ранжированием видов, значимости, легитимности, актуальности заинтересованных сторон, позволяет объективно оценить качество отношений со стейкхолдерами, определить их степень влияния на организацию. Стоит отметить, что далеко не под все цели есть классификации, к примеру: сложно понять важность влияния определенного стейкхолдера на самый важный показатель предприятия – прибыль и рентабельность.

4.2. Методики коммуникации по группам стейкхолдеров

Чаще всего, чтобы достойно развиваться и совершенствоваться, человеку нужно сконцентрировать свои умственные ресурсы и полученные знания в одном поле, четко осознавать направленность своих взглядов. Когда же речь идет о развитии уже компании, то здесь подключаются различные стейкхолдеры, у которых есть собственное мнение и интересы, впоследствии может образоваться некая неформальная группа этих сторон. Именно поэтому безусловно важно уметь разработать такой метод привлечения их в жизнедеятельность предприятия/формирование проектной деятельности, способствовать формированию благоприятного имиджа компании в их глазах, ведь далее от них можно получить позитивный эффект в виде повышения прибыли, уровня рентабельности.

Методика разработки имеет свою базу в теории заинтересованных сторон профессора Эдварда Фримена, чья концепция была подробно описана в предыдущем пункте. Его работа называется «Стратегическое управление: подход заинтересованных сторон» [23], это то самое начало концепции анализа тех людей или фирм, которые имеют отношение к работе той или иной фирмы и влияют на ее развитие. Эта работа помогла понять, что активное взаимодействие стейкхолдеров между собой и с компанией – дает развитие и продвижение совместных целей и интересов. Концепция профессора Фримена легла в основу разработки Стандарта взаимодействия с заинтересованными сторонами (AA1000SES – его название). Данный стандарт имеет хорошую нормативную базу, которую можно применять довольно широко во многих организациях, он позволяет планировать, контролировать полученный результат, исполнение процессов, оце-

нить полученный эффект от взаимодействия с заинтересованными сторонами.

В целом, стандарт описывает различные взаимодействия, такие, как:

- контроль над функциональным исполнением желаний заказчиков;
- формирование четких структурных вопросов;
- применение в масштабе целой корпорации/фирмы, формирования ее отчетности.

Этот стандарт применим для формирования не только внутреннего, но и внешнего процесса взаимосвязи стейкхолдеров. Большинство стандартов этой же серии соблюдают три принципа: полнота, существенность, реакция. Более подробно эти принципы представлены на рисунке 20.

Эти три принципа должны лежать в основе любого взаимодействия со стейкхолдерами.



Рисунок 20. Три главных принципа стандарта

Если организация хочет и будет формировать отношения со сторонами на основе этого стандарта, то в силу вступают некоторые обязательства перед стейкхолдерами. Сюда относится фактор обязательного информирования стейкхолдеров о главных принципах совершения того или иного действия на предприятии, если взаимодействие со

сторонами временно затруднено, либо невозможно, то во время этапа планирования причины данного бездействия должны быть озвучены в обязательном порядке.

Алгоритм дальнейшего взаимоотношения со стейкхолдерами отображает следующие фазы:

- формируется методика определения ключевых стейкхолдеров;
- формируется карта, либо схема процессов коммуникации со стейкхолдерами для повышения эффективности работы компании;
- разрабатывается диаграмма или график коммуникаций со стейкхолдерами;
- отбираются самые удобные и эффективные процессы взаимодействия;
- контролируются желания сторон, как им удобнее формировать механизм взаимодействия с фирмой.

На рисунке 21 схематично представлены этапы и элементы системы качественного взаимодействия с заинтересованными сторонами.

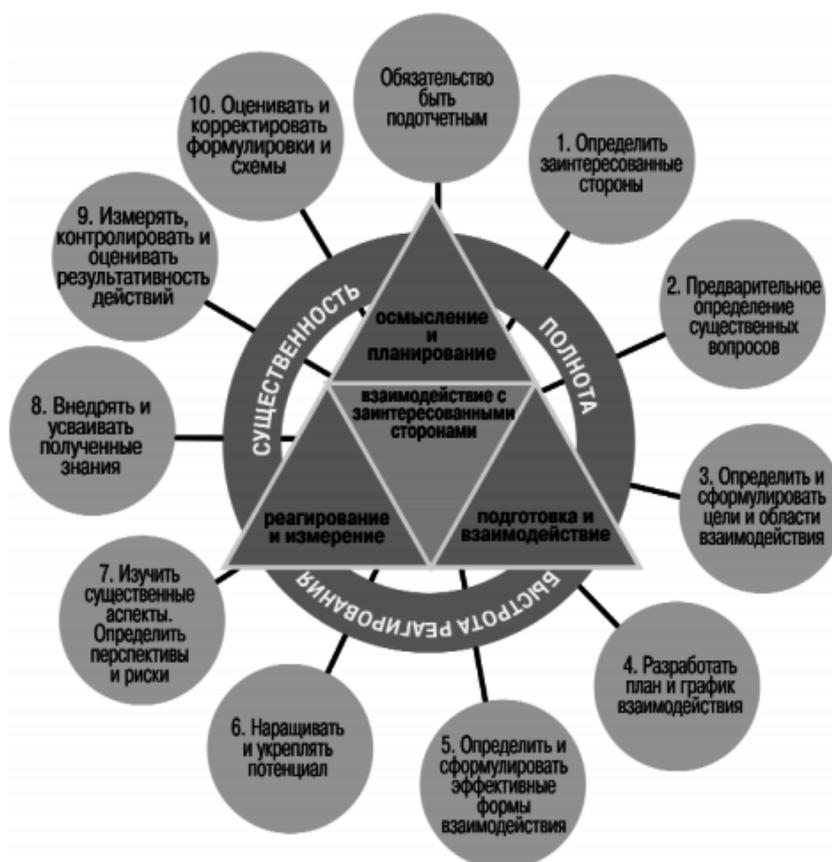


Рисунок 21. Этапы и элементы взаимодействия со стейкхолдерами

Заинтересованными сторонами, как было указано выше, можно считать такие лица, либо группы лиц, которые могут и сами повлиять на результативность действий компании, но фирма может, в свою очередь, влиять и на них, производя определенный продукт или услугу. Во время выявления заинтересованных сторон нужно придерживаться ряда факторов:

- существуют обязательства перед физическими или юридическими лицами, которые заинтересованы в процессе развития фирмы;
- стейкхолдеры имеют право влиять на бизнес-процессы организации и принимать определенные решения;
- близкие партнерские отношения связывают организацию и с внутренними стейкхолдерами (длительные отношения) и с внешними, которые влияют на каждодневную деятельность фирмы;
- группы стейкхолдеров в любом случае из-за влияния на организацию или наоборот, попадают в зависимость от нее в финансовом, социальном, этическом контексте.

На основе всего этого составляется шестиэлементный тест-схема определения заинтересованных сторон по факторам, описанным выше. Тест представлен на рисунке 22.

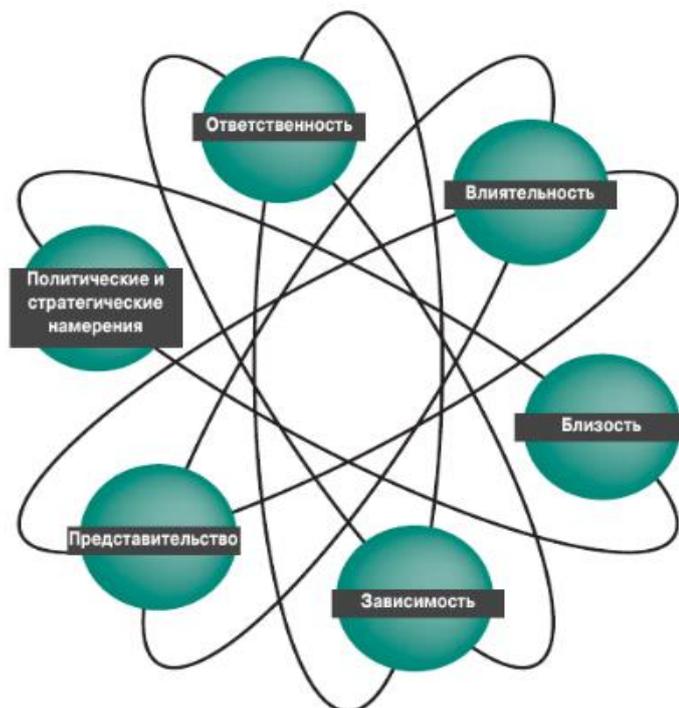


Рисунок 22. Шесть элементов определения заинтересованных сторон

В наши дни крупные корпорации и компании считают, что взаимодействие с заинтересованными сторонами - это инновационная программа в формировании нового продукта, создании нового процесса на предприятии, который может повысить ее устойчивость изнутри и внешне. Согласно концепции Фримена, нужно сформировать механизм привлечения каждой стороны в процессы предприятия, либо в проектную деятельность и научиться управлять его возможными действиями. В жизни формируются четыре базовые стратегии коммуникации и управления стейкхолдерами, которые представлены на рисунке 23 в виде матрицы, она напоминает матрицу SWOT-анализа. Однако в жизни эти два метода разнятся своей методикой определения, поэтому их нельзя путать.



Рисунок 23. Матрица стратегий взаимодействия со стейкхолдерами

Также данную матрицу можно выстроить в виде таблицы, где будут отображены сильное или слабое влияние стейкхолдера на изменения и наоборот – то, как это изменение воздействует на стейкхолдера. То есть, любое влияние на сторону – это своеобразный ранг модификации обязанностей и прав стейкхолдера в будущих изменениях.

По аналогии с техникой SWOT-анализа, карта или матрица стейкхолдеров выделяет 4 квадранта, по которым располагаются различные стейкхолдеры:

1. Сильное влияние – сильное воздействие. Здесь имеют место быть ключевые партнеры предприятия, в их руках основные ниточки воздействия на фирму, этими лицами могут быть владельцы бизнеса, инвесторы, топ-менеджмент компании, руководство и администрация.

2. Сильное влияние – слабое воздействие. Отмечается то, что лучше всего быстрее угодить именно этой категории стейкхолдеров. В эту группу могут относиться и топ-менеджеры, и поставщики, и потребители продукта.

3. Слабое влияние – сильное воздействие. Эти стороны отличаются слабым влиянием на деятельность фирмы, но испытывают на себе воздействие от этой фирмы. Их можно назвать сторонниками, помощниками, поддержкой, сюда могут относиться конечные потребители, аутсорсинг.

4. Слабое влияние – слабое воздействие. Данный вид стейкхолдеров не нуждается в постоянном информировании о ходе бизнес-процессов развития на предприятии. С ними можно не продумывать четкие тактики коммуникации, здесь хватит и общих методик.

В таблице 3 схема квадрантов представлена в виде матрично-табличной структуры.

Таблица 3 – Матрица стейкхолдеров

Влияние стейкхолдера	Воздействие изменения на стейкхолдера	
	Сильное	Слабое
Сильное влияние стейкхолдера на изменение	Самые важные стейкхолдеры – это инвесторы предприятия, владельцы бизнеса, поставщики и клиенты. Их нужно постоянно информировать о ходе изменений на предприятии, так как эти лица – основная поддержка фирмы.	Сюда можно отнести топ-менеджмент фирмы, поставщиков сырья и продукции. Самое важное – учитывать их пожелания, мнения, так как в будущем это может принести хорошие плоды.
Слабое влияние стейкхолдера на изменение	Аутсорсинг, конечные пользователи и клиенты, от них можно получить полезную информацию о процессах на предприятии. Они слабо влияют на развитие самой организации, но могут помочь осознать, что именно нужно сделать.	Те лица, которых достаточно периодически информировать о ходе деятельности бизнес-процессов организации через общие или заранее определенные коммуникации и стараться переместить их в группу поддержки через дополнительное вовлечение.

Таким образом, данная таблица показывает, как можно легко проанализировать и увидеть влияние и воздействие изменения на определенные заинтересованные стороны.

Далее заинтересованные стороны для автоматизации и удобства можно представить на схеме-эллипсе, или луковичной диаграмме (рисунок 24).



Рисунок 24. Луковичная диаграмма отображения стейкхолдеров

Также стоит затронуть определение RACI-матрицы. Такая матрица является хорошим наглядным и простым инструментом для выявления нужных ролей и обязанностей стейкхолдеров в организации. Ее можно выстроить так, чтобы в фирме больше не было неопределенностей при выполнении важных задач и бизнес-процессов. Такую матрицу еще именуют матрицей ответственности.

Здесь используется определенная методика:

- формирование функциональных отрезков;
- формирование главных ориентиров деятельности фирмы;
- формирование критериев управленческих решений, в которых есть недочеты.

Впоследствии все стыковые моменты интересов могут разрешиться принятием консенсуса, общего решения коллектива.

В частности, матрица распределения ответственности дает возможность избежать дублирования выполняемых функций в коллективе. Таким образом, в коллективе устанавливается более открытый метод коммуникации, основывающийся на консультировании и инфор-

мировании участников процесса. Построение матрицы производится на основе 4 главных ролей, это представлено в таблице 4.

*Таблица 4 - Условные обозначения матрицы ответственности
– RACI*

"R" Исполнитель (Responsible)	Может быть только одно лицо на одну задачу, на нем лежит главная ответственность. Он выполняет задачу (бизнес-аналитик).
"A" Утверждающий (Accountable)	Может быть в принципе только одно такое лицо на фирму/проект. Ему необходимо отчитываться о результатах, он может принять или не принять предложение. Этим лицом может быть владелец бизнеса или инвестор проекта.
"C" Консультант (Consulted)	Лицо, которые консультирует по различным направлениям. Это специфический стейкхолдер, который имеет знания и опыт в экспертном анализе фирм и проектов, их может быть несколько на различные подразделения. Двусторонняя связь.
"I" Информированный (Informed)	Данному стейкхолдеру нужно сообщать всю информацию о проделанной работе. Его нужно держать в курсе всех событий на предприятии, либо при формировании проекта. Он должен знать все результаты. Односторонняя связь. Этим лицом может быть клиент/потребитель продукта.

В таблице 5 указан пример распределения ответственности стейкхолдеров в каком-либо проекте.

Таблица 5 – Роли стейкхолдеров в разработке решений

Участник процесса разработки решения	Роль в RACI
Бизнес-аналитик	A
Менеджер проекта	I
Спонсор проекта	I
Эксперт предметной области	C
ИТ-архитектор	C
Ведущий разработчик	R
Тестирующий	R
Конечный пользователь	C

Если при анализе получилось, что:

- много R, в таком случае нужно задать вопрос, может ли определенный человек быть ответственным за такое количество действий;
- нет пустых ячеек – так ли необходимо именно такое количество людей для количества операций;
- нет R или A - можно ли ликвидировать эту функциональную роль;
- много A - правильно ли распределяются обязанности и могут ли другие люди быть подотчетными в этих процессах.

Таким образом, существует несколько способов провести линии ответственности стейкхолдеров на предприятии. Это и построение матрицы влияния и воздействия стейкхолдеров, и построение матрицы ответственности RACI. Все эти способы смогут дать совокупную оценку влияния определенных сторон на определенное предприятие, и впоследствии разработать схемы взаимодействия, наиболее подходящие под конкретную ситуацию.

Сейчас существуют перспективы развития различных теорий, и в современно меняющемся мире важно отслеживать, с одной стороны постоянно формируется большое количество стейкхолдеров, а с другой стороны в силу ограниченности ресурсов нужно выделять ключевые стороны, которые в наибольшей степени влияют на предприятие. Этот процесс непростой, он требует тематически сложного и автоматизированного развития.

Глава 5. НЕТВОРКИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ОТНОШЕНИЯМИ СО СТЕЙКХОЛДЕРАМИ

Вы можете лишиться денег, имущества, вас могут уволить, но если у вас останутся связи, то значит, что ничего не потеряно.

5.1. Понятие и место нетворкинга в управлении организацией

Слово нетворкинг (networking) произошло от двух английских слов «net» и «work», которые переводятся как «сеть» и «работать», часто переводится как «деловая сеть». В широком смысле термин нетворкинг представляет собой выстраивание отношений между людьми со схожими интересами и целями.

Он предполагает активное знакомство с людьми – создание постоянно увеличивающегося списка связей. Нетворкинг подразумевает обмен информацией, идеями, ресурсами, возможностями. В зависимости от целей/интересов и сфер деятельности виды нетворкинга могут быть самыми разнообразными:

- Личный нетворкинг для продвижения по службе
- Деловой нетворкинг считается маркетинговым методом, который используется для создания деловых возможностей по сетям, объединяющим единомышленников-предпринимателей
- Нетворкинг в области исследований/знаний и т.д.

Становится очевидным, что в структуре самой сети существуют обширные знания и, создавая надлежащие условия для обмена информацией и деятельности на ее основе, мы можем находить совершенно новые решения.

Причина создания сетевой культуры очевидна, если иметь в виду текущее и перспективное направление исследований и инноваций. Технологии и задачи, требующие решений, стали настолько сложными, что многие компании – пожалуй, даже большинство – больше не могут полагаться лишь на собственных инновационных гениев, какими бы блестящими специалистами ни были эти люди.

Под этим словом понимают умение и деятельность, иногда говорят – искусство - налаживать полезные связи, которые могут пригодиться в бизнесе и для решения каких-то личных проблем. Нетвор-

кинг как бизнес-процесс включает ежедневную тщательно спланированную работу над налаживанием и поддержанием связей, целенаправленное расширение круга деловых знакомств, умение выбирать нужных людей, которым интересны или могут быть интересны ваши идеи, проекты и бизнес в целом.

К бизнес-нетворкингу в России неоднозначное отношение. Люди, сформировавшиеся как личности и в профессиональной сфере в советском периоде развития, отождествляют нетворкинг с тем, что в СССР называлось блатом. Людей, умеющих создавать и поддерживать хорошие связи, в Советском Союзе высмеивали в кино и прессе, называя это явление прохиндиадой. Представители молодого поколения предпринимателей и менеджеров часто воспринимают нетворкинг как систему инструментов и методов манипулирования людьми.

В Европе и Америке нетворкинг уже несколько десятилетий считается одним из главных навыков для предпринимателя и менеджера. В России в Федеральном Государственном Образовательном Стандарте для направления подготовки «Менеджмент» указано, что в процессе обучения студент обязан приобрести общеобразовательную компетенцию «способность осуществлять деловое общение: публичные выступления, переговоры, проведение совещаний, деловую переписку, электронные коммуникации».

В классическом определении менеджмента выделяют всего четыре вида ресурсов организации: материальные, человеческие, финансовые и информационные, что явно не соответствует современным условиям ведения бизнеса. Налаженные деловые связи часто являются наиболее значимым ресурсом, помогающим решать самые сложные стратегические и тактические задачи. Имея этот ресурс, можно решить проблемы с отсутствием или недостаточностью всех других видов ресурсов. Теоретической базой такого подхода к управлению являются поведенческой экономической теории (behavioral economics) и ее основные положения, объясняющие деловое поведение людей.

В первом положении утверждается, что в принятии решений люди руководствуются практичным принципом ограниченной рациональности, т.е. не стремятся, как предписано классической моделью принятия управленческих решений, первоначально собрать всю доступную информацию и провести все возможные расчеты. В реальной

ситуации невозможно спрогнозировать все возможные изменения, как во внутренней, так и во внешней среде, на период реализации решения и, соответственно, невозможно составить контракт, в котором были бы предусмотрены все варианты. Если бы менеджеры руководствовались классической моделью, то они никогда не могли бы принять решения своевременно, а самые лучшие, но опоздавшие решения не имеют практического смысла. Ограниченная рациональность означает, что лица, принимающие решения, склонны доверять своим партнерам, поскольку в противном случае нужно было бы тратить время и ресурсы на перепроверку полученной от них информации. Доверие же возникает при налаженных деловых связях.

Второе важнейшее положение состоит в том, что менеджер в деловых отношениях всегда в той или иной степени является оппортунистом, тайно или явно следует собственным интересам в ущерб целям партнера. Налаживание деловых связей ведет к сближению интересов сторон и, соответственно, снижению вероятности проявлений оппортунизма в деловых отношениях.

Дальнейшее развитие эта теория получила в трудах Нобелевского лауреата (2009г.) Оливера Уильямсона, профессора Калифорнийского университета в Беркли (США), посвященных факторам возникновения и развития предпринимательских структур, а также разрешение возникающих в них конфликтов через исследование транзакционных издержек. Основным результатом теории состоит в том, что стоимость транзакций⁴³, существенно влияющая на общий результат бизнеса, очень существенно зависит от степени доверия между договаривающимися сторонами.

Уильямсон выделил три характеристики любой трансакции⁴⁴, которые влияют на выбор способа ее осуществления.

Первая и наиболее важная характеристика - специфичность активов, участвующих в сделке, что означает, что этот актив имеет высокую ценность в данной конкретной сделке и заметно более низкую ценность при альтернативном использовании. Например, когда одна

⁴³ Транзакция (сделка) — соглашение (политическое, юридическое), сопровождаемое взаимными уступками.

⁴⁴ <http://nobeliat.ru/laureat.php?id=829> Сайт Лауреаты нобелевской премии Нобелевская премия по экономике 2009 Оливер Уильямсон (1932) За исследования в области экономической организации

фирма по заказу другой производит узкоспециализированное оборудование (актив), то в случае разрыва контракта заказчиком, это оборудование не удастся никому продать, оно не имеет ценности для других организаций, поскольку они не могут его использовать. Поскольку, согласно положениям поведенческой экономики, люди склонны вести себя согласно своим корыстным интересам (оппортунизм), а все варианты развития событий в контракте указать невозможно (ограниченная рациональность), возникает угроза неблагоприятных действий одного из партнеров. Чем более специфичный актив участвует в сделке, тем в большей – степени более слабая сторона будет стремиться к заключению долгосрочного контракта или созданию единой фирмы.

Вторая характеристика сделки, рассматриваемая Уильямсоном, это присущая современным условиям ведения бизнеса высокая неопределенность, обусловленная быстрыми изменениями в технологии. Она также повышает вероятность возникновения конфликтной ситуации между участниками транзакции и точно также партнеры будут стремиться к объединению организаций или долгосрочному контракту.

Частота транзакций – третья характеристика. Если она должна совершаться часто, то есть больше стимулов для того, чтобы инкорпорировать ее в одно из своих подразделений, так как в противном случае вновь и вновь возникает необходимость решения проблем.

В настоящее время используется следующая классификация основных видов транзакционных издержек⁴⁵:

- 1) издержки поиска информации;
- 2) издержки ведения переговоров и заключения контрактов;
- 3) издержки измерения (квалификации нанимаемых работников, качества покупаемых благ);
- 4) издержки спецификации и защиты прав собственности;
- 5) издержки оппортунистического поведения (понятие введено Уильямсоном).

Все составляющие этих издержек носят субъективный характер, они могут меняться в чрезвычайно широком диапазоне в зависимости от уровня деловых взаимоотношений между участниками транзакции.

⁴⁵ Джиоева М. А., Чельдиева З. К. Истоки возникновения транзакционных издержек // Молодой ученый. — 2016. — №2. — С. 476-478.

Достаточно вспомнить о том, насколько дорого обходится в бизнесе достоверная информация о участниках рынка в случае, если сторона не желает ее открывать.

Нетворкинг, как умение завязывать, поддерживать и эффективно использовать систему деловых связей обеспечивает рост доверия между сторонами и, как результат, существенное снижение транзакционных издержек с соответствующим ростом прибыли партнеров по сделке.

В основе нетворкинга лежит теория «шести рукопожатий» американских психологов Стэнли Милгрэма и Джеффри Трэверса. Они предположили, что каждый человек на Земле опосредованно знаком с любым другим жителем планеты через цепочку общих знакомых из шести человек. Доверие между людьми существенно растет, если они выясняют, что у них есть общие знакомые.

Кейт Феррацци — нетворкер №1 в мире. Журнал Forbes назвал его «одним из самых общительных людей в мире». Основатель и генеральный директор консалтинговой компании Greenlight. Ранее был директором по маркетингу в таких крупных компаниях, как StarwoodHotels и DeloitteConsulting.

Кейт — это человек, который превратил нетворкинг в искусство. В его телефонной книге более 5000 контактов, среди которых номера телефонов президентов разных стран, бизнес-гуру, рок-звезд и многих других. Вообще Кейт учит людей по всему миру заводить доверительные отношения с кем угодно.

Его система выстраивания отношений и взаимовыручки стала настолько популярной, что даже бизнес-школа Стэнфорда использовала его идеи в качестве отдельного «кейса» для обучения.

Сам он родился в обычной американской рабоче-крестьянской семье, папа-был обычным рабочим, порой даже не работал вовсе, а мама - уборщицей, а сейчас дружит с главами государств и президентами компаний. А вот одна из вырезок интервью с Кейтом:

«Я страдал, что не родился в богатой семье, но я ставил перед собой цель - добиться успеха! У меня не было влиятельных родственников, которые бы продвигали меня по карьерной лестнице. Я не выжидал, когда мне предложат работу. Я сам вникал в потребности компании и делал все, чтоб реализовать эти потребности».

Гил Петерсил – ведущий специалист по нетворкингу в России и СНГ, совладелец 6 успешных бизнесов, сооснователь более 15 компаний в России и за рубежом, приглашенный преподаватель Стартап Академии Сколково, бизнес-коуч, лайф-коуч и наставник более двухсот стартапов самых разных направлений. Миссия Гила – обучать людей и корпорации, как достигать любых целей, выстраивая отношения на основе взаимной ценности и пользы.

Удивительно, но многие до сих пор уверены, что эффективный нетворкинг – это врожденный талант, доступный лишь общительным людям, легко «обрастающим» сетью новых знакомств. Они считают, что приобрести и «прокачать» это умение невозможно... и только поэтому упускают выгодные возможности каждый раз, когда не дают собеседнику визитку.

«Когда я впервые приехал в Россию (я тогда ещё никого не знал), – рассказывает канадский эксперт по нетворкингу Гил Петерсил, – мне предстояло основать ритейл-бизнес. Открытие нового магазина заняло у меня 9 месяцев.

Но потом в течение года я открыл еще 5 других магазинов. Мне было достаточно легко найти новых инвесторов, места и вообще полезных людей, поскольку нетворкинг помогал мне в этом. И теперь, если мне нужно открыть какой-то бизнес или компанию, я могу использовать круг людей, находящихся вокруг меня». Фантастика? Нисколько! Эффективный нетворкинг – и никакого врожденного таланта.

Некоторые барьеры в международном сотрудничестве трудно преодолеть из-за глубоко укоренившихся культурных особенностей ряда стран (даже на уровне ЕС), и эти различия следует просто иметь в виду. Но некоторые другие аспекты – *навыки нетворкинга* – можно в значительной мере улучшить путём их осмысления, самоанализа и дальнейшего обучения. Безусловно, мы живём в мире сетевых технологий, и объём информационных потоков невероятно велик: личное взаимодействие становится одним из главных каналов для передачи информации и установления партнёрств.

Задача партнёров кластерных проектов в странах ЕС и ЕЕСА – создавать необходимые инструменты/средства, способствующие сетевому взаимодействию между участниками проектов (например, платформу компетенций на базе Web-интерфейса, мероприятия по

нетворкингу, деловые туры, семинары по выработке политики) и обеспечивающие жизнеспособность продуктов и услуг после завершения отдельных проектов. Партнёры кластерных проектов из стран ЕЕСА представляют собой реперные точки в регионе, и чрезвычайно важно, чтобы временная сеть, сложившаяся в рамках кластерных проектов, сохранялась и после официального завершения этих проектов и могла использоваться в будущих проектах ЕС-ЕЕСА. В этом отношении навыки сетевого взаимодействия имеют первостепенное значение.

5.2. Инструменты нетворкинга со стейкхолдерами – организациями

Для того чтобы понять сущность нетворкинга, рассмотрим некоторые его основные правила.

Инвентаризация связей.

Первое, что необходимо сделать это собрать всю имеющуюся у вас информацию о знакомых, с которыми вы поддерживаете или поддерживали добрые отношения, а затем упорядочить ее, приведя в систему. Создайте как можно более подробный список со следующими данными: фамилия, имя, отчество, номера телефонов, почтовый и электронный адрес.

Включение в базу первой очереди дополнительных данных.

После того, как инвентаризация проведена, целесообразно добавить в базу дополнительные сведения, указывающие, когда, где и при каких обстоятельствах вы познакомились с данным человеком. Можно включить и иную известную вам информацию: день и место рождения, наименование учебного заведения, даты памятных событий, напоминание о которых будет приятно вашему партнеру. Для чего все это нужно? Для того чтобы при увеличении списка вы не забыли наиболее важные эпизоды, упоминание о которых может впоследствии стать решающим в разговоре с человеком.

Пополнение и расширение базы деловых связей.

Деловые контакты можно расширять несколькими способами. Например, одна из новых форм деловых связей, эффективно используемых сегодня в Интернете – сдача в аренду адресов деловых партнеров. Конечно, в обмен на базу деловых связей своих компаньонов. В пользование можно предоставить полную базу данных или только ее

часть. Естественно, что в начале каждая из сторон должна проинформировать своих знакомых о том, что к ним обратится партнер, согласовать с ними сферу, объем информации, содержание вопросов и т.д. Есть и традиционные формы пополнения базы деловых связей: обмен визитными карточками при встречах, знакомства на деловых мероприятиях, выставках, рассылка писем и т.п.

Создание альянсов как форма расширения деловых связей.

В настоящее время все более популярной становится такая форма деловых связей, как создание различных объединений и альянсов: клубов, общественных объединений, ассоциаций, союзов, холдингов, финансово-промышленных групп, а также негласных товариществ, цель которых объединение усилий, интеллектуального потенциала и деловых связей участников для решения общей задачи.

Сегментация деловых связей.

На этом этапе целесообразно включить в составленную базу сведения, необходимые для последующей разбивки данных по сегментам. Напротив каждой фамилии указывается место работы: банк, страховая компания, строительная организация, охранное агентство, суд и т.п. Чем детальнее координаты, тем легче в дальнейшем сортировать данные и искать в общей информационной базе специалиста или партнера по нужному направлению.

Организация работы с деловыми связями.

С помощью получившейся базы данных вы можете готовить и рассылать рекламные предложения, факсы, поздравительные открытки, вести телефонные переговоры, использовать директ-мейлы целевую почтовую рассылку, а также оперативно обмениваться с партнерами письмами по электронной почте, то есть оживить деятельность в нужных вам направлениях. Правильным будет постоянно информировать партнеров о проводимых вами семинарах, встречах, а также о своих достижениях, опыте. Полезно постоянно направлять компаньонам коммерческие предложения, регулярно формировать и рассылать бюллетени.

Материализация и денежная оценка деловых связей.

Согласно действующему законодательству (ст.138 ГК РФ), деловые связи, будучи правильно оформлены и овеществлены в виде материальных объектов, представляющих базы данных, становятся объектом интеллектуальной собственности и подлежат охране дей-

ствующим законодательством. Кроме того, закон, по достоинству оценивая этот мощный ресурс компании, позволяет по соглашению сторон вносить деловые связи в качестве вклада в складочный капитал простого товарищества (договора о совместной деятельности), а их стоимость определять по соглашению сторон без привлечения оценщиков. Таким образом, деловые связи можно превратить в дорогостоящий и эффективный ресурс компании.

«Бизнес - это искусство заводить друзей», говорил американский финансист Герберт Кэссон, являющийся большим авторитетом среди предпринимателей США. Можно ли обучиться этому искусству? Можно, если понять, что фундаментом широкого и плодотворного круга деловых связей являются высокий уровень человековедческой и коммуникативной компетентности, постоянное внимание к своему имиджу и реноме. Конечно, будет способствовать успеху в бизнес-нетворкинге высокая мотивация на широкое общение, знание и успешное применение технологий нетворкинга.

Бизнес-нетворкинг – это не просто способ поиска клиентов с помощью личного общения и связей, это построение сильной сети, функционирующей на благо вашего дела. Соответственно, первое, с чего следует начать – разработать правила работы с контактами. Следует провести инвентаризацию имеющихся знакомств. Нужно быть готовым к тому, чтобы эффективно использовать информацию по собственной сети бизнес-контактов. Информация должна быть систематизирована, сведения о контактах должны быть максимально полными. Следует обратить внимание на конфиденциальность имеющихся сведений. Обычно для этого применяют письменные и электронные средства в виде базы контактов в компьютерных программах, например, Microsoft Outlook, Microsoft Excel или им подобным, специальные записные книжки. Часто используют возможности, предоставляемые мобильными телефонами, ноутбуками, планшетами. Здесь важно понимать, что эти базы следует дублировать. Случаи утраты этих данных достаточно распространены, а последствия могут быть трудно компенсируемыми.

Следующим важным вопросом является выбор места, где можно завести необходимые контакты. Уместно прислушаться к следующим рекомендациям при поиске необходимых встреч:

1. различные профессиональные тренинги, конференции, выставки и другие мероприятия, на которых совершенствуют свои знания и деловые навыки; как правило, там собираются интересные и успешные специалисты в своей области;

2. перспективными являются места для занятий спортом; профессионалы следят за своим здоровьем, и неформальная обстановка при общих занятиях снимает барьеры, предоставляя больше возможностей для общения;

3. стоит посещать различные благотворительные и светские мероприятия, встречи выпускников школы, института и т.д. там можно и познакомиться с новыми людьми, и возобновить старые связи, и совершенствовать свои навыки общения;

4. можно участвовать в деловых форумах и чатах в интернете, но здесь стоит искать именно специализированные форумы, которые часто создаются на деловых сайтах;

5. не лучшее место для поиска новых деловых отношений ресторан или бар (исключение составляют специализированные клубы по интересам).

При выборе мест встречи необходимо учитывать культурные особенности разных стран, поэтому для формирования новых деловых отношений с бизнесменами других стран предварительно стоит изучить их традиции и т.п.

Большим подспорьем для человека, начинающего свой путь в нетворкинге, будет знакомство с опытом специалистов в этой области. Вот какие советы дает мастер общения Кейт Феррацци, автор бестселлера нетворкинга «Никогда не ешьте в одиночку»:

- определите трех наиболее значимых для вас людей на данный момент. Ответьте на вопрос, что вы можете дать им, и что вам могут дать они;
- определите возможность связаться с ними и то, как скоро это можно сделать;
- реализуйте задуманное на одном из трех наиболее значимых для вас людей;
- ускорьте возможность связаться с оставшимися – найдите способ;
- определитесь с теми, кто из вашего окружения для вас жизненно важен, кто – посредники, а кто – наставники;

- создайте свой личный бренд: обеспечьте ваше присутствие в социальных сетях и средствах массовой информации;
- ведите дела со щедростью, искренностью, ответственностью и тесными дружескими отношениями.

Сегодня все больше людей используют в своей жизни социальные сети. Влияние их на общение людей чрезвычайно велико. Использование их в нетворкинге имеет большие возможности, свои особенности и, конечно, недостатки.

К положительным особенностям социальных сетей для решения задач нетворкинга следует отнести:

- общее преимущество - мобильность (география и разница времени не имеет значения);
- требования к скорости интернета весьма низкие (даже в удаленных районах России при наличии сигнала сотовой связи социальная сеть уже доступна);
- возможность для адресата самому решать, в какой день и время прочитать ваше обращение к нему (отсутствует фактор дискомфорта, как иногда это бывает с СМС или звонком);
- исходя из предыдущего - это и для вас круглосуточная возможность обращения к человеку, в случае отсутствия крайней нужды в оперативности;
- возможность делиться медиаинформацией о вас, при этом без навязывания (фото и видео посмотрит тот, кто сам этого захочет и зайдет на вашу страницу);
- возможность знакомиться и обсуждать чужую медиаинформацию (иногда это отличная возможность начать диалог с тем, о ком знаете мало или вообще ничего);
- возможность ведения диалога через посредника и при этом никто об этом может не знать.

В то же время необходимо учитывать зависимость от специальной техники и наличия интернета. Также негативно на общении сказывается менее информативная коммуникация и неполноценная обратная реакция.

Свои отличия и достоинства имеет в нетворкинге живое общение:

- глубже, полноценнее и точнее общение, что позволяет подключить эмпатию;

- возможность не поднимать вопрос или сменить тему в момент, когда видите, что этому сейчас не время или не место;
- возможность телесного и зрительного контакта;
- возможность заряжать человека своей харизмой, голосом, жестами, мимикой и прочее;
- возможность решить свой вопрос, даже если он неприятен для собеседника, не позволяя оппоненту отмолчаться и проигнорировать;
- быстрая обратная связь на уровне невербального общения (не все люди открыто и ясно озвучивают свою позицию или мнение в текстовом виде);
- возможность подобрать наилучший момент времени для начала своего вопроса и быстро адаптироваться, исходя из реакции оппонента;
- легкость взаимодействия с группой лиц одновременно; более высокий эмоциональный всплеск, нежели от текстового общения;
- возможность вести диалог без наличия специальной техники.

Живое общение также имеет свои недостатки. Прежде всего, это более энергозатратная форма коммуникаций, более негативные последствия от конфликтов, невозможность использования помощника или посредника.

Следует обратить внимание на то, что в разных странах помимо международных, распространены свои национальные сети: в России ВКонтакте, Мой мир, Одноклассники, ЛайвЖурнал, Рутуб, Дайри, Мамба, Лавпланет, Беон, Мир тесен, Мой круг; в США Ютуб, Википедия, Блоггер, Фейсбук, Твиттер, Фликр, Майспейс; в Великобритании Пати покер; в Германии – Травиан.

Ярким примером применения возможностей социальных сетей для реализации совместных проектов является краудфандинг. Краудфа́ндинг (народное финансирование, от англ. crowd funding, crowd «толпа», funding «финансирование») это коллективное сотрудничество доноров, которые добровольно объединяют свои деньги или другие ресурсы вместе, как правило через Интернет, чтобы поддержать усилия других людей или организаций (реципиентов). Сбор средств может служить для различных целей - помощь пострадавшим от стихийных бедствий, поддержка со стороны болельщиков,

поддержка политических кампаний, финансирование стартап-компаний и малого предпринимательства, создание свободного программного обеспечения, получение прибыли от совместных инвестиций и многого другого.

В апреле 2012 года президент США Барак Обама подписал новый закон под названием JOBS Act (Jumpstart Our Business Startups Act), позволяющий стартап-компаниям собирать до \$1 млн. посредством краудфандинга, без подачи бумаг и регистраций на продажу акций, как практиковалось ранее [2].

Дейл Карнеги еще в 1930-е гг. заметил, что успехи того или иного человека в его финансовых делах, даже в технической сфере или инженерном деле, процентов на 15 зависят от его профессиональных знаний и процентов на 85 – от его умения общаться с людьми. Сегодня следует добавить – не только заводить контакты, но умело их развивать и применять, используя технологии нетворкинга.

5.3. Инструменты нетворкинга со стейкхолдерами – физическими лицами

Суть нетворкинга заключается в построении доверительных и долгосрочных отношений с людьми, направленное на взаимопомощь.

Практически у всех людей есть возможность расширить свой круг общения! Люди входящие в ваш круг общения в будущем могут вам оказать помощь, открыть разные возможности. Единственное правило, которым можно пользоваться – это делать добрые дела, бескорыстно помогать, при этом не ожидаю ничего взамен. Если вы будете придерживаться этого правила, мир откроет вам много случайных успехов. И уж абсолютно точно вы всегда сможете завтракать, обедать и ужинать с интересными людьми – если, конечно вы этого хотите.

Нетворкинг имеет свои недостатки и достоинства. Начнём с положительных сторон:

- Новые знакомства – это интересно, особенно для коммуникабельных людей.
- В трудную минуту вы можете обратиться за помощью к другу или к знакомому.
- Связи можно использовать практически в любых целях, будь то работа или личные вопросы и дела.

Многие испытывают удовлетворение от того, что могут быть кому-то полезными.



Рисунок 25. Положительные стороны нетворкинга

Теперь о минусах:

- Людям, не обладающим навыками общения, заводить новые знакомства бывает весьма и весьма сложно.
- Чтобы иметь возможность воспользоваться помощью, связи нужно поддерживать, иначе о вас просто забудут. Для многих это утомительно, у других просто не хватает времени на общение со всеми знакомыми
- Некоторые знакомые могут буквально «садиться на шею» и постоянно просить о помощи. А это очень и очень надоедает.
- Если вы обращаетесь за помощью других людей, то непременно должны быть готовы предоставить и свои услуги.

Итак, обеспечиваете ли вы эффективную коммуникацию? Используйте её для самооценки; регулярно задавайте себе вопросы, например:

Когда я пишу электронное сообщение или другой документ, использую ли я всю имеющуюся у меня исходную информацию и детали, чтобы мое обращение было правильно понято?

Учитываю ли я культурные барьеры, планируя свои коммуникации?

Соблюдаю ли сроки для обратной связи?

Бываю ли нерешительным, когда требуется попросить об уточнении или разъяснении?

Использую ли с максимальной эффективностью мероприятия, в которых участвую?

Чётко ли представляю компетенции своей организации или команды, с тем чтобы другие потенциальные партнёры хорошо понимали дополнительную ценность нашего будущего вклада в проект?

Достаточно ли ясна моя презентация для понимания и последующего использования?

Использую ли я на мероприятиях терминологию/формулировки, понятные участникам?

5.4. Развитие компетенции нетворкинга⁴⁶

Для достижения успеха происхождение не имеет значение. Все основывается на взаимовыручке, вы помогаете людям, люди помогают вам. Бизнес - это в первую очередь люди. Вот почему так важно работать не против людей, а совместно с ними. Преуспевали только те, кто придавал общению и человеческим взаимоотношениям перво-степенное значение. Потому, как известно, люди всегда тянулись к тем, кого они знают и любят.

Три причины начать действовать в этом направлении:

1. Ваша жизнь не будет место скуки.
2. Пользу оцените не только вы, но и фирма, в которой вы работаете.
3. Широкий круг знакомств откроет перед вами большие возможности во всех сферах жизни.

1. Настраиваем свой ум, становимся щедрыми.

Запомните ключ к успеху лежит в щедрости. Во-первых, перестаньте считать добрые дела. Не спорьте, кто платит за ужин. Не припоминайте человеку все хорошее, что вы сделали для него. Также помним о «Законе бумеранга»: чем больше пользы вы принесете другим людям, тем больше вам вернется. Во-вторых, перестаньте гордित-

⁴⁶ПСИХОЛОГОС Энциклопедия практической психологии «Никогда не ешьте в одиночку» и другие правила нетворкинга (К. Феррацци, Т. Рэз) URL: www.psychologos.ru ;

ся своей независимостью. Будьте открыты для людей, общаетесь с ними! Знакомьте их друг с другом.

2. Теперь находим мечту.

Чтобы добиться успеха для начала определитесь с целью, а затем уже со стратегией по ее достижению.

1) Найдите свою мечту, здесь нужно подумать, что вам на самом деле нравится, что у вас лучше всего получается, чего хотите достичь, какие препятствия у вас могут возникнуть на пути. Загляните в себя, опишите свои предпочтения хобби и так далее, можно спросить у окружающих о ваших сильных и слабых сторонах.

2) Запишите на бумаге цели на ближайшие три года. В первой колонке должны быть указаны самые цели, во второй люди и методы, которые помогут их осуществлению, в третьей-способы привлечения новых людей.

Пусть ваши цели будут смелыми, конкретными и масштабными. Чтобы это вас больше мотивировало на достижение, расскажите о вашем плане близким.

3) Окружите себя не безразличными людьми, они поддержат вас в трудную минуту.

3. Теперь набирайся смелости. Чтобы создать широкий круг контактов, нужно уделять этому время каждый день. Конечно, всех пугает необходимость звонить незнакомому человеку, знакомиться с ним лично, или же брать трубку с незнакомым номером. Но есть некоторые советы, которые помогут вам:

1) Найдите образец для подражания

2) Посетите курсы ораторского мастерства.

3) Можно Вступить в клуб по интересам, потому, что в компании единомышленников будет проще общаться, а также раскрыться.

4) Поставьте себе цель знакомиться с новым человеком, хотя бы раз в неделю. И не расстраивайтесь, если у вас что-то не будет получаться. А при обсуждении какого-то интересующего вас вопроса можно пользоваться следующей памяткой.

1) Изложите существующую ситуацию.

2) Дайте собеседнику понять ваши чувства, будьте искренни, выражайте эмоции.

3) Сообщите чего хотите.

4) Используйте вопросы, на которые не получится ответить односложно.

Например, что вы на это скажете? Как по вашему мнению можно решить эту проблему? Таким способом вы подтолкнете собеседника решать проблемы совместно с ним. Также задавайте открытые вопросы

Закрытые вопросы — это такие, на которые можно ответить односложно, например, «да» или «нет». Открытые же, как можно догадаться, подразумевают развернутый ответ, и именно к ним надо стремиться в общении, если вы хотите узнать человека лучше.

Еще в школе на уроках русского языка мы все проходили вопросительные местоимения: «Как?», «Почему?», «Зачем?», «Где?», «Кто?» и другие. Начинайте открытые вопросы с них. Если человек ответил коротко, задайте уточняющий вопрос.

4. И наконец, строим взаимовыгодные отношения.

В этом вам помогут несколько правил:

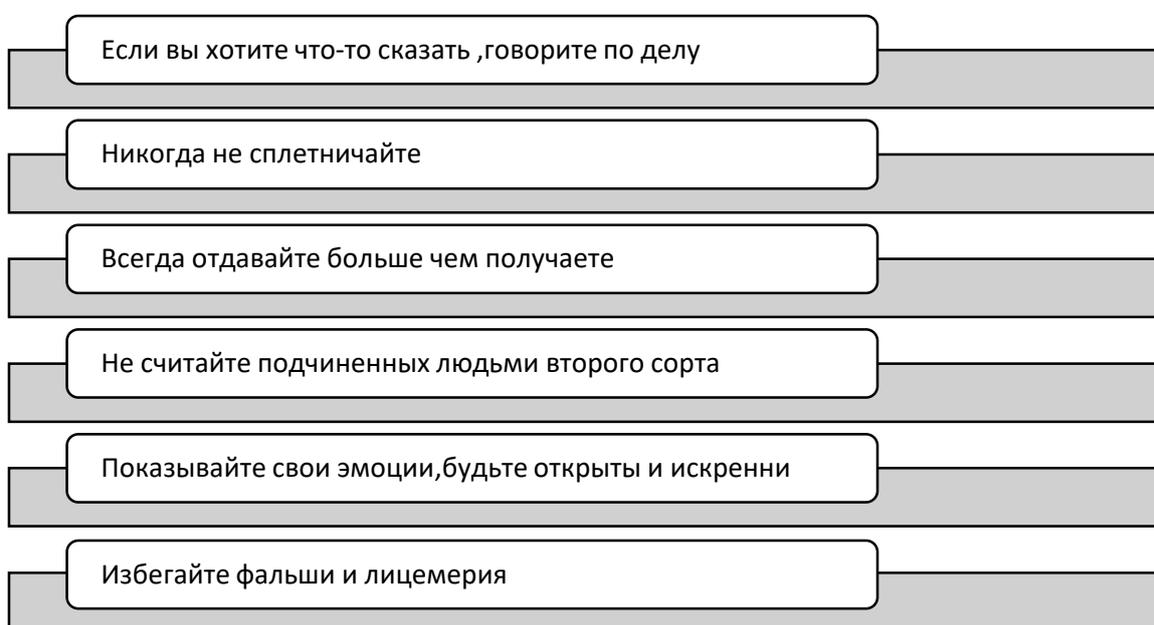


Рисунок 26. Правила взаимовыгодных отношений

Формируем практические навыки. Готовимся к знакомству

Людей всегда занимает то, что он делают сами, поэтому найдите информацию об интересующем вас человеке (Интернет, СМИ, вам в помощь), затем подумайте, как лучше представиться ему.

Для того чтобы наладить контакт, не нужно поддерживать разговор часами – достаточно 5-10 минут, которых хватит, чтобы произвести яркое впечатление.

Гил Петерсил рекомендует следующее упражнение: «Расскажите Вашему коту о себе пятью разными способами». Кто Вы? Над чем работаете? Подумайте, как по-разному презентовать себя за несколько минут и заинтересовать собеседника, и порепетируйте перед зеркалом. Получилось? Ну хорошо, не коту. Другу или своей второй половинке. Теперь попробуйте представиться коллегам или домочадцам. Сможете ли Вы заинтересовать их? В конце концов, репетируйте дома перед зеркалом. Используйте разные стили, экспериментируйте. Эти тренировки окупятся с каждой короткой встречей на событии, где часто у вас будет одна-две минуты, чтоб заинтересовать незнакомого человека.

1. Фиксируем имена.

Составьте список людей, входящих в ваше окружение: родственники, ваши друзья, друзья вашего спутника жизни, друзья родственников, коллеги (бывшие и нынешние), клиенты, соседи, одноклассники, однокурсники, преподаватели, приятели по интересам и т.п. Список должен показаться вам впечатляющим. Внесите все сведения в базу данных или запишите их от руки. Носите с собой. Также можно записать информацию о тех людях, с которыми очень хотели бы познакомиться.

2. Учимся звонить.

Для многих позвонить незнакомому человеку – самое сложное, что только можно представить. Но выход есть:

- 1) Решитесь на это, будьте храбрее.
- 2) Настройте себя на положительный результат.
- 3) Найдите общих знакомых. Лучше всего звонить по рекомендации-это намного проще.
- 4) Знакомясь с людьми, всегда спрашивайте себя не о том, чем они будут полезны для Вас, а о том, что Вы можете сделать для них.

Хороший способ принести пользу – сводить незнакомых людей. Представьте своего клиента, партнёра или недавнего собеседника и, возможно, эти люди в дальнейшем окажутся полезны друг другу. Они не забудут, кому обязаны столь важным знакомством. Заинтересуйте собеседника тем, что вы можете быть ему полезны.

При этом не затягивайте разговор. Будьте всегда краткими и четкими.

5) Можно также назначить встречу для обсуждения подробностей.

6) Покажите ему, что вы готовы к компромиссу. Поэтому сначала запрашивайте больше, чтобы затем можно было уступить.

3. Устанавливаем контакт с известными и влиятельными людьми или же проще говоря «большой шишкой».

Есть люди, которые постоянно говорят, что они хотят встретить знаменитого известного человека. Как этого добиться? Можно выйти на таких людей через «посредников». Вы можете встречаться с людьми, которые дадут вам выход на многих знаменитых людей, совсем необязательно напрямую пытаться выйти на знаменитость (что я делал пару раз в своей жизни). Можно выходить на людей, которые необязательно являются большими звездами, но зато они смогут представить вас многим другим знаменитостям. Я выстроил хорошие отношения с такими посредниками, которые сегодня могут меня познакомить с подавляющим большинством знаменитых людей в мире.

4. Обитаем на публике.

Ваш органайзер должен быть наполнен различными встречами и мероприятиями. Ходите на них с радостью, пусть это приносит вам удовольствие. Постоянно ищите возможность познакомиться с интересными людьми. Связывайте разных людей из своего круга общения. Это не значит, что люди должны быть очень похожими. Наоборот. Люди с разными интересами могут быть полезными друг другу. Доверьтесь интуиции.

5. Ищем места для полезных знакомств.

Выбирайте такие места исходя из интересов, профессии, хобби. Как известно, дружеские взаимоотношения основаны на качестве проведенного времени, а не на его количестве. Подумайте, где вы чувствуете себя максимально комфортно и чем вам больше всего нравится заниматься. Посетите такое место, где гарантированно встретите единомышленников. Не проводите жесткую границу между работой и личной жизнью. За неформальным ужином люди чувствуют себя более свободно и охотнее идут на контакт.

6. Учимся выделяться из массы.

Чтобы человек вас запомнил, нужно уметь выделяться. Если вам удастся обратить на себя внимание, считайте, полдела уже сделано. Но чтобы убедиться, что человек точно вас запомнил, заведите привычку на следующий день выходить с ним на связь. Обязательно пошлите сообщение по почте, в котором:

- напишите, что вам было приятно познакомиться;
- упомяните детали вашей встречи, чтобы человек точно мог вспомнить вас;
- подтвердите обещания, если дали их во время личной встречи.

Занесите контакт в базу данных и в течение месяца еще раз напомните о себе.

Также можете использовать необычные способы напоминания о себе, например, написанную от руки открытку.

7. Становимся организатором конференции.

Прежде чем принять участие в конференции, соотнесите ваши материальные и временные затраты. Если польза будет существенной, соглашайтесь на участие, а еще лучше — предложите организаторам свою помощь. В таком случае вы сможете оказывать влияние на повестку дня и список приглашенных, а также посещать закрытые ужины и коктейли. Зайдите на сайт конференции, найдите ответственного за подготовку, созвонитесь с ним и предложите свою помощь. Добейтесь возможности выступить на конференции, чтобы затем было проще знакомиться с людьми. Однако если такой возможности нет, проявите себя по-другому: в ходе дискуссий задавайте интересные вопросы (сначала представьтесь, а затем задайте грамотно сформулированный вопрос).

Вы можете организовать конференцию внутри конференции. Все знают, что официальные ужины после ее окончания не отличаются разнообразием, а атмосфера не способствует ведению продуктивных бесед. Поэтому можно подыскать поблизости хорошее место и пригласить туда интересующих вас людей.

Определите ключевые фигуры. Держитесь ближе к ним, используйте любой шанс, чтобы познакомиться: посещайте те заседания, где они выступают.

Проявите себя как ценный источник информации: продемонстрируйте, что вы в курсе последних новостей из вашей сферы или

что вы знаете лучшие заведения в этом городе. Станьте мастером коротких контактов.

Суть данной техники заключается в том, чтобы уделить по 2 минуты всем людям, с кем вы хотите познакомиться. Посмотрите человеку в глаза, пожмите руку (лучше будет, если вы при этом коснетесь его локтя), внимательно слушайте его, задавайте интересные вопросы, сообщите что-то о себе, что побудит человека тоже быть откровенным. Главное – в конце каждого такого небольшого разговора договориться о следующих встречах.

Не нужно недооценивать перерывы. Именно в это время происходит самое интересное, и завязываются знакомства. Определите наиболее предпочитаемое участниками место (бар, фуршетный стол, стойка регистрации) и напоминайте о себе.

8.Расширяем круг общения.

Чтобы расширить сеть контактов, соедините свой круг общения с еще чьим-то, например, с кругом друзей. Получается цепь взаимосвязей, каждое звено которой усиливает возможности всей сети. При таком типе сотрудничества вы воспринимаете каждого человека как партнера. Подумайте, в какие сферы деятельности вы хотели бы получить доступ. Найдите подходящего человека оттуда и начните выстраивать с ним взаимоотношения. Через него вы сможете познакомиться с другими людьми и познакомить их с людьми из своего мира.

Здесь существуют следующие правила:

1) Нужно рассматривать человека, с которым делитесь своим кругом связей, как равностоящего партнера;

2) Вы должны доверять ему;

3) Вы сами должны определить, в ком из вашего круга знакомых и в каком объеме может быть заинтересован тот или иной человек, поэтому не давайте полного доступа к своему списку контактов.

Только выполнение всех этих условий приведет к взаимной выгоде от сотрудничества.

9. Учимся вести светские беседы.

Основная последовательность здесь такая:

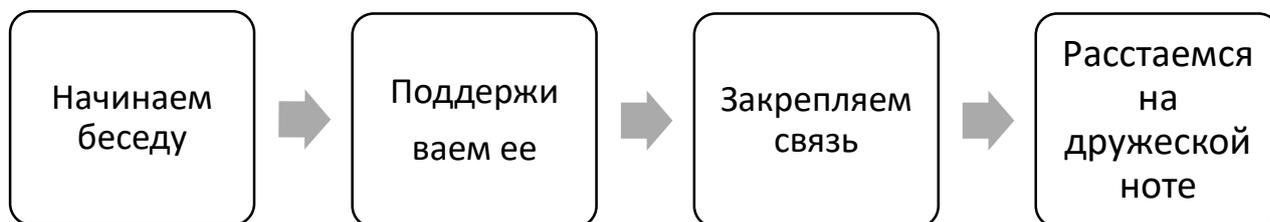


Рисунок 27. Последовательность светской беседы

Многие почему-то считают, что добиться успеха могут только загадочные личности, которые что-то знают, но не делятся этим знанием. Но эта тенденция ушла в прошлое. Сегодня приветствуется быть откровенным. Если вы искренни с людьми, они тянутся к вам. Будьте собой, не прячьтесь за масками. Каждый человек может найти общие точки соприкосновения с другими людьми, если будет честным, искренним, пойдет навстречу собеседнику и расскажет ему о своих интересах, тем самым побудив его к ответной искренности.

10.Используем невербальные средства коммуникации.

Нужно около всего лишь **10 секунд**, чтобы понять, понравился человек или нет. Чтобы за такое короткое время дать понять другому, что с вами можно иметь дело, воспользуйтесь следующими советами: Кто-то здоровается за руку, кто-то использует при рукопожатии обе руки, также во время рукопожатия можно взять человека за локоть. Эти тренировки окупятся с каждой короткой встречей на событии, где часто у вас уйдет одна-две минуты, чтоб заинтересовать незнакомого человека.

На деловых событиях люди часто знакомятся друг с другом, но также часто вы можете наблюдать удручающую картину: на вопрос «Кем вы работаете?» человек отвечает что-то невнятное без видимого удовольствия. Или, того хуже, говорит заученные фразы с корпоративного сайта.

Будьте эмоциональны. Вы ведь живой человек!

Успех в нетворкинге только на 7% обеспечивают слова, на 38% — интонация вашего голоса, а на 55% — язык тела, в том числе жестикация.

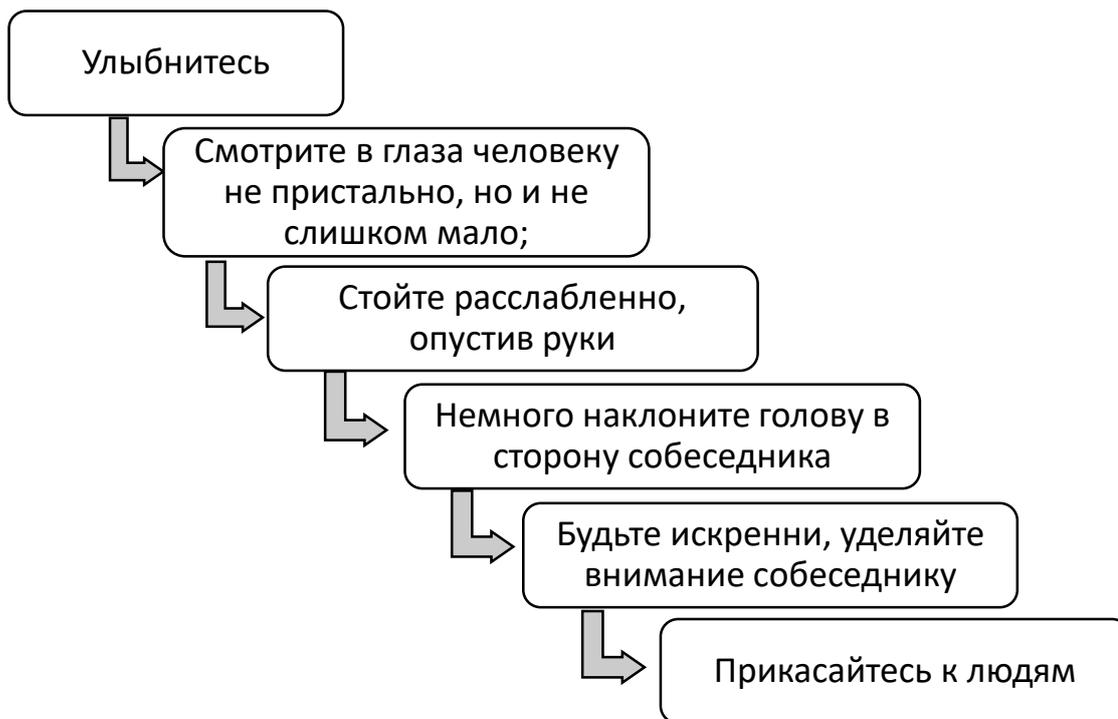


Рисунок 28. Невербальные средства коммуникации

Держите одну руку свободной

Это забавное правило на самом деле очень хорошо действует на практике. Если у вас в одной руке увесистый пакет делегата, а в другую вы взяли чашку чаю или, того хуже, булочку, то у вас меньше возможностей для нетворкинга.

Что можно сделать свободной рукой? Пожать руку при знакомстве, быстро достать визитку, подать что-то, помочь собеседнику поддержать его делегатский пакет, пока он достает из сумки визитки, помочь разобраться с программой события, указать рукой на ваш стенд (если вы на выставке), записать заметку в телефоне, сделать совместное селфи... и этот список можно продолжать дальше. А вообще свободные руки больше всего располагают к себе человека, это так сказать открытая поза

11.Находим свою изюминку.

Знакомясь с новым человеком, будьте готовы ему что-то рассказать. Не ограничивайтесь просто пересказом новостей. Найдите свою нишу, то в чем вы больше всего разбираетесь, то, чем вы интересны.

12.Красиво выходим из беседы.

Если вы общаетесь с человеком на каком-то мероприятии, можете кратко напомнить ему основную мысль вашей беседы, а затем

вежливо и искренне попросить прощения за то, что вам нужно идти. Для того чтобы знакомство переросло в прочные взаимоотношения, первая беседа должна завершиться предложением продолжить общение. Добейтесь от собеседника словесного согласия увидеться снова.

13. Учимся слушать.

Здоровайтесь с людьми первым. Не перебивайте собеседника. Показывайте своим видом, что он вам интересен: кивайте, используйте язык жестов и задавайте вопросы.

Часть 4. Превращаем знакомых в соратников. Интересуемся заботами людей

Самая главная человеческая потребность — это потребность в признании, поэтому дайте людям понять, что вы видите их значимость. Выясните, что беспокоит, заботит, волнует людей. Помогите осуществить им мечту. Способствуйте удовлетворению их первичных потребностей (здоровье, благосостояние, забота о детях), чтобы дать им возможность подняться на следующую ступеньку в пирамиде потребностей.

1. Знакомим людей друг с другом.

Как уже говорилось, чем больше вы отдаете, тем больше получаете. Знакомьте нужных людей друг с другом. Стремитесь, чтобы важные для вас люди добились того, чего они хотят, для этого сводите нужных людей друг с другом. Не ограничивайтесь только профессиональными и социальными контактами, знакомьтесь с людьми из других кругов. Учитесь наводить мосты между людьми из разных миров.

2. Не даем о себе забыть.

Для того чтобы новый знакомый запомнил вас, важно повторение. Здесь пригодятся несколько советов:

— напоминайте о себе по электронной почте, телефону и при личном контакте;

— если человек уже запомнил вас, созванивайтесь или переписывайтесь по почте не реже раза в месяц;

— чтобы новый знакомый стал другом, встретьтесь с ним в непринужденной нерабочей обстановке минимум 2 раза;

— даже старым знакомым нужно напоминать о себе хотя бы 2-3 раза в год;

— никогда не забывайте поздравлять людей с Днем рождения.

Часть 5. Становимся интересным человеком, становимся экспертом

Важно быть не только хорошим собеседником, но и иметь свою точку зрения. Надо быть в курсе того, что происходит в мире, пересказывайте интересные вещи своим знакомым. Подумайте, какое впечатление вы сможете произвести на людей возможно, у вас есть какое-то необычное хобби, о котором другим будет интересно узнать. Недостаточно просто поддерживать беседу о спорте, политике и т.д. Будьте содержательным. Это означает, что вы должны располагать более глубокими и специфическими знаниями, а главное – во что-то верить.



Рисунок 29. Становимся интересным человеком

1. Создаем имя.

Ваше имя – ключ к успеху. Оно внушает к вам доверие, говорит само за себя и привлекает все больше новых людей, желающих с вами познакомиться. Прежде всего, вам необходимо внутреннее содержание. Все дела, которыми вы занимаетесь, должны представлять ценность: ноу-хау на работе, собственный новый проект и т.д. Постоянно учитесь, ваше резюме ежегодно должно пополняться чем-то новым.

Выполнение следующих 3 условий поможет создать свой бренд:

1) Определите свои личные качества, которые отражают ваше внутреннее содержание, запишите их на бумаге. Сюда же внесите

слова вашего окружения. Составьте список целей на 3 месяца, год, 5 лет.

2) Создайте имидж. Люди подмечают каждую мелочь – прическу, одежду, обувь, визитную карточку, оформление офиса. Поработайте над этим. Честно оцените себя, спросите мнение друзей. Подумайте, как вы сами хотели бы выглядеть, что вам стоило бы улучшить.

3) Продвигайте себя. Беритесь за новые проекты, участвуйте в конференциях, пишите статьи в профессиональные журналы.

2. Заявляем о себе.

Ежедневно в СМИ мы узнаем о различных компаниях и их руководителях. Обычно это крупные организации, у которых хорошо налажены связи с общественностью. Мелким же компаниям и предпринимателям приходится налаживать отношения самим. И не нужно этого пугаться. На самом деле доступ к прессе совсем не сложен, т.к. большую часть материалов журналисты получают от людей, которые сами заинтересованы в том, чтобы о них рассказали. Одна статья уже может придать вам какую-то известность, а за ней появятся следующие, и ваша популярность будет расти. Отнеситесь к собственному продвижению как к рекламной кампании. Подумайте, по каким каналам коммуникации должно распространяться ваше послание, и как этого добиться. Используйте свой круг общения. Сарафанное радио обладает огромной силой и может принести ощутимую пользу. Также полезно строить отношения с прессой еще до того, как вам понадобится что-то опубликовать. Встречайтесь с журналистами за бизнес-ланчем, звоните им, высылайте пресс-релизы. Станьте ценным источником информации и постоянно будьте готовы дать интервью.

3. Не поддаемся гордыне.

Чем больше вы начинаете ощущать собственную значимость от знакомств с новыми интересными и влиятельными людьми, тем меньше вы можете обращать внимания на тех, кто стоит на ступеньку ниже. Не позволяйте гордыне и тщеславию завладеть вами. Любого может постичь неудача, поэтому так важна поддержка старых знакомых.

4. Учимся и учим других.

Если вы хотите добиться благосклонности уважаемого человека, которого видите в роли своего наставника, не просите его о помощи, а

сначала предложите ему то, чем вы можете быть полезны. Подумайте о его потребностях, о том, каким образом сможете их удовлетворить. Отплатите добром с самого начала.

6.Привыкаем к новому образу жизни.

Плюс карьеры, основанной на связях, заключается в том, что это даже не карьера, это образ жизни, мировоззрение. Стирается грань между профессиональной и личной сферами, потому что успех в обеих обеспечивается другими людьми и их отношением к вам. Неважно, друзья ли это, коллеги или родственники, взаимосвязи с ними строятся на одних и тех же человеческих ценностях. Рассматривайте общение с людьми не как средство воздействия на них для достижения своих целей, а как образ жизни. Если при этом ваше равновесие нарушится, то вы заметите, что у вас появятся раздражение и злость. Если же ваша жизнь будет гармоничной, то вы будете чувствовать благодарность и удовлетворение.

Глава 6. ВЗАИМОСВЯЗЬ ОТНОШЕНИЙ СТЕЙКХОЛДЕРОВ С РЕСУРСАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ

6.1. Понятие и сущность призмы эффективности

Интерес к измерению и управлению эффективностью стремительно возрос в последние несколько лет. Модели и методики, такие как добавочная биржевая стоимость акции, исчисление себестоимости по объему хозяйственной деятельности, стоимость качества, сравнительный анализ и карта сбалансированных показателей, всегда вызывали интерес, бурную деятельность и приносили доход от консультирования, но не всегда приводили к успеху. Похоже, здесь кроется парадокс. Напрашивается логичный вопрос: как могут существовать множественные, кажущиеся противоречивыми модели измерения эффективности бизнеса и методологии измерения? Каждую модель принято считать уникальной. И каждая, похоже, заявляет о своем всеобъемлющем характере. И каждая предлагает разные перспективы эффективности.

Карта сбалансированных показателей с ее четырьмя перспективами концентрирует внимание на финансовых составляющих (акционерах), клиентах, внутренних процессах плюс инновации и обучение. Действуя подобным образом, она уменьшает роль других заинтересованных сторон, к примеру работников, поставщиков, регулятивные органы и сообщества. Модель делового превосходства объединяет результаты, которые можно легко оценить, с предоставляемыми возможностями, не всегда подлежащими оценке. Система биржевой стоимости акции вводит стоимость капитала в уравнение, но игнорирует все (и всех) остальное. И исчисление себестоимости по объему хозяйственной деятельности, и, с другой стороны, стоимость качества концентрируют внимание на определении и контроле модуляторов стоимости (не увеличивающая стоимость деятельность и несостоятельность/несоответствие), которые сами по себе часто являются составляющими бизнес-процессов. Но эта точка зрения, глубоко сфокусированная на процессе, игнорирует все другие ракурсы эффективности, такие как мнение акционеров, клиентов и работников. И наоборот, сравнительный анализ имеет тенденцию к рассмотрению внешнего ракурса, часто в сравнении с эффективностью конкурентов или ино-

гда с эффективностью ведущих профессионалов в области бизнес-процессов и возможностей. Однако такой вид деятельности часто рассматривается как средство одноразового применения, направленное на генерирование идей для (или достижения решения для) долгосрочных инициатив по улучшению, а не для разработки формализованной действующей системы измерения эффективности.

Как же такое может быть? Как могут существовать многозначные, явно конфликтующие системы оценки и методологии? В действительности же ответ очень прост. Они могут существовать, поскольку все предоставляют дополнительные возможности или средства. Все они предоставляют различные ракурсы эффективности. Все они обеспечивают менеджеров возможностями, при помощи которых те оценивают эффективность своих организаций. При некоторых обстоятельствах четкое сосредоточение на биржевой стоимости акции (за счет почти всего остального) может быть именно тем, что нужно для организации. В какой-либо другой момент это может оказаться самоубийством. Затем нужное решение может быть найдено в карте сбалансированных показателей или модели делового превосходства (или их комбинации). Новый руководитель компании, сосредоточившись лишь на текущей краткосрочной биржевой стоимости акции, может посчитать эту структуру весьма полезным средством, которое поможет переключить внимание на интересы клиентов, инвестиции и улучшение процессов, развитие новаторских продуктов и услуг. Это сродни посеву и сбору урожая в разное время года. Для большей стабильности должно быть сделано и то, и другое, так как цикл в бизнесе может быть длиннее, чем в сельском хозяйстве.

Ключевым фактором является признание (несмотря на заявления некоторых сторонников различных систем и методологий) того, что не существует Священного Грааля, или наилучшего способа достижения измерения и управления эффективностью в бизнесе. А причина этого в том, что эффективность бизнеса представляет собой многогранную концепцию, сложность которой можно объять существующими системами лишь частично. Важно то, что они предлагают ценные практические решения.

Призма эффективности

Мы решаем проблему при помощи трехмерной системы, которая называется Призмой эффективности. Эта система была специаль-

но создана максимально гибкой, чтобы иметь возможность в случае необходимости сконцентрироваться на проблемах разного уровня. Если требуется только частичный аспект управления эффективностью, например, концентрация на конкретной заинтересованной стороне или на одном бизнес-процессе, то Призма эффективности может применяться для разработки системы управления и соответствующих критериев (и сопутствующих показателей), направленных на конкретный контекст. И наоборот, если требуется широкая корпоративная или подразделенческая инициатива по улучшению управления эффективностью, то Призма эффективности может поддержать также и ее. Каким образом она помогает достичь этих целей?

Призма эффективности состоит из пяти взаимосвязанных точек зрения на эффективность, которые поднимают жизненно важные вопросы:

- **Удовлетворение потребностей вовлеченных заинтересованных сторон:** кто они, наши основные заинтересованные стороны, чего они хотят и в чем нуждаются?

- **Вклад заинтересованных сторон:** чего мы хотим и требуем от вовлеченных заинтересованных сторон на взаимно компенсационной основе?

- **Стратегии:** какие стратегии нам необходимо взять на вооружение для того, чтобы удовлетворять желания и потребности наших заинтересованных сторон; не забывая при этом о своих собственных интересах?

- **Процессы:** какие процессы нам необходимо наладить для того, чтобы выполнить наши стратегии?

- **Возможности:** какие нам нужны возможности для того, чтобы мы могли управлять нашими процессами?

Эти пять ракурсов вместе представляют собой всеобъемлющую и интегрированную систему для исследования ее организационной эффективности. Рисунок 30 иллюстрирует пять основных ракурсов измерения и управления эффективностью.

Почему система выглядит таким образом и состоит именно из этих компонентов? Разрешите объяснить.

Как следует из предыдущих глав, абсолютно ясно, что те организации, которые в нынешнем деловом окружении стремятся к стабильному успеху, должны иметь исключительно четкую картину то-

го, кто является их основными заинтересованными сторонами, чего они хотят и требуют. Но просто иметь четкую картину недостаточно. Чтобы удовлетворить свои собственные желания и потребности, организации должны добиться вклада от вовлеченных заинтересованных сторон - обычно в виде капитала или кредита от инвесторов, лояльности и прибыли от клиентов, идей и профессионализма от работников, материалов и услуг от поставщиков и т. д. Им также необходимо определить, какой стратегии они будут придерживаться, чтобы гарантировать интерес вовлеченным сторонам. Для внедрения таких стратегий нужно понимать, какие процессы важны для предприятия, и действовать одновременно эффективно и рационально. Процессы сами по себе могут выполняться, только если у организации есть для этого соответствующие возможности: определенное сочетание квалифицированных кадров, наилучших практик, ведущих технологий и физической инфраструктуры.

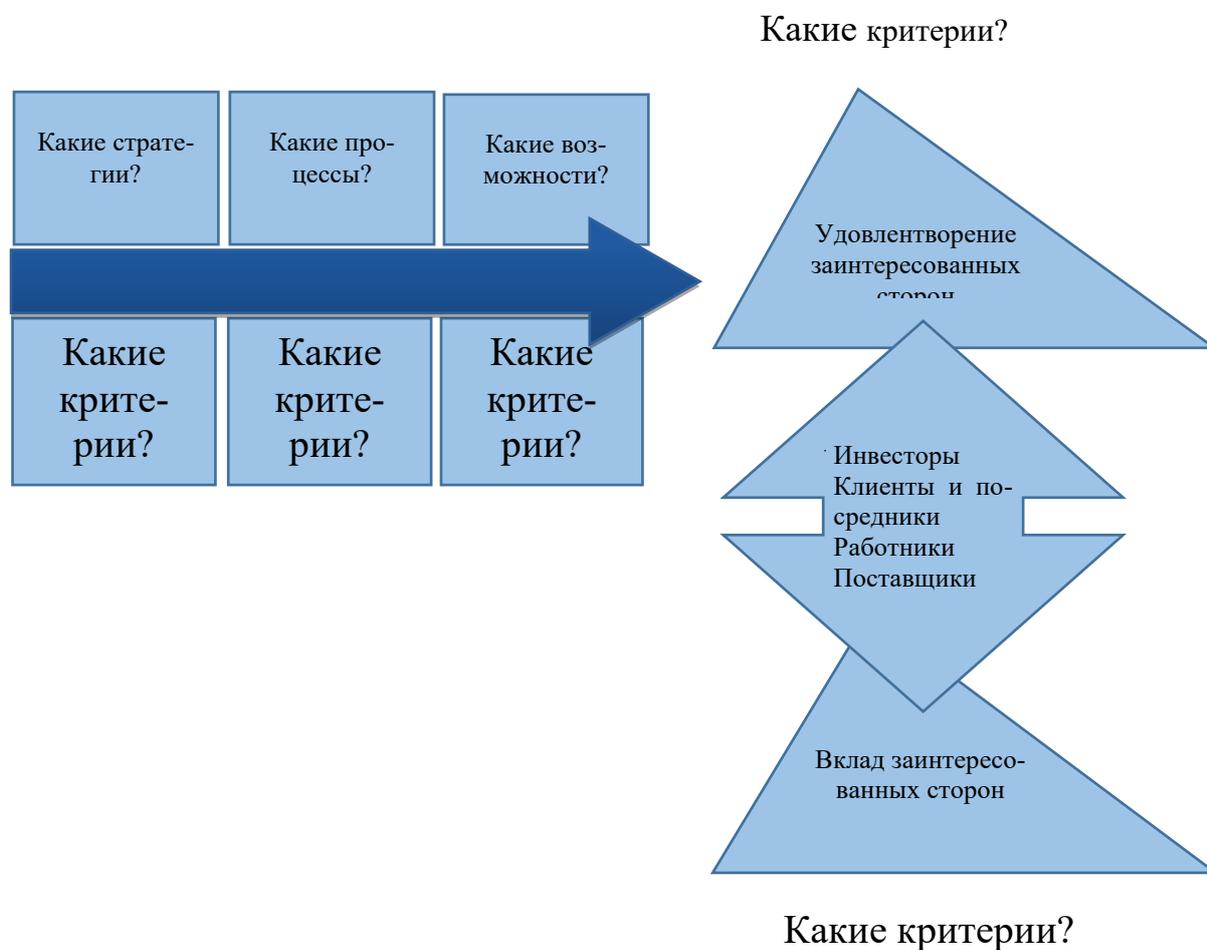


Рисунок 30. Призма эффективности

6.2. Призма эффективности как модель управления

По существу, Призма эффективности представляет собой всеобъемлющую и легко воспринимаемую модель, которая может быть использована для детального изложения конкретной операционной модели бизнеса. Нижеприведенный пример призван помочь разъяснить концепцию.

Writing Inc. (вымышленное имя действительно существующей компании) черная компания, находящаяся в британском владении и входящая в крупный американский конгломерат. Она выпускает ручки и маркеры в основном для сектора образования. Когда в конце 90-х годов XX века американская материнская компания приобрела *Writing Inc.*, она определила для этого бизнеса четкую цель: вдвое увеличить свою долю на рынке Европы. Ассортимент продукции *Writing Inc.* уже огромен и составляет 230 000 различных единиц хранения на складе. Исходя из этого, дальнейшую диверсификацию продуктов сочли ненужной. Вместо этого стали подумывать о желаниях и потребностях своих различных заинтересованных сторон.

Естественно, материнская компания в США являлась важной заинтересованной стороной. Ее желания и потребности были ясными. Она хотела увеличить свое присутствие на европейском рынке и считала, что наилучший способ достичь этого - увеличить долю присутствия на нем *Writing Inc.*

Клиенты были также важными заинтересованными сторонами. *Writing Inc.* сконцентрирована на секторе образования и имеет действительно сильный бренд, особенно для тех, кто закупает товары для дошкольных заведений и начальной школы. Что касается продукции, то клиенты хотят иметь прочные ручки за хорошую цену. Прочные, потому что эта группа потребителей очень хорошо и часто испытывает продукцию на прочность. Хорошая цена, поскольку школы и дошкольные учреждения не располагают большим бюджетом, поэтому постоянно ищут возможности по уменьшению ненужных затрат.

Помимо требований, предъявляемых к продукции, клиенты *Writing Inc.* имеют и другие запросы. Во-первых, они заинтересованы в получении образования для детей, находящихся на их попечении. Во-вторых, они стремятся найти способы увеличения средств, выделяемых на их работу: учреждают различные лотереи, проводят специальные вечеринки, школьные праздники и т. д.

Итак, существует ли для *Writing Inc.* возможность установить партнерские отношения с клиентами, которая позволит компании удовлетворить все возрастающие их потребности и запросы, и одновременно удвоить свою долю на рынке?

Перед тем как рассматривать результаты, продолжим анализ и познакомимся с другими заинтересованными сторонами для *Writing Inc.*

Работники, например, заинтересованы в том, чтобы бизнес развивался и процветал. Они рады, что организация пытается вдвое увеличить свою долю на рынке, но не являются достаточно мобильной рабочей силой, поэтому перспектива переезда в другое место их не устраивает.

Местное сообщество имеет похожую точку зрения. *Writing Inc.* - серьезный работодатель в этом районе. Если бизнес будет расширяться и требовать дополнительной рабочей силы, местное сообщество не только обеспечит его квалифицированным персоналом, но и поможет в планах по расширению.

Выходит, что для расширения *Writing Inc.* препятствий не существует, хотя есть ограничение. А именно: рост продаж будет происходить благодаря уже имеющейся продукции, а не за счет диверсификации. Теперь вернемся к проблеме потребителей и к тому, как *Writing Inc.* может помочь им удовлетворить их потребности и желания, не касающиеся продукции. Если школы хотят увеличить свои прибыли, тогда, возможно, *Writing Inc.* может убедить их стать розничными продавцами ее продукции. Но это отвечает только одному из требований школы - производить прибыль. Как можно поступить со второй потребностью?

В самом деле, почему бы не разрешить школьникам самим придумывать дизайн для своих ручек и маркеров? Они могли бы создавать спецификации для конкретных ручек и маркеров, которые затем школа могла бы продавать родителям, бабушкам и дедушкам. Что это означает на практике? Каждая школа может разработать свой собственный уникальный дизайн для ручки или маркера, подать заказ на партию, а затем продавать их от имени *Writing Inc.* Для выполнения этой стратегии компании придется модифицировать дизайн и производственный процесс. На настоящий момент производственные процессы *Writing Inc.* направлены на выпуск больших партий, но, если

компания примет эту стратегию, ей придется иметь дело с небольшими объемами и большим разнообразием.

Как это можно сделать? Одна из проблем - сократить время для подготовки станков с тем, чтобы компания могла справляться с производством небольших объемов без больших затрат времени на постоянную подготовку. Еще одна проблема заключается в том, как получить дизайн, разработанный детьми. Вероятно, это можно сделать при помощи Интернета? Возможно, компании стоит создать веб-сайт, который могли бы посещать дети и разрабатывать дизайн своих ручек и маркеров в режиме реального времени. Учителя могли бы потом делать выборку и размещать заказ, который можно передать в электронном виде - соответствующие ручки изготовят и доставят.

Затронем еще один вопрос, который мы не рассмотрели. *Writing Inc.* хочет и нуждается в том, чтобы заинтересованные стороны выполнили все вышеизложенное. У нее нет внутренних возможностей для создания веб-сайта, поэтому ей понадобится поставщик. Для этого потребуются капитал от материнской компании. Чтобы гарантировать его получение, компания должна получить подтверждение от школ об их участии в этом проекте. И наконец, для производства небольших объемов ей нужно уменьшить время подготовки станков, для чего понадобится опыт технологов, которые могут проанализировать процесс подготовки и исключить из него не добавляющие стоимость компоненты. Таким образом, что касается работников, *Writing Inc.* потребует от них участия и идей, которые помогут этой стратегической инициативе стать продуктивной и прибыльной.

Давайте поразмышляем о примере *Writing Inc.* с точки зрения структуры Призмы эффективности. Пользуясь пятью обозначенными гранями, определим основные темы:

- **Желания и потребности заинтересованных сторон** - увеличение вдвое доли компании на рынке (финансовый результат для материнской компании); прочные ручки и маркеры, которые имеют хорошую цену и представляют интерес для потребителей из образовательной сферы; рост бизнеса и возможностей трудоустройства (для работников).

- **Желания и потребности организации** - капитал (от материнской компании) поддержка, приверженность и генерирование дохода (от потребителей и идеи (от работников)).

- **Стратегии** - использование школы в качестве обширной и прибыльной сети розничных торговых точек.
- **Процессы** - дизайн и производство небольших партий.
- **Возможности** - расположение дизайна на веб-сайте и сокращение подготовительного цикла.

Мы можем изобразить эти темы в виде карты успеха или стратегии (см. рисунок 31) Боб Каплан и Дэвид Нортон много говорили о карте стратегии в своей последней книге о карте сбалансированных показателей⁴¹. Одним из преимуществ структуры Призмы эффективности является то, что она ясно показывает, какие элементы должны быть отражены в карте стратегии. В традиционных терминах - терминах карты сбалансированных показателей - данная карта охватывает четыре ракурса сбалансированной системы показателей: акционеров, клиентов, внутренние процессы и инновации с обучением. Но, с нашей точки зрения, это слишком узкий подход. Карты успеха, как мы предпочитаем их называть, должны охватывать все пять граней Призмы эффективности, если они не падут жертвой одного из популярнейших мифов системы измерения - получения критериев измерения из стратегий.

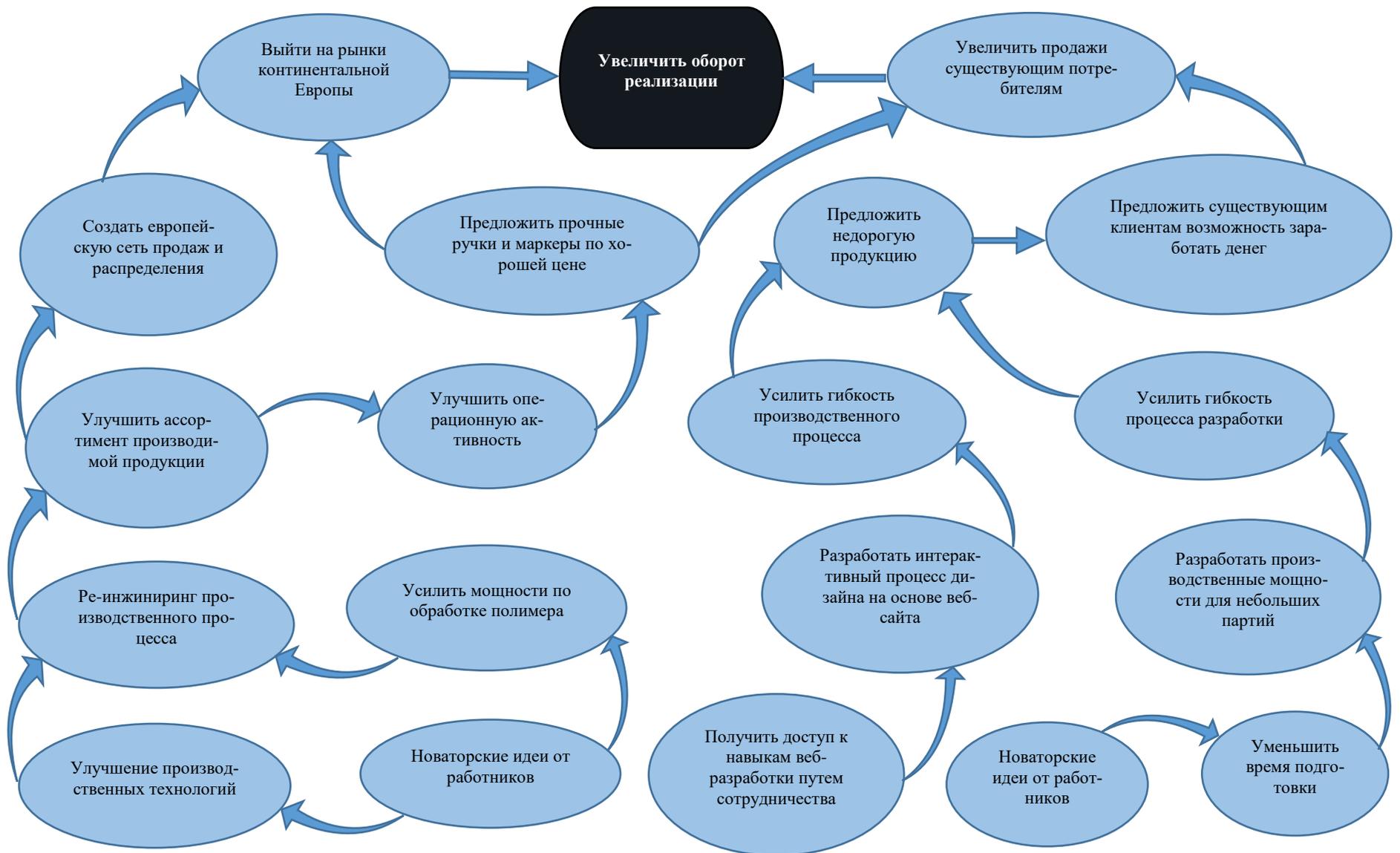


Рисунок 31. Карта успеха Writing Inc.169

С чего начать?

Удовлетворение требований заинтересованных сторон

Одним из популярнейших мифов (и заблуждений) системы измерения является мнение о том, что критерии эффективности должны извлекаться из стратегии. Послушайте любого выступающего на эту тему на конференции. Прочитайте любой управленческий текст, написанный об этом. Девять раз из десяти прозвучит утверждение о том, что "вы должны извлекать критерии из своей стратегии". И это настолько концептуально привлекательная идея, что никто не усомнится в ней и не возразит. В настоящее время извлечение критериев из стратегии означает полное непонимание цели измерения и роли стратегии. Критерии эффективности разработаны, чтобы помочь людям определить, в нужном ли направлении они двигаются. Чтобы помочь руководителям установить, идут ли они к тому пункту назначения, который для себя определили. Однако стратегия не касается пункта назначения. Она касается маршрута, который вы выбираете, того, как достичь желаемого пункта назначения.

Организации принимают определенные стратегии, потому что верят в их способность помочь им достичь желаемой конечной цели. Компания *Amazon.com*, первоначально занимавшаяся розничной продажей Интернет-изданий, стала увеличивать реализацию компакт-дисков, игрушек и товаров для домашнего пользования только потому, что сочла более важным расширять ассортимент продукции. Они осознанно решили обогатить свой опыт в сфере электронной коммерции и операторской деятельности (их основные процессы и возможности), чтобы расширить ассортимент реализуемой продукции помимо книг, *поскольку* хотели увеличить прибыль от реализации и в перспективе - увеличить прибыль на акцию. Расширение реализации компакт-дисков и других видов продукции - это стратегия, которая, как они надеются, поможет им достичь этих целей.

В определенном смысле это чисто словесный аргумент. На самом деле в первоначальной работе над стратегией, проделанной в 70-х годах XX века Эндрюсом, Ансоффом и Минцбергом, утверждалось, что стратегия должна объяснять не только цели организации, но и план действий по их достижению. Однако сегодня у подавляющего большинства организаций есть стратегии, в которых доминируют

действия по улучшению и управленческие инициативы - например, рост доли на рынке в Азии, расширение ассортимента продукции, поиск новых каналов распространения и т. д. Они, несомненно, представляют собой ценность, но не являются конечной целью. Эти инициативы и действия выполняются в надежде на то, что после их внедрения организации будет играть большую роль для своих многочисленных заинтересованных сторон, каждая из которых представляет разный интерес для организации.

Как следует из главы 4, основные заинтересованные стороны, по-видимому, представлены нижеследующей комбинацией:

- инвесторы (в основном акционеры, но также и другие лица, предоставляющие капитал);
- потребители и посредники;
- работники и профсоюзы;
- поставщики и коалиционные партнеры;
- регулятивные органы, влиятельные группы и сообщества.

Как мы уже отмечали ранее, организация может принять решение о том, что определенной группе заинтересованных сторон нужно уделить большее внимание, однако не потому, что она в некотором смысле важнее остальных, а потому, что она не получала должного внимания в прошлом. Руководители обязаны решить: желания и потребности какой заинтересованной стороны должна удовлетворять их стратегия.

Итак, отправной точкой для определения того, что измерять, должен быть вопрос не "Какова стратегия организации?", а "Кто является заинтересованными сторонами в данном деле, чего они хотят и в чем нуждаются?". Поэтому первый ракурс эффективности, включенный в Призму эффективности, представлен идеей удовлетворения требований заинтересованных сторон.

Второй ракурс эффективности - вклад заинтересованных сторон

Второй ракурс эффективности является неуловимым, но очень важным элементом первого, поскольку это "вклад заинтересованной стороны", в противовес "удовлетворению желаний и потребностей заинтересованной стороны". Возьмем, к примеру, в качестве заинтересованной стороны потребителей. В начале 80-х годов прошлого века

организации начали измерять степень их удовлетворенности, отслеживая количество жалоб, полученных от потребителей. Когда данные исследования продемонстрировали, что жалобы поступали только от 10 процентов недовольных потребителей, организации перешли к более изощренным критериям для определения степени их удовлетворенности потребителей. В конце 80-х - начале 90-х годов XX века люди начали сомневаться в том, достаточно ли одной степени удовлетворенности потребителей. Данные исследования, собранные компанией Херох, показали, что вероятность покупки со стороны тех потребителей, которые остались очень довольными, в течение последующих 18 месяцев в пять раз больше, чем со стороны просто довольных. Эти и подобные наблюдения привели к разработке концепции, известной как лояльность потребителей. Целью этой концепции было отследить: (1) возвращаются ли клиенты в ту же организацию, чтобы сделать еще покупки, и (2) рекомендуют ли потребители эту организацию другим. Совсем свежие данные исследований, проведенных в различных отраслях промышленности, свидетельствуют, что многие потребители невыгодны для организаций. Как мы отметили в главе 4, высказывались мнения, что, например, в банках, занимающихся обслуживанием мелкой клиентуры, 20 клиентов получают 130 процентов прибыли! Другие цифры иллюстрируют тот факт, что увеличение уровня удовлетворенности потребителей может привести к уменьшению уровня рентабельности организации из-за высокой стоимости "выжимания" последних нескольких процентов показателей удовлетворенности клиента. Возможно. Но большая часть данных показывает, что немногие серьезные компании сталкиваются с подобной дилеммой. Тем не менее интерес к идее прибыльности потребителей значительно вырос. Иногда данные о прибыльности потребителей преподносят организациям сюрпризы: группа потребителей, которая считается достаточно прибыльной, на поверку оказывается убыточной, а другие группы, напротив, являются гораздо более прибыльными, чем о них думала большая часть руководителей. Информация об эффективности позволяет оспорить такие предположения.

Важным моментом, и здесь ход игры делает неуловимый поворот, является то, что потребители вовсе не обязательно хотят быть лояльными и прибыльными. Потребители хотят иметь прекрасные товары и услуги по умеренной цене. Они хотят получать удовлетворение

от организации, которую выбрали. Именно организации нужно, чтобы их потребители были лояльными и прибыльными. Аналогично дело обстоит с удовлетворенностью работников и эффективностью поставщиков. Большинство организаций хочет, чтобы лояльными были также их работники, а не только потребители. Они требуют, чтобы их служащие выполняли свою работу на высоком уровне производительности. Многие организации разделяют своих работников на классы, основываясь на их вкладе. Такая классификация часто имеет прямое отношение к вознаграждению работников (чего последние действительно хотят и в чем они нуждаются).

В течение многих лет руководители из всех сил старались измерить эффективность поставщиков. Производят ли они поставку вовремя? Присылают ли правильное количество товара соответствующего качества? Доставляют ли продукцию в нужное место? Это - параметры эффективности, выполнение которых организация требует от своего поставщика. Они формируют вклад поставщика в организации. Удовлетворенность поставщика - совсем другая концепция. Если руководитель хочет оценить степень удовлетворенности поставщика, он/она должен спросить: "платим ли мы вовремя? Предоставляем ли соответствующие извещения, когда меняются наши требования? Предлагаем ли поставщикам наглядный график будущих поставок? Дают ли поставщикам наши системы ценообразования значительное движение денежных средств для будущих инвестиций и, следовательно, постоянное улучшение эффективности? Можем ли мы лучше использовать основные мощности наших продавцов и предоставить им большие возможности для привлечения внешних ресурсов для решения собственных проблем?" Опять же удовлетворенность поставщика и вклад поставщика - это разные вещи.

Основная мысль такова: для каждой заинтересованной стороны существует своя компенсация: что хочет и требует от них организация - что заинтересованные стороны хотят от организации (см. рисунок 24). Из опыта мы знаем, что достижение четкого понимания "динамического напряжения", существующего между тем, чего хочет и требует заинтересованная сторона, и тем, что хочет и требует от нее организация, может быть в высшей степени ценным обучающим упражнением для большей части корпораций, в особенности для соответствующих организационных единиц.

Третий ракурс эффективности - стратегии

Как мы видели, первые ракурсы эффективности - удовлетворенность заинтересованных сторон и их вклад в бизнес. В этом разделе мы выясним, кто относится к наиболее влиятельным заинтересованным сторонам в бизнесе, в чем они нуждаются и чего хотят. И что мы (руководители) хотим от них? Как только будет найдено решение этого вопроса, можно переходить к третьему ракурсу эффективности - стратегиям. Большинство инициаторов по разработке системы критериев эффективности (ошибочно) начинают с этой позиции. Они упускают важный момент, выбирая такой подход.

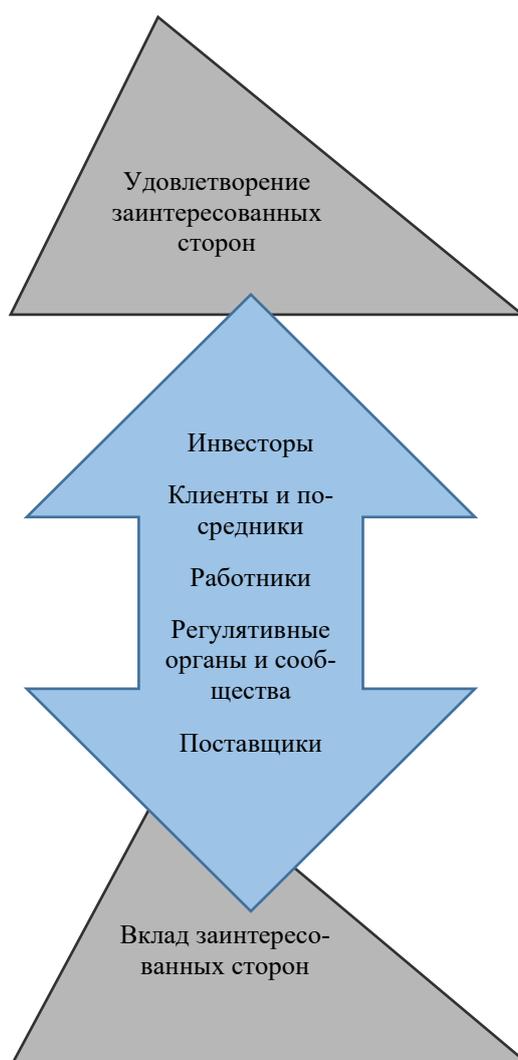


Рисунок 32. Удовлетворенность и вклад потребителей

Ключевым вопросом, лежащим в основе этого ракурса, является: какие стратегии должна избрать организация для гарантированно-

го удовлетворения желаний и потребностей заинтересованных сторон бизнеса (обеспечивая также удовлетворение своих собственных желаний и потребностей)? В этом контексте система измерений имеет четыре особенности. Во-первых, она должна быть такой, чтобы руководители могли отследить, внедрены или нет фактически те стратегии, которые были ими избраны. Во-вторых, она может быть использована для информирования всей организации об этих стратегиях. В-третьих, систему измерения можно применить для поощрения и стимулирования внедрения стратегии. В-четвертых, как только она начинает работать, данные измерения можно анализировать и использовать для определения, работают ли стратегии, как было запланировано (а если нет, то почему).

Стратегии можно применять в рамках организации на разных уровнях. Обычно корпоративные стратегии обращаются к таким вопросам, как: "В каком бизнесе мы хотим работать? Как мы можем достичь успеха?" Стратегии организационных подразделений обычно рассматривают следующие позиции: "На каких рынках мы хотим присутствовать? Каким образом мы можем их успешно обслуживать?" Стратегии брендов, продуктов и услуг решают проблемы: какие бренды, продукты и услуги мы должны предлагать этим рынкам? Каким образом и насколько успешно мы можем их предлагать? И, наконец, оперативные стратегии определяют, какие процессы и возможности мы должны разрабатывать для того, чтобы обслуживать эти рынки и предоставлять эти продукты и услуги эффективно и рационально. Как мы должны успешно внедрять и достигать их?

Старинные поговорки "Вы получаете то, что отмерили" и "Вы получаете то, что внимательно изучили, а не то, чего ожидали" содержат важную идею. Люди в организациях реагируют на критерии. Существуют многочисленные отрицательные примеры того, как отдельные люди и команды, казалось бы, не страдали от недостатка эффективности, но наносили урон бизнесу. Когда персонал центра обработки вызовов подвергся проверке в течение определенного периода времени, было обнаружено, что сотрудники прерывают клиентов в середине звонка, поскольку правила рекомендуют, чтобы разговор с клиентом длился не дольше 60 секунд. Со злым умыслом или без него, но работники обнаружили тенденцию к использованию "приемов азартных игр" для достижения целевого уровня, который был для них

установлен. Система измерения дала людям информацию о том, что имеет значение и как он должны себя вести. Когда данная система не противоречит стратегии организации, она поощряет поведение, не противоречащее такой стратегии. Соответствующие критерии не только предлагают способы изучения внедрения стратегии, но также и способы передачи информации, касающейся стратегии и стимулирования ее внедрения.

Многие существующие структуры и методологии измерения, по-видимому, на этом и останавливаются. Если стратегии определены и правильные критерии установлены, предполагается, что все будет хорошо. В настоящее время результаты изучения показывают, что около 90 процентов руководителей не могут внедрить и преподать организационную стратегию. Почему? Существует множество причин, но основная заключается в том, что стратегии также включают в себя неотъемлемые предположения о движущих силах, способствующих повышению эффективности. Понятно, что если предположения неверны, то невозможно достичь ожидаемых выгод. Без важных данных, которые дадут возможность проверить эти допущения, формулировка и пересмотр стратегии, по большому счету, будут основываться на управленческой теории и инстинкте. Более того, стратегии могут отклониться от курса из-за внешних зависимостей, находящихся за рамками контроля организации. Данные измерений и их анализ никогда не смогут заменить интуицию руководителей, но их можно использовать для усиления процесса составления суждений и принятия решений. Основное суждение, конечно же касается того, останется ли организационная стратегия и бизнес-модель действующей.

Еще одной немаловажной причиной стратегических неудач является то, что организационные процессы не объединены с организационными стратегиями. И даже если процессы объединены, то нет возможностей, требующихся для оперирования этими процессами. Таким образом, следующие два ракурса эффективности - ракурсы процессов и возможностей. В свою очередь, они требуют ответов на следующие вопросы: "Какие процессы нам нужно запустить, чтобы можно было выполнить стратегии? Какими возможностями мы должны обладать, чтобы выполнять эти процессы сейчас и в будущем?"

Повторяем, измерение играет важную роль и позволяет руководителям выяснить, имеются ли в наличии соответствующие процессы

и возможности, а также поощрить людей к дальнейшему развитию этих процессов и возможностей. Это может касаться достижения понимания того, какие именно бизнес процессы и возможности должны быть конкурентно отличительными ("для победителей") и какие просто нужны для улучшения или удержания на стандартном уровне данной отрасли ("для определителей") - все это, без сомнения, является важными стратегическими вопросами.

Четвертый ракурс эффективности – процессы

Большое внимание бизнес-процессам было уделено в 90-х годах прошлого века. Бизнес-процессы проходят горизонтально согласно функциональной организации предприятия вплоть до того момента, когда они достигают конечного получателя предлагаемых продуктов и услуг - потребителя.

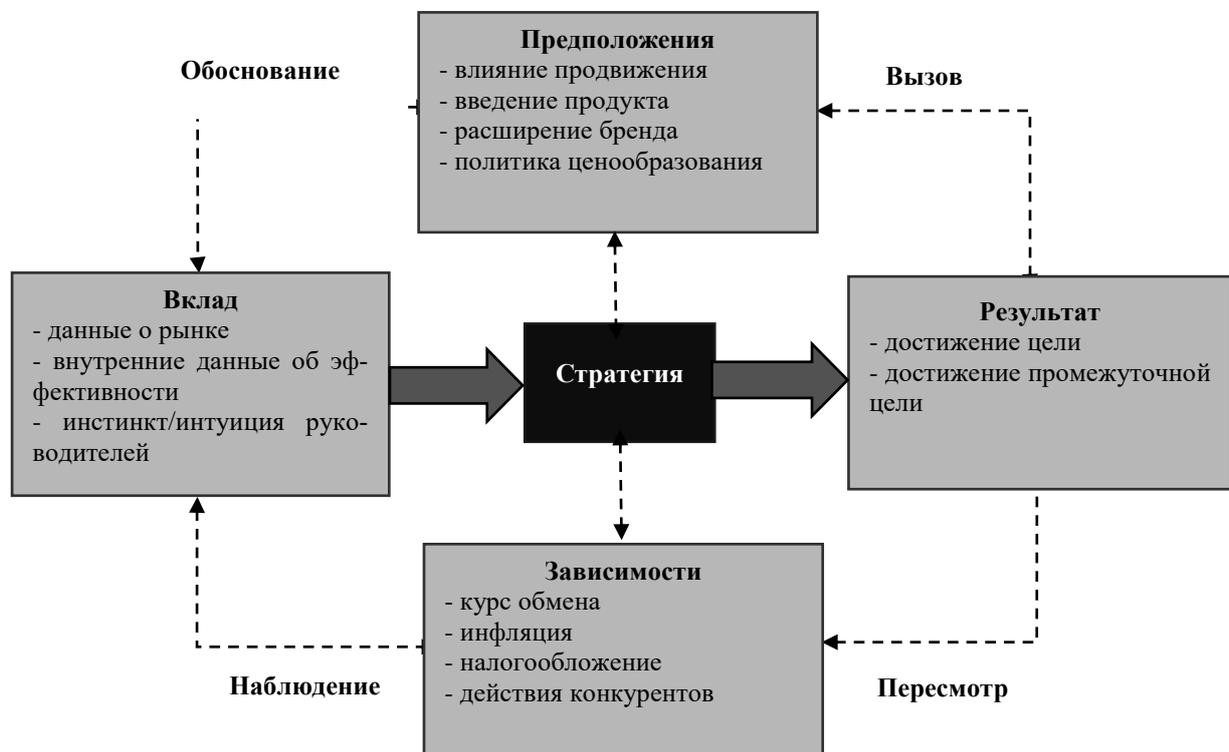


Рисунок 33. Роль измерения при создании и выполнении стратегии

Майкл Хаммер, идеолог реинжиниринга, выступил в пользу процесса измерения с точки зрения потребителя. Потребитель хочет, чтобы было быстро, правильно, дешево и легко (иметь дело с компанией). Но действительно ли все так легко? Часто процесс состоит из

нескольких этапов. Если окончательный результат является неутешительным, дорогим и неблагоприятным, то как мы узнаем, какой компонент(ы) подводит? Что необходимо улучшить? При поиске данных (и ответственности/подотчетности) легко, в конечном счете, измерить все, что движется, и при этом не узнать почти ничего о том, что действительно важно. Это одна из причин, по которой у процесса должны быть руководители, чтобы решить, какие критерии важны, какие показатели применимы, как часто и кем они будут измеряться, чтобы можно было сделать выводы после проведенного анализа и принятых действий.

Многие организации рассматривают свои бизнес-процессы на основе четырех отдельных категорий. Обычно к ним относятся:

- Развитие продуктов и услуг.
- Генерирование спроса.
- Удовлетворение спроса.
- Планирование и управление предприятием.

В рамках этих категорий существуют различные дополнительные процессы, которые по своей природе становятся более функциональными (см. рисунок 25).

Процессы - это то, что заставляет организацию работать (или не работать, как иногда бывает). Они отражают то, какая работа, где и когда выполняется, каким образом она будет сделана. С точки зрения измерения нам необходимо рассмотреть аспекты или характеристики, измерение которых будет достаточно важно. Традиционно их можно разделить на следующие категории:

- **Качество** (последовательность, надежность, соответствие, длительность, точность, солидность).
- **Количество** (объем, производительность, результат, завершенность).
- **Время** (скорость, предоставление, наличие, быстрота, своевременность, график).
- **Легкость в использовании** (гибкость, удобство, доступность, понятность, поддержка).
- **Деньги** (стоимость, цена, ценность).

Эти пять категорий помогут определить критерии измерения для тех контрольных процесса, которые мы считаем важными для дости-

жения успеха, например: насколько хорошо? Много ли? Насколько быстро? Насколько легко? Дорого ли? Однако мы должны отметить, что не все важные процессы выполняются постоянно или даже регулярно. Такие непредвиденные процессы, как восстановление после форс-мажора, возврат продукта или различные типы неполадок в системе (например, нарушение энергопотребления, забастовка рабочих и т. д.), будут выполняться редко, - если вообще будут, - но тем не менее они должны быть готовы к немедленному использованию в любое время согласно официально установленной процедуре. Ключевым критерием в этом случае обычно является уровень готовности к действию. Для примера рассмотрим процесс возврата продукта, часть которого была изготовлена хорошо, а часть - забракована из-за плохого управления процессом.

<u>Развитие продукта/услуги</u>		<u>Генерирование спроса</u>		<u>Удовлетворение спроса</u>			<u>Планирование на предприятии и управление предприятием</u>				
<u>Проведение исследования</u>	<u>Определение продукта</u>	<u>Создание рынка</u>	<u>Управление отношениями с потребителями</u>	<u>Управление поставками</u>	<u>Производство</u>	<u>Выполнение заказов</u>	<u>Планирование на предприятии</u>	<u>Управление людскими ресурсами</u>	<u>Управление финансовыми операциями</u>	<u>Управление операциями</u>	<u>Управление защитой ОС и здоровьем</u>
План исследования и развития	Разработка продукта	Анализ информации о рынке	Разработка потребительских стратегий	Утверждение поставщиков	Составление графика производства	Завоевание спроса	Учреждение корпоративного видения, миссии и целей	Управление инфраструктурой организации	Развитие корпоративной финансовой стратегии	Управление качеством	Управление безопасностью продукции
Проведение исследования рынка	Разработка процесса	Разработка рыночной стратегии	Разработка плана продаж	Планирование требований к поставке	Производство	Составление графиков выполнения	Установление корпоративных политик	Набор в наем	Планирование финансовых потребностей подразделений	Управление производительностью	Управление требованиями
Управление программой исследования	Управление изменениями в разработке	Выполнение рыночной стратегии	Построение взаимоотношений с клиентами	Пополнение запасов материалов и получение услуг	Поддержание уровня надежности производства	Предоставление товаров и сведений о процессе	Определение бизнес-стратегий	Управление взаимоотношениями со сотрудников	Управление учетной инфраструктурой и политикой подразделения	Управление инфраструктурой	Управление здоровьем и безопасностью персонала
Извлечение прибыли из продуктов и процессов	Анализ осуществимости	Управление рыночными союзами	Изучение потребностей потребителей	Управление взаимоотношениями с поставщиками	Управление собственными материалами	Управление дебиторской задолженностью	Предоставление информации о стратегиях и планах	Управление мотивацией	Управление движением финансов	Управление программами капиталовложений/затрат	Управление безопасностью процесса
Проектирование продукта и процесса	Предоставление возможности поддержки производства			Управление кредиторской задолженностью	Улучшение процесса производства		Управление информацией	Обучение персонала	Фиксирование и контроль экономической деятельности	Управление программами	Управление материалами и эмиссиями
Планирование образа жизни продукта	Разработка пробного образца			Управление логистикой	Разработка стратегии логистики	Разработка плана ресурсов	Управление информационными активами	Управление отношениями заинтересованных сторон			Управление процессом корректировки
Сертификация продукта/процесса	Выпуска пробного образца		Управление запасами		Управление сетью доставки	Развитие информационных систем	Управление взаимоотношениями с инвесторами				
Увеличение производства	Тестирование пользователем					Развитие обмена информацией	Сообщение информации о соответствии государственным требованиям		Управление взаимоотношениями с общественностью		

Рисунок 34. Пример модели промышленного процесса: аэрокосмическая отрасль

В поисках потерянной репутации

В феврале 1990 года *Perrier*, французскую компанию по изготовлению газированной минеральной воды, заставили отозвать свою продукцию из супермаркетов и других точек розничной продажи. По всему миру были изъяты и уничтожены более 160 миллионов бутылок (свыше 72 миллионов только в одних США). Тесты обнаружили, что на фабрике по розливу в Вергезе вода была загрязнена недопустимо высоким содержанием бензола, токсичного растворителя, что могло привести к возникновению раковых заболеваний.

Когда председателя правления *Perrier* спросили о том, почему продукция была отозвана, он засмеялся и ответил: "Компания *Perrier* - просто сумасшедшие! Это наш рекламный девиз во Франции". Затем в своем первом пресс-релизе *Perrier* заявила, что проблема возникла из-за работника, который неправильно использовал бензоловую чистящую жидкость при чистке оборудования. Однако во втором пресс-релизе компания опровергла первоначальное заявление, сообщив, что всему виной была неправильная очистка фильтров. Несмотря на быстрый отзыв продукции и повторный выпуск ее в пр нескольких неделями позже, второй пресс-релиз заронил сомнения по по; знаменитой "природно чистой" воды фирмы, а все события в комплексе подняли вопросы относительно компетентности высшего руководства компании.

В Вашингтоне сенатор Эл Гор сказал: "Лично я не успокоюсь до тех пор, пока тысячи крыс не выпьют миллионы бутылок *Perrier* и выживут после этого".

Шесть месяцев спустя компания только на 70 процентов пополнила запасы своей продукции в торговых точках. Конкуренты, естественно, воспользовались злостью *Perrier*, а в действительности - результатами плохого измерения и управления эффективностью процесса.

В мае 1990 года *Perrier* создала на своих счетах резерв, составляющий 430 миллионов французских франков (79 миллионов долларов) для покрытия расходов. Однако на следующий год ей пришлось признать, что этот эпизод повлек за собой затраты в размере 1,01 миллиарда французских франков (171 мил: долларов).

Каковы же уроки? Процесс по изъятию потенциально загрязненного продукта компанией *Perrier* был проделан хорошо. В то же время ее (редко нуждающийся в активации) процесс управления в

условиях кризиса в отношении СМИ был разрушительным и соответственно запятнал имидж бренда. Ясно также то, что не контролировался способ управления постоянными процессами техобслуживания (разумеется, жизненно важными, поскольку фильтры не были бы установлены, если бы не существовала потенциальная проблема источника воды).

При наличии правильных критериев процесса можно было бы сохранить уровень доверия к руководству, корпоративную репутацию, долю на рынке и огромную массу денег.

Если мы начинаем с результатов процесса и итогов, нам, конечно, нужно определить критерии **эффективности** процесса:

- Доставляет ли процесс (производит ли) то, что он должен? (Результат).
- Насколько хорошо итог процесса удовлетворяет потребности получателя? (Итог).

Результат и итог процесса могут быть измерены в единицах качества, количества, времени, легкости в обращении, а также в деньгах (цена). Итоги можно измерить одним из трех способов: во-первых, путем опроса потребителей об итогах процесса; во-вторых, путем получения рекламаций и жалоб; в-третьих, путем жесткого тестирования и моделирования. Часто выгодно внедрять все три типа критериев. На следующем этапе мы должны рассмотреть действия и входные параметры процесса. Здесь обычно необходимо искать критерии **продуктивности** процесса, например:

- Сколько времени занимает выполнение процесса?
- Насколько часто необходимо выполнять процесс?
- Какие затраты влечет за собой выполнение процесса (по отношению к производительности)?
- Сколько стоит эффективность процесса?
- Каковы уровни вариантности в процессе?
- Каков уровень потерь в процессе?
- Насколько гибким (например, многоцелевым) является процесс?
- Насколько простым/сложным является процесс (с точки зрения транзакций, привлеченных знаний)?
- Насколько процесс готов к применению (например, редко требуемый, но важный)?

Конечно, эти факторы можно также измерить в единицах качества, количества, времени, легкости в использовании и денег (затраты).

Потери и вариантность могут быть двумя плодотворными сферами измерения процесса. Классическими категориями потерь (описанными бывшим главным инженером компании *Toyota* Таичи Охно и применимыми во многих "неинженерных" сферах) являются:

- Дефекты.
- Ожидание.
- Транспортировка.
- Перепроизводство (вне зависимости от спроса).
- Несоответствующая обработка (синдром "из пушки по воробьям").
- Ненужные движения (эргономика).
- Ненужные запасы.

Сегодня мы можем добавить к потерям следующее:

- Избыточное пространство.
- Загрязнение.
- Избыточное использование энергии или мощностей.
- Излишнее усложнение.
- Человеческий потенциал или талант.

Одной из дополнительных характеристик процесса, о которой необходимо упомянуть, является возможность быть измеренным либо на микро-, либо на макроуровне. Как было упомянуто выше, владельцы процесса могут, естественно, захотеть увидеть картину в целом, но им также нужно уметь точно определять, где на уровне деталей возникают проблемы с качеством, временным циклом и дефицитом. Таблица 6 показывает, как можно измерить некоторые основные процессы на сквозной основе, а затем разбить их на составляющие элементы.

Таблица 6 – Управленческие критерии ключевых “основных процессов”

Фокус процесса	Сквозной критерий	Подготовительные меры
1.Производство продукта/услуги (продажа и покупка)	От заказа до оплаты наличными	Заказ на продажу/покупку для создания резерва Резерв для оплаты/расчета
2.Генерирование спроса на продукт/услугу	От перспективного клиента до фактического клиента	От потенциальной перспективы до актуальной преспективы От актуальной перспективы до закрытия сделки От закрытия сделки до повторения бизнеса
3.Разработка нового продукта/услуги	От концепции до рынка	От концепции до прототипа От прототипа до запуска в производство От запуска в производства до серийного производства
4.Послепродажное обслуживание (где применимо)	От уведомления до принятия решения	От уведомления до принятия запроса От принятия запроса до принятия решения (Если услуги платные, то до оплаты)
5.Наем рабочей силы	От запроса до вклада	От запроса до даты начала работы От даты начала работы до достижения компетентности
6.Проекты: Капитальные затраты / Инфраструктура / Системы информационных технологий	От определения до окупаемости	От определения возможностей до запроса на (долевое) использование ресурсов (RFQ) От RFQ до отбора От отбора до ввода в эксплуатацию От ввода в эксплуатацию до окупаемости
7.Улучшение практических методов работы / Программа изменений	От определения до результатов	От определения до внедрения От внедрения до получения ожидаемых результатов
8.Слияния и приобретения / создание альянсов	От цели до получения выгоды	От цели до заключения сделки От сделки до получения выгоды

Пятый ракурс эффективности - возможности

Процесс не может функционировать сам по себе. Даже разработанные самым блестящим образом процессы нуждаются в людях с

определенными умениями в методах работы и процедурах, касающихся способа совершения определенных действий, в определенной инфраструктуре, необходимой для приведения их в действие, и, вероятно, в определенной технологии для их осуществления или улучшения.

Возможности - это совокупность людей, практических методов работы, технологий и инфраструктуры).

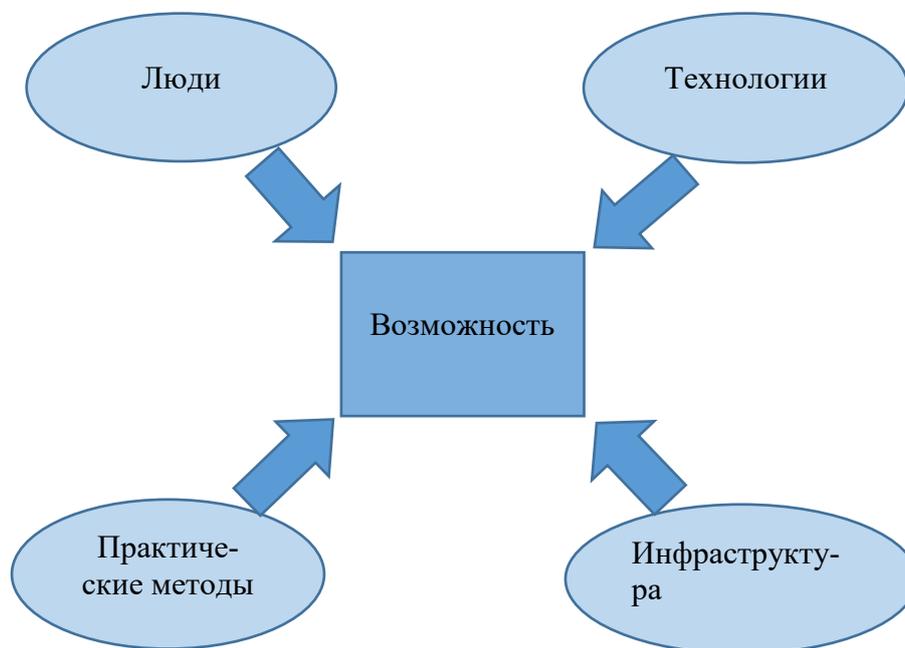


Рисунок 35. Составляющие возможностей

И действительно, возможности могут быть определены как комбинация персонала, практических методов работы, технологий и инфраструктуры организации, которые вместе представляют собой способность создавать стоимость для заинтересованных сторон посредством определенных, характерных для них действий. Очень часто эти действия называют бизнес-процессом, но они также могут быть брендом, продуктом/услугой или организационным элементом. При измерении обычно необходимо сосредоточиться на тех важнейших составных элементах, которые и делают действия характерными, а также позволяют оставаться характерными в будущем. Но это совершенно не означает, что не нужно измерять те возможности, которые необходимо поддерживать на таком же уровне, как у конкурентов. Как вы узнаете о том, что не начали отставать в этих сферах, если вы

не измеряете их? В любом случае сравнительное измерение нужно вам для определения размеров разрыва между вами и конкурентами. Конкуренты также будут искать способы создания стоимости, возможно, не для тех же, однако для очень похожих заинтересованных сторон. Целевые ориентиры редко остаются неизменными в течение длительного времени.

Чтобы не было путаницы по поводу того, что мы подразумеваем под возможностями, рассмотрим обычный бизнес-процесс - например, от заказа до получения наличных в сфере электронной промышленности. Клиент размещает заказ, компания выполняет и доставляет его и получает за это деньги. Это отдельный процесс множеством составляющих, подразумевающий наличие по меньшей мере шести различных возможностей, а именно:

- возможность клиента разместить заказ;
- возможность планирования и составления графика;
- возможность снабжения;
- возможность производства;
- возможность распространения;
- возможность управления кредитом.

Каждая из возможностей требует различных наборов навыков, различных практических методов, технологий (хотя некоторые системы информационных технологий, скорее всего, будут многофункциональными и интегрированными) и различных материальных инфраструктур, таких как офисы, фабрика и складские помещения (см. рисунок 27).

Связь между стратегиями, процессами и возможностями

Итак, Призма эффективности помогает определить важные составляющие стратегий, процессов и возможностей, к которым необходимо обратиться с точки зрения измерения и управления для удовлетворения потребностей и нужд различных заинтересованных сторон и организаций. Естественно, организации могут и должны выбрать те элементы из этих трех ракурсов, или граней структуры, Призмы эффективности, которые им нужны для того, чтобы сосредоточить внимание на управлении эффективностью на любом определенном этапе своего развития. Призма эффективности достаточно гибкий инструмент, позволяющий применять процесс отбора инициатив и сосредоточиваться на той, которую избрала организация в каче-

стве ориентира. На рисунке приведен пример совокупного применения этих трех граней.

Как мы видели на примере *Writing Inc.*, описанном выше, важным элементом является то, что эти три грани, или ракурсы, Призмы эффективности должны быть связаны друге другом, чтобы можно было понять, как они сочетаются между собой в целях удовлетворения нужд и потребностей заинтересованных сторон и организаций. Мы показали, насколько создание карты успеха является полезной методикой, призванной помочь такому сочетанию. Альтернативным методом (или, что более верно, средством подтверждения результатов процесса составления карты успеха) является применение того, что мы называем "картой неудачи".

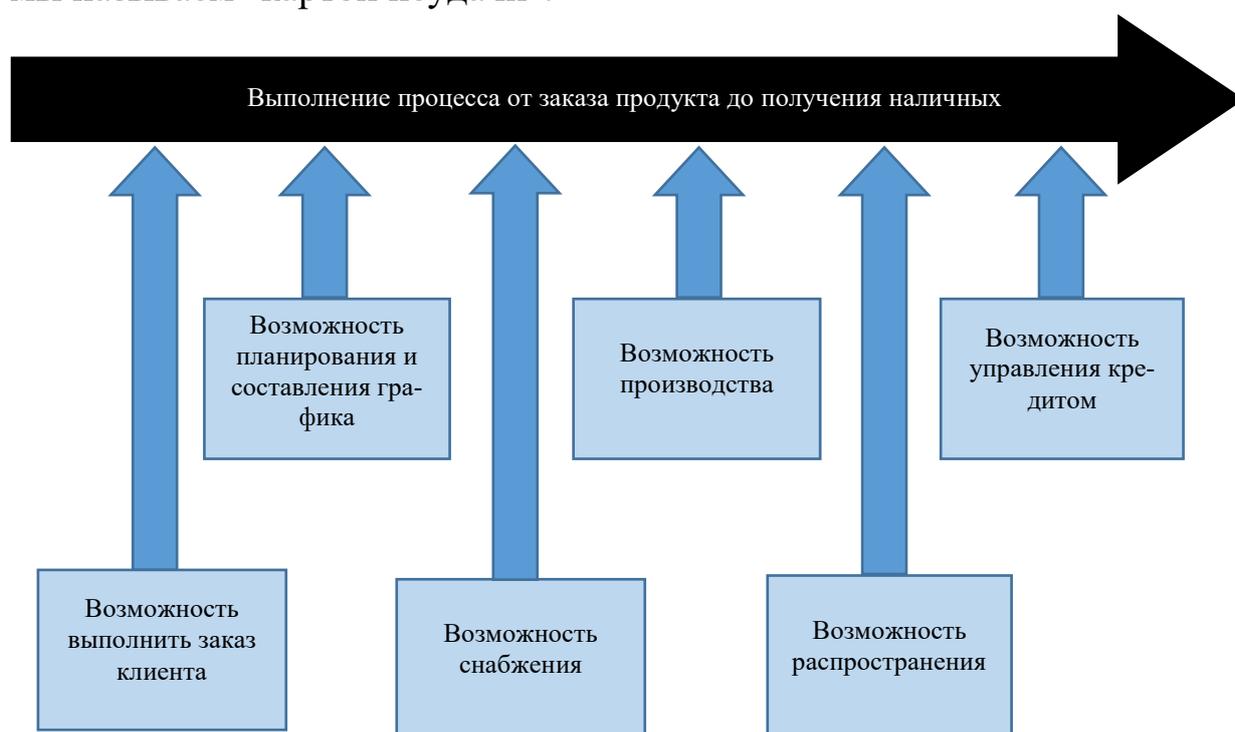


Рисунок 36. Каким образом возможности заставляют работать процессы

Составление карты неудачи помогает проверить, ко всем ли важным аспектам измерения эффективности мы обратились должным образом. Мы приведем примеры таковых в каждой из пяти следующих глав. По существу, эта методика придерживается подхода, противоположного карте успеха, и определяет конкретные сценарии, описывающие состояние, противоположное успеху, - неудачу, провал. При рассмотрении каждой потенциальной крупной неудачи может

быть проведена проверка стратегий, процессов и возможностей, которые относятся к этому виду риска, а также проверка того, являются ли определенные критерии достаточными для уменьшения распространения риска или его негативного воздействия. Предупрежден - вооружен.

Каплан и Нортон содействовали применению карт стратегии (как мы указали выше), но не заходили достаточно далеко, поскольку не могли разбить эти карты на жизненно важные компоненты - потенциал для успеха и потенциал для неудачи; У организаций есть много возможностей, но они также сталкиваются с некоторой трудностями - их система критериев должна быть способной зафиксировать и те, и другие таким образом, чтобы руководители могли управлять бизнесом с четким видением обоих вариантов сценария.

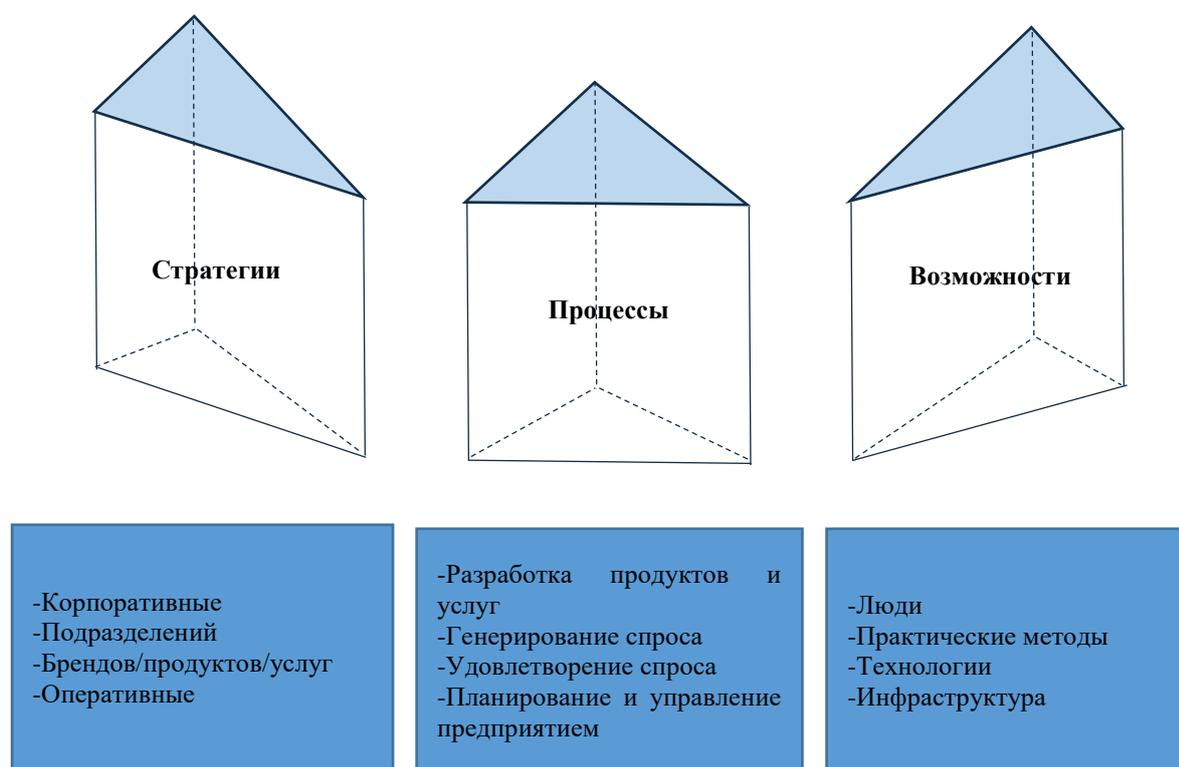


Рисунок 37. Три финальные грани Призмы эффективности

Применение Призмы эффективности для создания критериев

Подведем итог: мы определили пять характерных, логически взаимосвязанных ракурсов эффективности, а также пять ключевых вопросов, которые помогут в создании критериев:

- **Удовлетворение заинтересованных сторон** - кто является

основными заинтересованными сторонами, каковы их нужды и потребности?

- **Вклад заинтересованных сторон** - какой вклад мы требуем от основных заинтересованных сторон?
- **Стратегии** - какие стратегии нам необходимо принять для того, чтобы удовлетворить эти нужды и потребности?
- **Процессы** - какие важные процессы нам нужны, чтобы выполнить эти стратегии?
- **Возможности** - какие возможности нам необходимы для улучшения этих процессов и оперирования ими?

Таким образом, пять ракурсов эффективности могут быть представлены в виде призмы. Призма преломляет свет. Она выявляет сложность того, что нам кажется простым, например, дневной свет. Вот так Призма эффективности иллюстрирует действительную сложность измерения и управления эффективностью. Одномерные, традиционные системы улавливают отдельные элементы этой сложной структуры, в то время как каждый из них предлагает уникальный ракурс эффективности. Важно осознавать, что все, что они предоставляют, - это единый одномерный ракурс эффективности, которая тем не менее не является одномерной. Для того чтобы понять ее во всей полноте, важно рассматривать ее с разных связанных ракурсов, предлагаемых Призмой эффективности (см. рисунок 38).

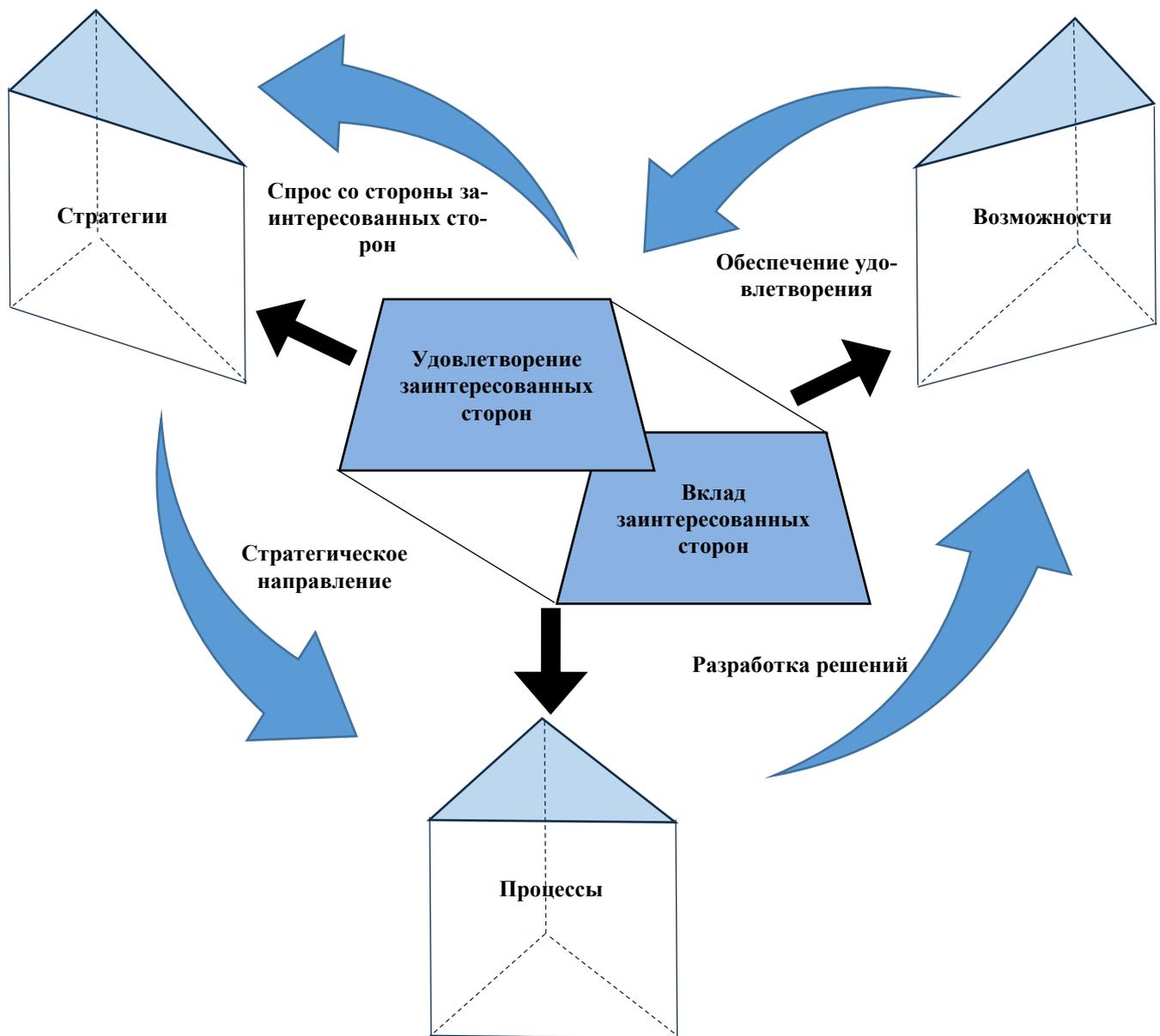


Рисунок 38. Создание стоимости для заинтересованных сторон

структура Призмы эффективности может применяться для конкретных заинтересованных сторон.

Глава 7. МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ОТНОШЕНИЯМИ СО СТЕЙКХОЛДЕРАМИ

7.1. Общая структура механизма управления взаимоотношениями со стейкхолдерами

На основе критического анализа теоретических положений и осмысления практики формирования механизмов управления, обобщения теоретических подходов и лучших практик реализации менеджмента стейкхолдеров, а также основных положений инновационного менеджмента нами предложен механизм управления отношениями со стейкхолдерами крупных предприятий.

Инновационность предложенного механизма определяется наличием следующих признаков: новизна предложений, ценность и коммерциализуемость для собственника предприятия. В исследовании выявлено, что в трудах специалистов в области управления предприятиями отсутствуют целостные концепции управления отношениями со стейкхолдерами, основанные на новой модели целеполагания бизнеса. В этой связи, механизм управления отношениями со стейкхолдерами организации представляет собой совокупность принципов, методов, функций и инструментов управленческого воздействия на процесс социально-экономического функционирования предприятия в его взаимосвязи со стейкхолдерами, применяемых менеджерами для обеспечения удовлетворения их интересов (табл. 7).

Таблица 7 – Механизм управления взаимоотношениями со стейкхолдерами

Наименование фазы СМОС	Инструментарий	Действия СМОС	Ожидаемая реакция стейкхолдеров
<i>Определение уровня зрелости и целей развития СМОС</i>	Параметрический метод Аналитические методы	Оценка уровня развития СМОС. Определение целей развития СМОС	Обратная связь по целям стейкхолдеров
<i>Идентификация стейкхолдеров</i>	Анкета Конференции Семинары Площадки на сайтах Мозговой штурм	Формирование списка стейкхолдеров Сбор уточняющей информации Определение стейка, типов связей и направлений связей	Идентификация стейкхолдерами своей позиции относительно организации (стейк, направление и характер взаимосвязей)
<i>Классификация и категоризация стейкхолдеров, назначение ответственных</i>	Шкаловые методы. Параметрический метод	Ранжирование стейкхолдеров по признакам: власть, степень участия, безотлагательность взаимодействия. «Отсечение» несущественных стейкхолдеров. Закрепление «владельцев» стейкхолдеров	Лояльное принятие статуса и «владельца»
<i>Классификация ожиданий и гармонизация интересов стейкхолдеров с интересами организации</i>	Интервью, фокус-группы, согласительные комиссии, анкетирование, метод аналогов, рефрейминг, переговоры, конференции, семинары, площадки на сайтах	Фиксация и оценка потребностей и ожиданий стейкхолдеров. Формулирование требований стейкхолдеров. Гармонизация интересов стейкхолдеров с интересами организации	Согласие с позициями по общим интересам
<i>Оценка и классификация влияния стейкхолдеров</i>	Бенчмаркинг (лучшие практики, новые знания), втягивание стейкхолдеров в диалог	Оценка реального отношения стейкхолдеров: уровень поддержки и лояльности, определение целевого уровня поддержки и лояльности (через вклад). Определение требований, которые останутся нереализованными. Разъяснение выгод взаимодействия	Формальные и неформальные соглашения по вкладу стейкхолдера. Принятие на себя обязательств по реализации вклада. Осознание сбалансированности вклада и интересов с новыми стейкхолдерами

<i>Выбор стратегий взаимодействия со стейкхолдерами</i>	Позиционирование	Выбор стратегии взаимодействия по признакам: уровень интересов, влияния; потенциальных угроз, потенциала сотрудничества; стадия зрелости СМОС	Готовность развивать взаимоотношения на основе установленной стратегии
<i>Выбор стратегии коммуникации со стейкхолдерами</i>	Позиционирование. Содержательный параметрический анализ	Определение эффективной стратегии коммуникации в зависимости от типа стейкхолдера	Готовность к коммуникации на основе выбранной стратегии и тактики
Реализация решений			
<i>Оценка эффективности стратегии взаимодействия со стейкхолдерами</i>	Содержательный параметрический анализ	Получение обратной связи, оценка эффективности СМОС. Принятие решений о корректирующих действиях.	Позитивная оценка траектории развития отношений. Поддержка корректирующих действий

Все компоненты механизма разработаны в виде методик, комплекс которых приведен ниже.

Современные системы управления предприятиями могут быть эффективными только тогда, когда они адаптированы к динамике как внешней, так и внутренней среды бизнеса и обеспечивают своевременные изменения всех процессов для реализации вновь возникающих проектов, использующих новые возможности или минимизирующие угрозы и риски. Система управления стейкхолдерами, являющаяся частью системы общего менеджмента организации, также должна обеспечивать непрерывную адаптацию действий к изменяющимся условиям, то есть реализовывать проактивный подход.

Последовательность реализуемых механизмом фаз управления отношениями со стейкхолдерами реализуется в итеративном режиме, то есть шаги (и, соответственно стадии отношений, к которым они приводят) должны повторяться перед каждым плановым периодом и / или при изменениях планов, вызванных изменениями в среде, возникновении новых планов (проектов).

Основные фазы управления отношениями со стейкхолдерами: определение зрелости и целей развития СМОС, идентификация стейкхолдеров, определение интересов организации по отношению к стейкхолдерам (приоритезация), определение ожиданий и интересов

стейкхолдеров, оценка влияния стейкхолдеров, выявление стратегий взаимосвязи со стейкхолдерами, выбор и оценка эффективности стратегии коммуникации со стейкхолдерами, параметры эффективности взаимодействия со стейкхолдерами.

Фазы управления могут выполняться одновременно, могут последовательно, может осуществляться возвращение к ранее выполненным этапам в случае изменения ситуации или появления новой информации.

7.2. Основные этапы методики

Основные этапы методики выполняются кросс-функциональной командой СМОС, структура и порядок формирования которой описан в п. 9. настоящей работы.

1. Определение уровня зрелости и целей развития менеджмента отношениями со стейкхолдерами

Для определения эффективности внедрения любой новой методики важно понимать текущее состояние объекта, поэтому в методике, в рамках системного подхода, предлагается оценить СМОС на начальном и на конечных этапах. Большинство ученых сходятся во мнении, что важно оценить готовность предприятия к нововведениям, которым в данном случае является методика СМОС. Очень важно понять, что для внедрения важно подготовить все ресурсы предприятия: так, важно провести подготовку трудовых ресурсов, выявить возможности материальной базы,

Успешная реализация данной методики требует наличия двух типов компетенций: технических / функциональных и управленческих. Эти компетенции могут быть либо разработаны в самой компании или получены через союзы с внешними партнерами.

Ответы на трудные вопросы о ролях, сферах ответственности и отношениях должны быть полностью понятны. В противном случае решить поставленные задачи, скорее всего, не удастся, даже прибегнув к самым изысканным подходам к организационным структурам. Ответ – это не просто описание работ, сделанное на центральном уровне. Члены организации должны собраться и обсудить друг с другом свое восприятие ролей. Наиболее типичный инструмент для этого процесса – матрица ответственности. По каждому ожидаемому ре-

шению матрица показывает, каким образом руководители функциональных направлений, руководители команд и члены команд добиваются согласия в вопросе о том, кто принимает решения, с кем должны быть проведены консультации, и кто должен одобрять такое решение.

Для внедрения СМОС требуется делегирования ответственности на более низкие уровни, более высокие уровни должны добровольно отказаться от части полномочий.

СМОС требует существенного изменения типов координации, вполне обоснованно можно предположить, что потребуются изменения и в системе информации. Системы информации и бухгалтерского учета в функциональных организациях, как правило, не обобщают данные по видам продукции, потребителям или рынкам, а только по функциям. Первым шагом к созданию механизма координации, необходимого для сокращения времени на выход новой продукции, может стать формирование команд, занимающихся разработкой новых направлений управления. Однако до тех пор, пока бухгалтерская система не будет модифицирована так, чтобы можно было отслеживать издержки используемых функциональных ресурсов, эффективность деятельности таких команд будут ограниченной.

В соответствии с вышесказанным важно определить начальный потенциал компании и, возможно, произвести некоторые преобразования для эффективного внедрения СМОС.

2. Идентификация стейкхолдеров

На этом этапе:

- формируется список индивидуумов, групп индивидуумов, организаций, групп организаций, соответствующих определению стейкхолдеров на плановый период;
- сбор дополнительной информации об отобранных стейкхолдерах для детальной классификации.

Для идентификации стейкхолдеров используются следующие исходные данные и источники:

- общая информация по компании;
- для акционерного общества – список аффилированных лиц;
- планы компании (проектов);
- информация о закупках и поставщиках;

- стратегический анализ (SWOT, GETS, отраслевой анализ и т. д.);

- обобщенный опыт предыдущей деятельности.

Определение списка стейкхолдеров проводится методом мозговой атаки команды СМОС, в которой участники отвечают на следующие вопросы:

- Кого коснется достижение целей организации?

- Кто будет нести ответственность за последствия достижения целей?

- Какие внешние поставщики и партнеры будут участвовать в работе организации?

- Какие ограничения на уровне регулирующих органов существуют в деятельности организации?

В результате должны быть определены конкретные параметры внутренних и внешних стейкхолдеров (табл. 8).

Таблица 8 – Параметры внутренних и внешних стейкхолдеров

Внутренние стейкхолдеры	Внешние стейкхолдеры
Статус <ul style="list-style-type: none"> • Позиция в иерархии • Зароботная плата/критерии аттестации 	Статус <ul style="list-style-type: none"> • Скорость реакции организации • Уровень влияния
Потребность в ресурсах <ul style="list-style-type: none"> • Численность сотрудников • Удельный вес затрат 	Зависимость от ресурсов <ul style="list-style-type: none"> • Степень участия в осуществлении стратегии • Степень контроля над стратегическими ресурсами
Представительство <ul style="list-style-type: none"> • Количество или влияние менеджеров высшего звена 	Достижение договоренностей <ul style="list-style-type: none"> • Единые цены для всех против индивидуальных договоренностей
Знаки особого отношения <ul style="list-style-type: none"> • Качество дополнительных услуг • Качество сервиса 	Знаки особого отношения Степень открытости, приглашения

Ввиду возможного большого объема информации, используемой при мозговой атаке, целесообразно заранее подготовить и визуализировать уже имеющиеся данные по предполагаемым стейкхолдерам. Это могут быть формы классификации (см. дальше), но с частично незаполненными полями.

Для целенаправленного сбора достоверной и существенной информации предлагается форма для сбора информации.

Результатом этого этапа является список стейкхолдеров, который будет использоваться для дальнейшего анализа.

Следует иметь в виду, что каждый этап реализации управления стейкхолдерами предполагает уточнение существующей, сбор новой информации, т. е. на всех этапах необходимо использовать указанные источники и технологии сбора информации.

Второй вариант сбора информации предполагает использование специализированного программного обеспечения, баз данных, созданных с помощью, например, MS Access, система google-документы, которые позволяют визуализировать, анализировать, представлять всю информацию в графической форме.

В большинстве методик акцент делается на категории стейкхолдеров, отнесенных к реальным стейкхолдерам, гораздо меньше внимания уделяется группам давления и регуляторам, и еще менее в формализованных методиках рассматриваются «не стейкхолдеры» – определенные ранее как индивидуумы или группы (организации), имеющие негативные интересы и желающие неудачи организации.

Для уточнения того, что рассматриваемый индивидуум (группа индивидуумов, организация, группа организаций) является стейкхолдером данной организации (собственно идентификация), предлагается определить форму участия данного объекта в деятельности организации или, используя термин *стейкхолдер*, определить, какой *стейк* (stake, eg) принадлежит данному стейкхолдеру (табл. 9).

В предлагаемой форме в отношении каждого стейкхолдера для простоты отображения интерес обозначается буквой «И», права – «П», собственность – «С», знания – «З», влияние – «В», вклад – «К». При идентификации стейкхолдера мы отмечаем, какую часть стейка (форма участия) он представляет для рассматриваемой организации.

Таблица 9 – Форма определения участия объекта в организации (стейк)

Стейк	Определение и примеры
Интерес	индивидуум или группа индивидуумов, на которые влияют решения организации или последствия их реализации: <ul style="list-style-type: none"> • <i>временное закрытие сети специализированных магазинов на реконструкцию;</i> • <i>прекращение производства запчастей для старых моделей продукции</i>
Права	право обслуживаться определенным образом или наличие особых закрепленных прав: <ul style="list-style-type: none"> • законные права – <i>профессиональные требования по защите здоровья и обеспечению безопасности, защита прав собственности;</i> • моральные права – <i>защита исторического наследия, окружающей среды</i>
Собственность	обстоятельства, в которых индивидуумы или группы индивидуумов имеют закрепленное законом право собственности: <ul style="list-style-type: none"> • <i>интеллектуальная собственность;</i> • <i>собственность акционеров</i>
Знания	знания в предметной области и организационные знания
Влияние	подверженные влиянию работой или ее результатами: <ul style="list-style-type: none"> • <i>персонал;</i> • <i>потребители;</i> • <i>акционеры;</i> влияющие на работу или ее результаты: <ul style="list-style-type: none"> • <i>спонсоры;</i> • <i>правительственные организации;</i> • <i>гражданское общество</i>
Вклад	материальные ресурсы – <i>материалы, персонал;</i> финансовые ресурсы <i>банки, инвесторы;</i> трудовые ресурсы – <i>поддерживающий руководитель;</i> информационные ресурсы – <i>СМИ, профсоюзы</i>

Определение стейка должно осуществляться одновременно с установлением направления влияния стейкхолдера. Предлагаемая схема для выявления возможных вариантов влияния представлена на рисунке 39.

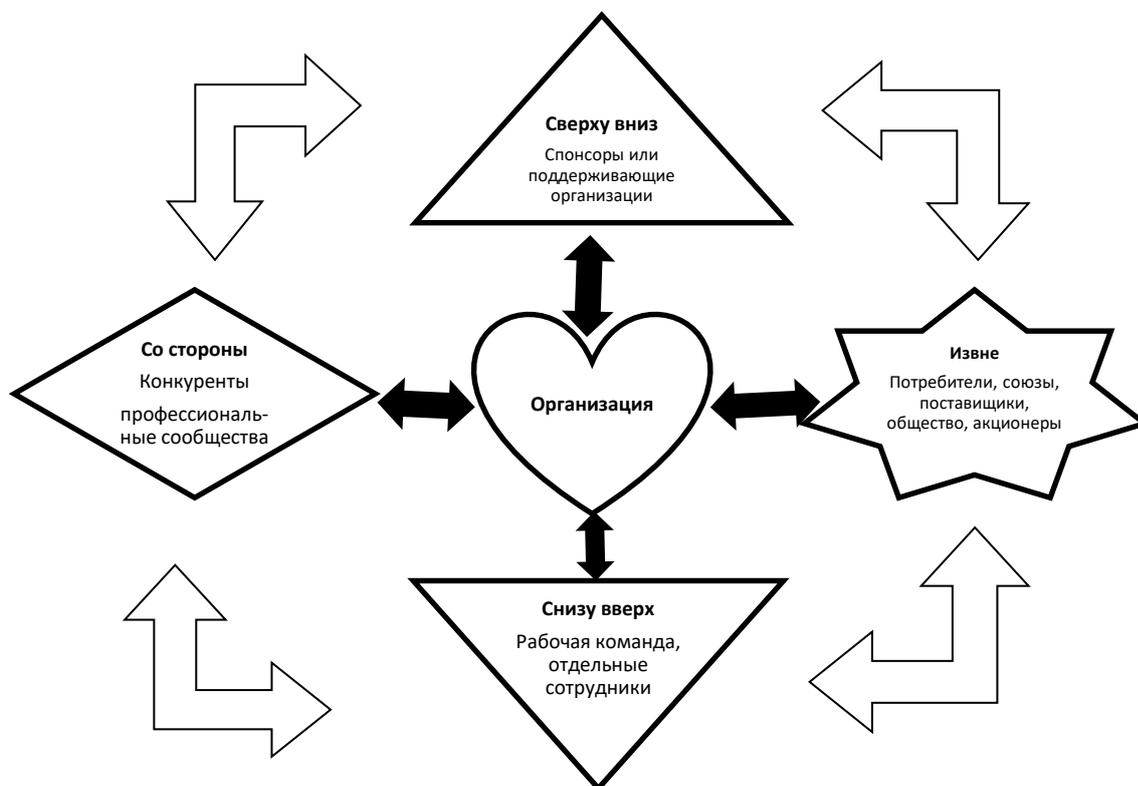


Рисунок 39. Направления взаимосвязей стейкхолдеров

Выявленные типы взаимосвязей указываются в форме данных по стейкхолдеру с использованием обозначений: СН – сверху вниз; СВ – снизу-вверх; ИВ – извне; СС – со стороны и ВТР – внутренние; ВНШ – внешние. Внутренние связи обозначены темными стрелками, а внешние – светлыми. Определение направлений взаимосвязей поможет будущему анализу стейкхолдеров, а также уточнению каналов взаимосвязи ими, кроме того, позволит более грамотно назначить ответственных за стейкхолдеров, учитывая их текущую квалификацию и компетенции. Результатом данного анализа является уточненный список стейкхолдеров с указанием стейка, типов связей и направлений связей.

3. Классификация и категоризация стейкхолдеров (расстановка приоритетов среди выявленных), определение ответственных

Список стейкхолдеров, составленный на первой стадии, как правило, очень длинный, и для целей управления необходимо провести классификацию, которая, будучи визуализированной, часто называется мэппингом. При всем разнообразии признаков классификации все они должны быть использованы при определении главного для управления признака – приоритета внимания к данному стейкхолде-

ру. Предлагается метод приоритизации (ранжирования), включающий наиболее значимые признаки: власть, степень участия, безотлагательность взаимодействия, который был обоснован в п. 2.3. Для оценки используются шкаловые методы, эффективность использования которых в значительной степени определяется уровнем информированности и компетенциями проводящей ее команды. Ранжирование власти и степени участия проводится по 4-балльной шкале в соответствии со значениями признаков, приведенных в таблице 10.

Безотлагательность взаимодействия со стейкхолдером определяется через ценность доли стейка в деятельности и результатах работы, а также через готовность стейкхолдера предпринимать конкретные позитивные или негативные действия для оказания влияния на результаты работы. Составляющие безотлагательности взаимодействия оцениваются с более высокой максимальной оценкой, поскольку, по нашему мнению, этот фактор является более значимым, чем рассмотренные ранее. Ранжирование ценности и готовности проводится по 5-балльной шкале в соответствии со значениями признаков, приведенных в таблице 11.

Таблица 10 – Ранжирование уровня власти и степени участия стейкхолдеров в деятельности организации

Признак	Ранг	Значение признака
Власть	4	Высокий потенциал на формализованной основе направлять изменения: <i>может остановить деятельность</i>
	3	Определенная возможность на формализованной основе направлять изменения: <i>должно быть обеспечено согласование решения</i>
	2	Значительная неформализованная власть для инициации изменений: <i>поставщик участвующий в проектировании продукции</i>
	1	Относительно низкий уровень власти: <i>в основном не может быть причиной существенных изменений</i>
Степень участия	4	Непосредственно вовлечен в работу: <i>член рабочей команды(комиссии, комитета) большую часть времени</i>
	3	Обычно вовлечен в работу: <i>член рабочей группы на условиях частичной занятости, внешние поставщики, активные спонсоры</i>
	2	Не участвующий непосредственно в работе, но имеющий регулярные контакты или <i>обеспечивающий поступление определенного ресурса</i>
	1	Не участвующий в работе: <i>клиенты</i>

Таблица 11 – Ранжирование стейкхолдеров по безотлагательности взаимодействия

Признак	Ранг	Значение признака
Ценность	5	Очень высокая: высокий индивидуальный отдача от результатов работы (успех/провал)
	4	Высокая: рассматривает результаты работы как очень важные для себя или организации
	3	Средняя: имеет определенный стейк в результатах работы
	2	Низкая: информирован о работе и имеет непрямую отдачу от ее результатов
	1	Очень низкая: имеет очень ограниченную отдачу от результатов работы или вообще ее не имеет
Готовность	5	Очень высокая: очень активен , готов пойти на все, чтобы повлиять на работу
	4	Высокая: вероятно предпримет значительные усилия для оказания влияния
	3	Средняя: можно подготовить для попытки оказать влияние
	2	Низкая: имеет потенциал для попыток оказать влияние
	1	Очень низкая: маловероятна попытка оказать влияние

Для оценки рейтинга стейкхолдера результаты сводятся в таблицу (табл. 12), где рейтинг признака безотлагательности рассчитывается как средневзвешенная ценности и готовности. Весовые коэффициенты определяются с учетом конкретной ситуации. При отсутствии особых условий уровень безотлагательности рассчитывается как среднеарифметическое.

Таблица 12 – Исходные данные для оценки приоритетов стейкхолдеров

Наименование стейкхолдера	Сила	Степень участия	Ценность	Готовность	Безотлагательность

Результаты этой стадии представлены в таблице 13, где видны приоритеты взаимодействия, направления влияния и основные атрибуты каждого стейкхолдера.

Таблица 13 – Пример расстановки приоритетов

Наименование	Роль	Направления влияния	Текущий приоритет	Власть	Степень участия	Безоглательность	Индекс
ООО «Подрядчик»	Поставщик	ИВ	2	3	2	$3*0,5+4*0,5=3,5$	8,5
ОАО «Банк»	Спонсор	СН	1	4	2	$5*0,5+4*0,5=4,5$	10,5
...							

После ранжирования стейкхолдеров с позиции важности взаимоотношений с ними возможно «отсечение» части несущественных в предстоящем периоде для организации стейкхолдеров, и, в соответствии с рангом и функциональной областью взаимоотношений, за каждым стейкхолдером закрепляется ответственный за взаимоотношения со стороны организации менеджер. Эта ответственность закрепляется документально, данный менеджер обязан обеспечить достижение целей взаимоотношений, для чего он наделяется соответствующими полномочиями. Он входит в команду СМОС и одновременно является лидером команды более низкого уровня, обеспечивающей отношения установленного типа.

4. Классификация ожиданий и гармонизация интересов стейкхолдеров с интересами организации

На этом этапе необходимо понять, оценить и зафиксировать в документах потребности, пожелания и ожидания стейкхолдеров в отношении к организации для определений требований, которые должны реализовываться в процессе управления отношениями со стейкхолдерами. Необходимо понимать, что это нельзя определить одномоментно и информация должна актуализироваться в процессе дальнейшего взаимодействия.

Для данной стадии рекомендуется применение следующих методов:

- интервью;
- фокус-группы;
- согласительные комиссии (рабочие группы);
- анкетирование;

- аналитические обзоры;
- целевые исследования;
- метод аналогов;
- рефрейминг (встать на позицию стейкхолдера).

Используя эти методы, можно получить ответы на следующие вопросы:

1. Каковы цели различных стейкхолдеров по отношению к организации?
2. Что является показателем успеха компании?
3. Какую информацию хотят получить стейкхолдеры?
4. Каково их мнение об организации?
5. Являются ли их ожидания позитивными или негативными?
6. Какие требования накладывает на организацию предстоящая деятельность?
7. Могут ли стейкхолдеры обеспечить свое участие в достижении целей организации рамках установленных сроков и бюджетов?

Иногда сложно преобразовать ожидания в требования из-за завышенного уровня ожиданий, тогда необходимо дополнительное согласование для снижения требований. На этом этапе важно избежать слишком общих требований, таких как «удовлетворение потребителя», которые субъективны и несут риск неполного достижения. Типичные ожидания для различных групп стейкхолдеров показаны в приложении А.

Результат данной стадии может быть структурирован в виде таблицы. На этом этапе используется как информация, собранная и проанализированная на предыдущих этапах, так и дополнительная информация. Для эффективного управления интересы должны быть в максимальной степени гармонизированы, т. е. необходимо попытаться найти интересы, обобщающие интересы наиболее существенных стейкхолдеров, и обеспечить их однонаправленность с интересами организации на данном этапе развития организации. Пример такой гармонизации в графическом варианте приведен на рисунке 40.

В первую очередь гармонизация направлена на согласование однонаправленных интересов для формирования однородных групп и выбора единых подходов к управлению отношения с их участниками.

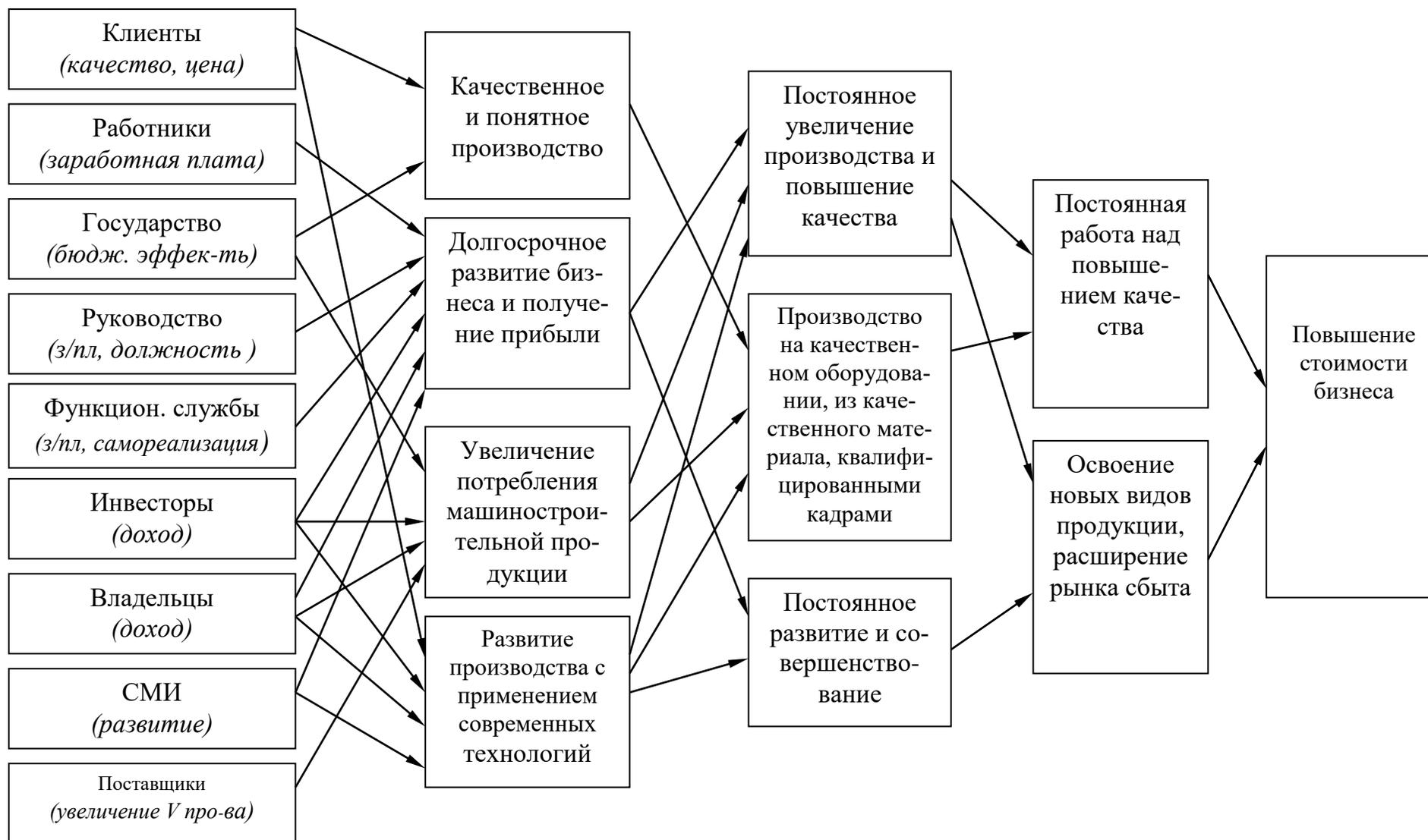


Рисунок 40. Определение общего интереса стейкхолдеров

5. Оценка и классификация влияния стейкхолдеров (выявление показателей удовлетворения конкретных групп)

Для определения стратегии взаимодействия, обеспечивающей максимально полезный результат для организации, менеджмент должен максимально объективно оценить реальные отношения каждого стейкхолдера, выражающиеся в уровне поддержки и лояльности, и описать целевой уровень этой поддержки и информационной лояльности, к которому должна привести выбранная стратегия. Результат влияния можно ощутить и измерить через вклад, который стейкхолдер вносит в организацию.

Варианты вклада для каждой группы стейкхолдеров:

инвесторы – капитал для развития, принятие большего риска, долгосрочная поддержка;

клиенты – прибыльность, постоянство, лояльность, защита, обратная связь;

посредники – запланированные прогнозы, заблаговременная предсказуемость спроса;

персонал – гибкость, разнообразие навыков, сверхурочные часы работы, предложения;

поставщики – больше прямых поставок, меньше посредников, комплексные решения, интеграция;

регулятивные органы – международное взаимодействие, неофициальные рекомендации, своевременное вмешательство.

сообщества – наличие квалифицированной рабочей силы, дотации, поддержка, интеграция;

влиятельные группы – тесное сотрудничество, совместные исследования;

альянсы партнеров – взаимные продажи, сотрудничество в развитии, распределение затрат.

Оценку отношения предлагается проводить, используя положения, приведенные в таблице 14.

Таблица 14 – Ранжирование поддержки и информационной Лояльности

Признак	Ранг	Значение признака
Поддержка	5	обеспечивает позитивную поддержку и пропаганду продвижения организации
	4	пассивная поддержка: поддерживает но неактивно
	3	нейтральный: поддерживает нейтралитет
	2	пассивное противодействие: может делать негативные заявления об организации, но не предпринимает ничего, влияющего на успех или неудачу
	1	активное противодействие: яркие негативные высказывания и вероятные действия направленные на неудачу организации или на противодействие успеху организации
Информационная лояльность	5	высокая : активно приветствует получение информации и содействуют этому
	4	средняя: согласен получать информацию
	3	низкая: может согласиться получить информацию
	2	скорее негативная: не готов получать информацию
	1	негативная: резкий отказ получать информацию

Команда, занимающаяся анализом влияния стейкхолдеров, первоначально устанавливает ситуацию с данным стейкхолдером в определенный момент, и ранг должен быть установлен для наибольшего удовлетворения всех сторон.

Для определения соответствующей ситуации все стейкхолдеры разбиваются на три подгруппы:

- 1) поддержка соответствует желаемому (целевому) рангу;
- 2) поддержка выше целевого уровня;
- 3) поддержка ниже целевого уровня.

Второй вариант, как правило, не удовлетворяет организацию потому, что для его поддержки требуются ресурсы сверх разумного уровня. Соответственно, вариант один не требует дополнительных действий, достаточно выполнять то, что реализуется.

Философской основой этой стадии является осознание того, что хотя некоторые стейкхолдеры являются очень влиятельными, у ме-

менеджмента организации есть преимущество более глубокого и полного знания организации. Часть требований стейкхолдеров неизбежно останется нереализованной в рамках данной организации, но стейкхолдер должен получить исчерпывающую информацию о том, почему это сделать невозможно.

Если стейкхолдер не согласится с доводами организации, то он может прибегать к следующим негативным действиям:

- выражать недовольство при любых результатах;
- не обеспечивать обратную связь в процессе работы;
- затягивать процесс утверждения и принятия любых решений;
- подрывать авторитет руководства компании;
- «переманивать» к себе лучших сотрудников;
- осуществлять «черный PR»;
- создавать конкурирующее производство.

Если организация начинает работу с новым стейкхолдером, то это означает перемены для обоих, которые, практически всегда, воспринимаются как угроза (сопротивление изменениям). Для его преодоления целесообразно разъяснить сторонам выгоды взаимодействия. Наиболее эффективным является метод рефрейминга.

6. Выбор стратегии взаимодействия со стейкхолдерами

Для обеспечения необходимого влияния рекомендуется использовать следующие принципы:

- 1) обеспечивать стейкхолдеров релевантной информацией;
- 2) вести мониторинг потребностей стейкхолдеров, что позволит лучше соответствовать их ожиданиям;
- 3) информировать стейкхолдеров о возможности и уровне удовлетворения их требований с объяснением причин возможного невыполнения;
- 4) вовлекать стейкхолдеров в обсуждение и оценку ситуаций.

Выбор стратегии взаимодействия основывается на классификации стейкхолдеров по следующим признакам: уровень интересов, уровень влияния; уровень потенциальных угроз, уровень потенциала сотрудничества; стадия зрелости менеджмента стейкхолдеров и т. д.

Таблица 15 – Типы стейкхолдеров

	Уровень потенциальных угроз (в т. ч. информированность)		
Уровень потенциала сотрудничества (поддержка)		Высокий	Низкий
	Высокий	Тип стейкхолдера 4 – Двойственный Стратегия – Сотрудничество	Тип стейкхолдера 1- Поддерживающий Стратегия – Вовлечение
	Низкий	Тип стейкхолдера 3 Опасный активный Стратегия – Защита	Тип стейкхолдера 2 Опасный пассивный Стратегия – Мониторинг

В таблице приведена схема выбора стратегии на основе второй из указанных классификаций. Наиболее неопределенной и сложной для управления является ситуация с 4-м типом стейкхолдеров, которые в одно и то же время имеют высокий потенциал партнерских отношений и представляют угрозу для организации. Стратегия сотрудничества для таких стейкхолдеров должна привести при правильной ее реализации к наиболее предпочтительному типу 1 (поддерживающему) с высоким уровнем потенциала сотрудничества и низкой вероятностью угроз, для которого предлагается стратегия вовлечения стейкхолдера в деятельность компании. Однако в некоторых ситуациях это сделать невозможно, и тогда целесообразно перевести стейкхолдера 4-го типа в 3-й тип, который при всей негативности из-за высокого уровня угрозы является более легко управляемым вследствие большей определенности ситуации благодаря использованию стратегии защиты.

Второй тип стейкхолдеров (опасный пассивный) с низким уровнем возможности сотрудничества и низкой вероятностью угроз может эффективно управляться при использовании стратегии мониторинга.

Для каждого стейкхолдера первоначальную ситуацию, желаемую ситуацию и степень достижения желаемой позиции во взаимоотношениях целесообразно визуализировать (табл. 16).

Таблица 16 – План возможного развития отношений со стейкхолдерами (по данным ОАО «Завод “Автоприбор”»)

Стейкхолдер	Активное противодействие	Пассивное противодействие	Нейтральное отношение	Пассивная поддержка	Активная поддержка
Топ менеджеры				Ф*)	
Потребители		Ф			
Ключевые потребители			Ф		
СМИ				Ф Ж	
Поставщики		Ф			
Регуляторы	Ф		Ж		
Инвесторы				Ж	

*) «Ф» - фактическое положение, «Ж» - желаемое (целевое)

Развитие отношений с каждым стейкхолдером должно обеспечиваться соответствующим повышением уровня зрелости всей СМОС, методика оценки и управления которым рассмотрена в п. 3.2.

7. Выбор стратегий коммуникации со стейкхолдерами

Управление, согласно классическим определениям менеджмента, является коммуникационным процессом, поэтому для эффективного управления взаимоотношениями со стейкхолдерами существенно важно определить эффективную стратегию коммуникации в зависимости от типа стейкхолдера. Исходной информацией здесь является результат классификации, выполненной на стадии 2 (Классификация (категоризация) стейкхолдеров). Чаще всего используется результаты классификации по признакам уровень влияния и уровень интереса. Соответствующие типу стейкхолдеров стратегии коммуникации представлены на рисунке.

Таблица 17 – Общие стратегии коммуникации

	Интерес		
		Низкий	Высокий
Уровень влияния	Высокий	Тип стейкхолдера: - Важный Стратегия – Полностью удовлетворять требования	Тип стейкхолдера:- Ключевые Стратегия – Управление
	Низкий	Тип стейкхолдера Прочие Стратегия - Мониторинг	Тип стейкхолдера Вовлеченные Стратегия- - Информировать

Ключевые стейкхолдеры (союзники), обладающие большим влиянием и имеющие существенный интерес должны быть вовлечены в соответствующую деятельность организации и получать наиболее полную информацию в соответствии с их требованиями, пожеланиями, ожиданиями.

Важные стейкхолдеры имеющие значительное влияние, но не слишком глубоко заинтересованные в деятельности организации должны информироваться без излишней детализации, но так, чтобы их информационные потребности были удовлетворены.

Зависимые стейкхолдеры, серьезно заинтересованные в деятельности организации, но оказывающие на нее лишь незначительное влияние, должны информироваться регулярно, во избежание недовольства с их стороны отсутствием внимания. Примером такой группы для многих видов деятельности могут являться потребители.

Прочие стейкхолдеры с низким уровнем заинтересованности и низким уровнем влияния нуждаются, прежде всего, в мониторинге их потребностей, и коммуникации с ними должны осуществляться по принципу необходимости и достаточности.

Первый этап управления коммуникациями со стейкхолдерами: постановка цели, определение стратегии и разработка планов их достижения – планы коммуникации. План коммуникации со стейкхолдерами – это, прежде всего, план по связям с общественностью, хотя он может включать некоторые более широкие средства коммуникации, поддерживающие интересы стейкхолдеров, рекламу и прямой маркетинг.

Эффективный план коммуникации со стейкхолдерами должен обеспечивать:

- 1) поддержку организации в достижении поставленных целей;
- 2) сохранение или улучшение операционной эффективности;
- 3) поддержание или улучшение отношений с теми, кто важен для успеха (ключевые стейкхолдеры, целевая аудитория);
- 4) измерение результатов для организации.

При разработке этого плана важно избегать следующих ошибок:

- отождествление плана коммуникации с планом маркетинга и продвижения продуктов или услуг;
- отождествление плана коммуникации с планом получения спонсорской поддержки;
- отождествление плана коммуникации с бизнес-планом.

Этапы разработки плана коммуникации:

- 1) определение целей коммуникации для каждого стейкхолдера (групп стейкхолдеров).

Качество целей коммуникации определяется качеством целей организации в целом, которые должны разрабатываться, по возможности, на основе SMART – принципа целеполагания. Например, при наличии цели коммуникации: «К концу года все местные отраслевые партнеры должны полностью понимать и поддерживать наши стратегические цели и программы на следующие 3 года» ответственному менеджеру понятен желаемый результат;

- 2) формулировка основных идей, которые организация хочет донести до стейкхолдеров.

Менеджмент организации в публичных выступлениях порой использует конфликтующие между собой высказывания, что, несомненно, наносит ущерб организации, поэтому важно определить, что именно хочет донести организация до своих стейкхолдеров и выработать четкие формулировки важнейших идей, которые использовались бы всеми менеджерами во всех коммуникациях со всеми стейкхолдерами. Если стейкхолдеры существенно различаются, лучше использовать наборы ключевых фраз для специфических групп стейкхолдеров. Например: «Наша организация планирует провести в этом году сертификацию системы менеджмента качества, чтобы гарантировать нашим клиентам высокое качество поставляемых продуктов»;

- 3) уточнение и приоритизация ключевых стейкхолдеров с позиции коммуникации.

Этот этап выполняется на основе информации, полученной на этапе мэппинга – составления списка ключевых стейкхолдеров с установленными приоритетами. Для целей планирования определяются дополнительные признаки приоритизации: стейкхолдерам с наивысшим приоритетом уделяется наибольшее время и прочие ресурсы; второй по уровню приоритет предполагает уделение существенного внимания обеспечению информационных нужд стейкхолдеров; следующая группа с меньшим приоритетом требует меньшего внимания; группа стейкхолдеров с низким приоритетом обеспечивается информацией самого общего характера;

4) разработка тактики коммуникаций для каждой группы стейкхолдеров.

На этом этапе определяется тактика для передачи ключевых идей каждой группе стейкхолдеров, при этом необходимо учитывать возможные ресурсы для реализации тактики.

Поскольку существуют различные тактики и средства коммуникации, необходимо производить выбор в соответствии с определенной стратегией коммуникации и возможностями использования данных тактик (табл. 18).

Таблица 18 – Определение тактики взаимодействия с конкретным стейкхолдером

Стратегия коммуникаций	Допустимость для сторон	Тактика/канал

Выбор тактики ведется с учетом сильных сторон и потенциальных сложностей. Формальный вариант коммуникации предполагает подачу информации в виде официальных отчетов или на официальных встречах, совещаниях, презентациях и т. д. Неформальная подача информации осуществляется через каналы электронной почты и неформализованное общение. Для передаче информации могут использоваться различные каналы передачи информации и источники, разделяющиеся обычно на внутренние и внешние. Внешними источниками могут являться потребители, СМИ, гражданское общество;

5) распределение бюджета и ответственности.

Ответственность за каждое тактическое событие возлагается на конкретного сотрудника организации, и проводится расчет бюджета;

б) разработка календаря мероприятий.

Цель разработки календаря – наглядное представление плана работ по реализации коммуникации во временном масштабе (диаграмма Ганта). Для этого можно использовать любое доступное программное обеспечение для управления проектами;

7) оценка рисков невыполнения плана или недостижения целей коммуникации.

Для наиболее приоритетных ключевых стейкхолдеров необходимо идентифицировать факторы риска по мероприятиям плана коммуникации, провести их оценку и, по возможности, разработать план действий по управлению наиболее значимыми рисками. Шаблон плана коммуникации может различаться, в таблице 19 предлагается вариант, в котором предусмотрены наиболее важные элементы;

8) Контроль и оценка текущих результатов, адаптация плана; Поскольку ситуация в бизнесе меняется динамично, любой план, разработанный на сколь-нибудь долгий срок, нуждается в адаптации к изменению исходных предположений. Для небольших организаций бывает достаточно просто ощущения, что «это работает», но в более крупных необходимо вести мониторинг эффективности коммуникаций.

Таблица 19 – Шаблон плана коммуникаций

Стейкхолдер/группа стейкхолдеров	Приоритет	Цель	Ответственный	Информация	Тактика коммуникации	Допустимое время	Формат сообщения	Частота подачи информации	Требуемые ресурсы	Бюджет	Примечание (возможные риски)
				ключевые сообщения			Письменный или устный				
							Формальный, неформальный				

Для текущего контроля рекомендуется выполнять следующие действия:

- проводить личные интервью с наиболее важными стейкхолдерами для получения достоверной информации о том, как они воспринимают организацию и взаимоотношения с ней, заметили ли они изменения в коммуникациях, работают ли эти изменения на них или на организацию, какие есть предложения по улучшению коммуникации;
- если проводятся мероприятия с участием сразу нескольких стейкхолдеров, следует подготовить анкеты;
- отслеживать и собирать все новые публикации, в которых упоминается организация или касающиеся ее события, а также события, важные для ключевых стейкхолдеров. Необходимо договориться с региональными представителями компании, чтобы они также собирали и высылали эту информацию. Возможно, следует обратиться в профессиональное агентство для мониторинга СМИ и передачи публикаций по электронным каналам;
- включать небольшую анкету в обычную газету организации (рассылку) и просить стейкхолдеров прислать заполненную форму. Для стимулирования активности анкетированных рекомендуется дарить небольшие подарки за присланные анкеты;
- использовать средства Интернета для проведения опросов. Можно легко и относительно недорого установить контакт с целевой аудиторией на специализированных сайтах, однако для получения релевантной информации следует быть предельно внимательными при формулировке вопросов и вариантов ответов.

Важно, чтобы выбранная стратегия позитивно воспринималась самим стейкхолдером, поэтому предлагается проводить оценку выбранной стратегией самим стейкхолдером по форме, представленной в таблице 20.

В случае существенной неудовлетворенности стейкхолдера с высоким рангом менеджер данного стейкхолдера обязан провести анализ возникшей ситуации, разработать и реализовать план корректирующих действий.

Таблица 20 – Оценка информационной стратегии стейкхолдером

Параметр	Возможные варианты оценки	Примечание (стейкхолдера)
Легкость использования	Легкость восприятия информации, стандартизованный интерфейс и т. д.	
Соответствие процесса предоставления важной информации принципу ИТ(точно в срок)	Комфортность получения информации, в т. ч. срочной	
Надежность	Бесперебойность функционирования каналов коммуникации	
Легкость внедрения (первоначальная установка)	Технология коммуникаций определена в контрактных документах	
Необходимость и технологичность поддержки	Согласован механизм корректировки и развития системы при необходимости	
Удовлетворенность предоставляемой информацией по содержанию	Прозрачность, четкость, конкретность представленных данных	
Удовлетворенность предоставляемой информацией по формату представления	Возможность эффективного использования предоставленной информации без дополнительных преобразований	
Возможности дополнительных услуг	Дизайн, позволяющий расширять систему, доступность трейнинга для поддержки системы	

8. Оценка эффективности стратегии взаимодействия со стейкхолдерами

Оценка эффективности является обязательной частью управления, поскольку обеспечивать менеджеров обратной связью о реальных результатах процесса и, в случае необходимости, выработать базу для принятия решений о корректирующих действиях.

На этой стадии необходимо получить ответы на следующие вопросы: работает ли стратегия менеджмента стейкхолдеров; насколько эффективны влияния и коммуникации; появились ли новые стейкхолдеры? Формальными источниками информации могут являться исследования удовлетворенности клиентов, самооценка эффективности взаимодействий, оценка эффективности встреч со стейкхолдерами, сведения о перевыполнениях плана. В качестве неформальных источников используются данные различных переговоров, неформального

общения, методы, аналогичные применяемым при оценке уровня удовлетворенности клиентов.

Оценка эффективности управления может быть выполнена с использованием модели «уровня зрелости менеджмента стейкхолдеров», которая рассмотрена в п. 3.2. Сначала определяется иерархия потребностей для каждой группы стейкхолдеров, затем их конкретное воплощение (ожидаемые результаты) и индикаторы достижения этих результатов во временном масштабе. В установленные сроки проводится контроль степени удовлетворения каждой потребности по каждому стейкхолдеру и результаты визуализируются так, чтобы было наглядно видно, потребности какого уровня иерархии удовлетворены в большей степени (табл. 21).

Таблица 21 – Пример оценки СМОС

Уровень потребности / стейкхолдеры	Акционеры	Работники	Потребители	Поставщики	Общество	Будущие поколения	Незащищенные слои населения	Прочие
Высший								
Средний								
Низкий								
Вариант 2								
Уровень потребности /стейкхолдеры	Акционеры	Работники	Потребители	Поставщики	Общество	Будущие поколения	Незащищенные слои населения	Прочие
Высший								
Средний								
Низкий								
Вариант 3								

Уровень потребности стейкхолдеры	Акционеры	Работники	Потребители	Поставщики	Общество	Будущие поколения	Незащищенные слои населения	Прочие
Высший								
Средний								
Низкий								

Представленные примеры иллюстрируют ситуации успешного СМОС (вариант 3), среднего уровня (вариант 2) и начальной стадии развития СМОС (вариант 1). Направления развития СМОС рассмотрены в методике, представленной в п. 3

Желания и потребности заинтересованной сторо-

Желания и потребности организации



Рисунок 41. Пример объектов измерения для определения удовлетворенности желаний и потребностей организации и работников

Глава 8. МЕТОДИКА УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ОТНОШЕНИЯМИ СО СТЕЙКХОЛДЕРАМИ

8.1. Динамика возможного изменения отношений со стейкхолдерами

Успешность внедрения тех или иных методов, способов и приемов управления стейкхолдерами, т. е. системы менеджмента стейкхолдеров (СМОС) организации, зависят не только от потребностей, но и от степени ее готовности к внедрению. Попытки использования современных методов управления часто заканчиваются неудачей из-за стремления руководства компаний внедрить полномасштабную систему в короткие сроки, реализовав все функции во всех подразделениях организации. Опыт практической реализации подобных проектов показывает, что сотрудники компании, методы работы и используемые технологии управления часто не готовы к восприятию и использованию новых подходов, ключевые сотрудники не вполне осознают целесообразность проводимых изменений и не мотивированы на их поддержку и реализацию. В итоге, даже самые ценные начинания не просто не завершаются успехом, но влекут за собой потерю доверия и компрометацию самой идеи. Преодолеть сопротивление коллектива, уже столкнувшегося с подобными проблемами, бывает очень сложно. Естественно предположить, что внедрение новых подходов должно основываться на понимании необходимости эволюционного пути, т. е. постепенного, по стадиям жизненного цикла появления в организации элементов новой системы с постепенной их интеграцией в полноценную систему.

Предлагаемая методика должна использоваться для обеспечения требуемого уровня СМОС на основе оценки текущей стадии зрелости управления стейкхолдерами для конкретной организации.

В менеджменте наиболее разработанной из современных моделей оценки готовности является модель оценки зрелости компании по отношению к менеджменту проектов и методика оценки готовности компании к внедрению ССП. Предлагаемая методика основана на разработанных подходах и анализе практики управления стейкхолдерами на крупных машиностроительных предприятиях и обеспечивает целенаправленное управление эффективностью внедрения менеджмента стейкхолдеров.

Получение желаемой отдачи

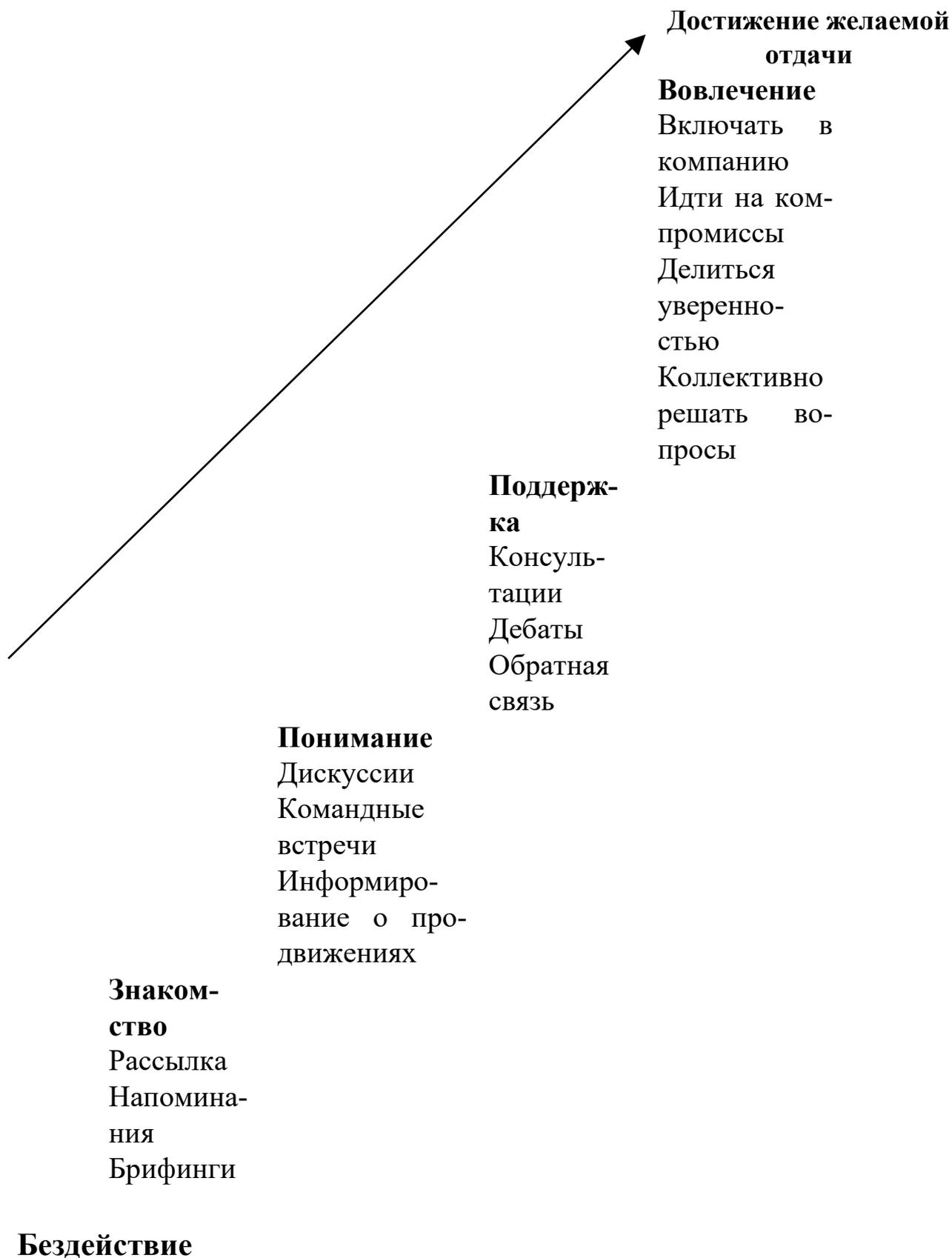


Рисунок 42. Траектория успешного развития отношений со стейкхолдерами

8.2. Оценка уровня зрелости менеджмента стейкхолдеров в организации

Менеджмент стейкхолдеров проходит в своем развитии пять стадий.

- 1) *приспособительная стадия (адаптация)* – использование отдельных процессов управления;
- 2) *процессная стадия* – концентрация на формировании соответствующих процессов и использовании специальных средств управления;
- 3) *взаимоотношения* – концентрация на самих стейкхолдерах и взаимных выгодах;
- 4) *интеграция* – разработана и применяется единая методология управления стейкхолдерами в текущей деятельности, в программах и проектах;
- 5) *проактивная.* – используется для контроля, предсказания и разработки корректирующих действий для снижения рисков взаимоотношений со стейкхолдерами.

Предлагается оценивать уровень зрелости СМОС организации по следующим параметрам: использование стандартизованных процессов управления стейкхолдерами; централизованная поддержка; внедрение системы по всей организации с использованием разработанных показателей эффективности КРІ или ССП; использование методологии управления стейкхолдерами в процессах, включая проекты, программы; разработка нормы взаимоотношений со стейкхолдерами для каждого подразделения или типа проекта; проактивное использование представления о нормальных взаимоотношениях для оценки рисков и разработки упреждающих действий.

8.3. Характеристики стадий развития СМОС

Для определения уровня развития приведем детальные характеристики этих параметров для каждой стадии.

Стадия 1: *приспособительная.* Этот уровень характеризуется фрагментарной информированностью о менеджменте стейкхолдеров и использование простых средств управления (табл. 22).

Таблица 22 – Описание приспособительной стадии

Параметр	Уровень реализации	Значение параметра
Использование стандартизованных процессов	Частичное	Разрозненные попытки использования различных методов СМОС
Централизованная поддержка	Нет	Поддержка, если наличествует, осуществляется через личные связи
Широта использования показателей эффективности	Нет	Существуют примеры использования показателей отношений, но они обусловлены инициативой отдельных лиц
Использование методологии СМОС в процессах, включая проекты, программы	Нет	СМОС обычно используется в решении отдельных проблем или реализации небольшого числа проектов
Разработка нормы взаимоотношений со стейкхолдерами	Нет	Там, где данные по стейкхолдерам и планы коммуникации используются, они разрабатываются несистемно в процессе планирования и редко актуализируются
Проактивное использование нормы для оценки рисков и управления ими	Нет	Невозможно

Стадия 2: процессная. Эта стадия характеризуется наличием сотрудников, понимающих важность и владеющих знаниями по СМОС, ставшим привычной практикой использованием методов с внутренним фокусированием на измерении выгод для отдельных видов деятельности или проектов (табл. 23)

Таблица 23 – Описание процессной стадии

Параметр	Уровень реализации	Значение параметра
Использование стандартизованных процессов	Присутствует	Процессы не используются широко и / или не всеми принимаются. Организация предпочитает использовать стандартные средства и процессы СМОС, заимствованные у других организаций
Централизованная поддержка	Частичная	Поддержка осуществляется через руководство, механизмы поддержки поставщиков или внутренних экспертов
Широта использования показателей эффективности	Частично	Процессы или инструменты могут обеспечивать формирование отчетов, которые могут включаться в более общие отчеты (там, где это используется)

Использование методологии СМОС в процессах, включая проекты, программы	Частичная	Ограниченное использование для некоторых процессов и проектов, например для предсказания удачи или неудачи в тендере
Разработка нормы взаимоотношений со стейкхолдерами	Нет	Ценность отслеживания и актуализации информации по отдельным стейкхолдерам признается, но используется бессистемно
Проактивное использование нормы для оценки и управления рисками	Нет	Невозможно

Стадия 3: взаимоотношения. Эта стадия характеризуется более распространенным в организации пониманием важности СМОС с внешним акцентом на вовлечение стейкхолдеров и использование специальных методов и процессов для обеспечения взаимной выгоды (табл. 24).

Таблица 24 – Описание стадии «Взаимоотношения»

Параметр	Уровень реализации	Значение параметра
Использование стандартизованных процессов	Присутствует	Использование стандартной методологии признается и воспринимается с уважением. Эффективная СМОС является важным средством успешной реализации бизнес-инициатив и проектов. Менеджеры фокусируются на взаимных и разделяемых выгодах
Централизованная поддержка	Присутствует	Специализированное подразделение организации обеспечивает формальную поддержку, обучение, тренинги
Широта использования показателей эффективности	Частично	Использование СМОС расширяется и начинается использование показателей эффективности СМОС для отдельных видов деятельности и проектов. Данные отчетов по состоянию отношений со стейкхолдерами показывают их динамику и используются для принятия управленческих решений
Использование методологии СМОС в процессах, включая проекты, программы	Частично	Признается польза СМОС для применения в решениях по слияниям и поглощениям, подготовке к торгам, конкурентном анализе

Разработка нормы взаимоотношений со стейкхолдерами	Частично	В случаях, где потребность в обеспечении актуальных данных по каждому стейкхолдеру осознается, применяются стандартизованные процессы и средства, становятся важными средства визуализации
Проактивное использование нормы для оценки и управления рисками	Нет	Невозможно

Стадия 4: интеграция. Эта стадия характеризуется непрерывным улучшением и усиливающейся внутренней поддержкой СМОС внутри организации. Существует понимание того, что даже отдельный стейкхолдер, будучи вовлеченным в деятельность или проекты, или программы организации, привносит в организацию свои ожидания и свой опыт. Использование средств и процессов для интеграции информации рассматривается как средство для достижения взаимной выгоды (табл. 25).

Таблица 25 – Стадия 4: интеграция

Параметр	Уровень реализации	Значение параметра
Использование стандартизованных процессов	Присутствует	Организация концентрируется на определении практических выгод от эффективной СМОС
Централизованная поддержка	Присутствует	Специализированное подразделение организации обеспечивает формальную поддержку, обучение, тренинги
Широта использования показателей эффективности	Присутствует	Начинается использование показателей эффективности СМОС для всех видов деятельности и проектов. Данные отчетов по состоянию отношений со стейкхолдерами показывают их динамику и всегда используются для принятия управленческих решений
Использование методологии СМОС в процессах, включая проекты, программы	Частично	Может потребоваться развитие специальных средств, позволяющих учитывать специфические потребности организации для облегчения реализации специфических стратегий коммуникаций со стейкхолдерами
Разработка нормы взаимоотношений со стейкхолдерами	Частично	Стандартизованные базы данных позволяют анализировать взаимоотношения со стейкхолдерами, учесть возможности и угрозы в конкретной ситуации
Проактивное использование нормы для оценки и управления рисками	Частично	Оценка стейкхолдеров становится постоянной составляющей системы оценки риска в организации

Стадия 5: проактивная. На данной стадии центр внимания перемещается на изучение опыта и использование этого анализа для оценки состояния деятельности, выявления возможных отклонений и оценки риска этих отклонений. Появляется реальное понимание корпоративной социальной ответственности как основного принципа деятельности организации, т.е. все параметры реализуются полностью.

Управление развитием СМОС. Менеджмент организации должен определить план действий по ее развитию, предполагающий на следующую стадию. Структура плана приведена в таблице 26.

Таблица 26 – Стадии СМОС

Стадия СМОС	Характеристика стадии	Масштаб внедрения	Отчеты / Методы	Действия
1. Приспособительная стадия – использование отдельных процессов управления	Потребность в СМОС определена для одной области деятельности	Базируется на упрощенных процессах, таких как вовлечение и оценка эффективности коммуникации	Разработанные в компании средства: текстовые бланки, таблицы	Требуется непрерывные и значительные усилия со стороны менеджмента для поддержания намерения
2. Процессная стадия – концентрация на формировании соответствующих процессов и использовании специальных средств управления	СМОС является частью реализации других систем	Иногда все шаги менеджмента стейкхолдеров реализуются, но в усеченном и упрощенном варианте	Стандартизированные средства: текстовые формы, таблицы с макросами, простые базы данных	Требуется непрерывные и значительные усилия со стороны менеджмента для поддержания намерения
3. Взаимоотношения – концентрация на самих стейкхолдерах и взаимных выгодах	Осознается польза СМОС для конкурентного анализа или поддержки слияний и поглощений	Все шаги СМОС реализуются, информация начинает использоваться в принятии решений	Полнофункциональные средства: таблицы с макросами и полнофункциональные базы данных	Необходимо подтвердить пользу применения СМОС на примерах конкретных событий в организации
4. Интеграция– разработана и применяется единая методология управления стейкхолдерами в текущей деятельности, в программах и проектах	СМОС становится повседневной практикой для всех проектов и некоторых областей текущей деятельности	Все шаги демонстрируют жизнеспособность и успешность СМОС	Графические отчеты, визуализация, КРІ, ССП	Демонстрировать повторение успешного опыта для других частей организации
5. Проактивная– используется для контроля, предсказания и разработки корректирующих действий для снижения рисков взаимоотношений со стейкхолдерами	Реализация всей методологии и поддерживающих средств	Анализ опыта реализации СМОС, формирование интегрированных баз данных для сравнения, извлечения полезного опыта. Организация учится на собственных успехах и собственных ошибках	Отчеты с прогнозами, проактивная идентификация рисков, выявление нестандартных проблем, подготовка информации для принятия упреждающих управленческих решений	Обеспечивать нацеленность организации на непрерывное улучшение СМОС как важных фактор конкурентоспособности

Глава 9. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ ЭФФЕКТИВНОГО ВНЕДРЕНИЯ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ОТНОШЕНИЯМИ СО СТЕЙКХОЛДЕРАМИ

9.1. Обзор практики эффективного внедрения элементов СМОС

Разработка, организация реализации механизма управления отношениями со стейкхолдерами – процесс, требующий времени, усилий, мотивации. Поскольку управление стейкхолдерами, как уже отмечалось ранее, кроссфункциональная деятельность, эффективная реализация ее возможна кроссфункциональной командой, за каждым членом которой должна быть официально закреплена ответственность за эффективные взаимоотношения с конкретным стейкхолдером.

Задачами команды управления отношениями со стейкхолдерами являются:

- внедрение методики работы со стейкхолдерами и разработка предложений по ее совершенствованию;
- организация индивидуальных консультаций с каждым из стейкхолдеров по вопросам, которые связаны с различными аспектами деятельности предприятия;
- анализ хода выполнения обязательств, взятых предприятием в процессе переговоров со стейкхолдерами;
- анализ проблем, выявленных в ходе диалога со стейкхолдерами и разработка предложений по их решению.

Каждый член команды будет выполнять определенные обязанности, которые направлены на выполнение поставленных задач.

Обязательным является выделение поддерживающего руководителя, в обязанности которого входят ответственность за проект по внедрению СМОС; предоставление команде информации о выработанной стратегии и методологии; предоставление материальных, финансовых, трудовых, временных и информационных ресурсов; обеспечение поддержки по отношению к СМОС во всей организации.

Второй важный член команды – ведущий специалист по СМОС – сторонний консультант (аудиторской фирмы или консалтинга). Его обязанности:

- планировать, осуществлять координацию деятельности и сообщать результаты работы команды остальным работникам;

- снабжать команду всей необходимой литературой;
- обеспечивать обратную связь с поддерживающим руководителем;
- знакомить руководство команды с вопросами методологии СМОС;
- содействовать формированию эффективной команды посредством наставничества и поддержки.

Обязанности членов команды:

- действовать в интересах предприятия в целом;
- информировать свое руководство и влиять на него;
- действовать как послы СМОС в своей организационной единице;
- предоставлять специальные знания хозяйственной единице или функциональной области.

Эксперт по организационным изменениям осуществляет все этапы системного анализа:

- 1) определяет факторы влияния внешней среды на фирму и ее деятельность;
- 2) проводит анализ предприятия по технологическому процессу;
- 3) производит анализ возможных изменений предметов исследования, моделирование возможных изменений;
- 4) оценивает возможности реализации нововведений и определение их эффективности.

К обязанностям эксперта относятся:

- освещать вопросы организационных изменений;
- исследовать проблемы, связанные с изменениями, влияющими на проект по внедрению СМОС;
- готовить решения, уменьшающие риски.

Организационная структура СМОС проектного типа представлена на рисунке 43.

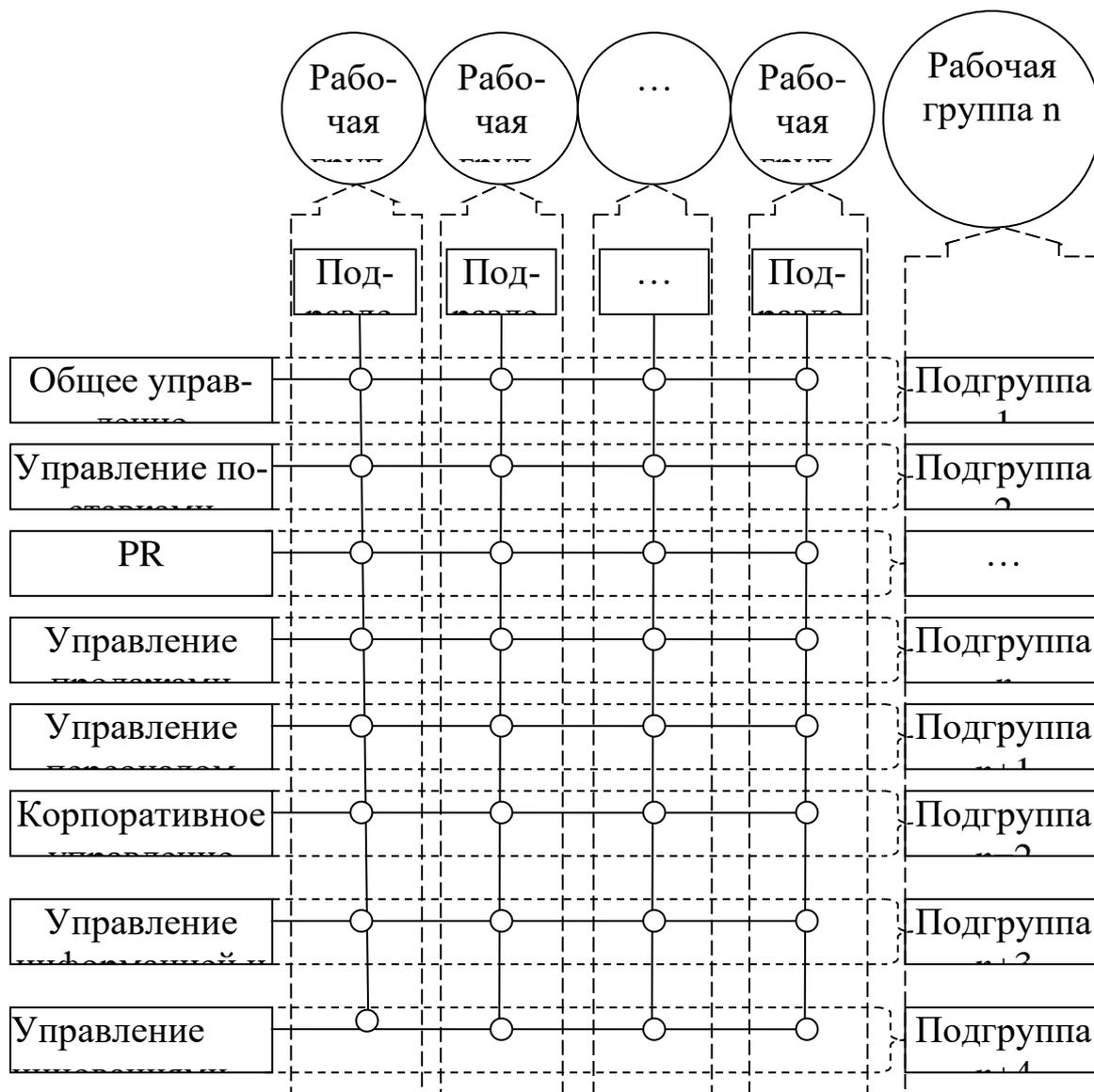


Рисунок 43. Проектная структура системы управления отношениями стейкхолдерами

Совершенствование информационного обеспечения СМОС. Информационное обеспечение менеджмента стейкхолдерами включает собственно информацию, организационную структуру информационного обмена, соответствующее программное обеспечение (ПО), процессы обработки информации, персонал, задействованный в этих процессах. Специфической частью информационного обеспечения любой деятельности является состав информации и программное обеспечение. Как уже отмечалось ранее, новым источником информации о стейкхолдерах являются ресурсы Интернет. В этом разделе

методики рассматриваются и классифицируются ресурсы, полезные для СМОС и специальное ПО.

Деловая информация может быть разделена на следующие группы:

1) сведения о фирмах, организациях. Эта группа сведений существенно различается по своему наполнению для различных организаций. Эти различия определяются степенью освоения организацией возможностей Интернет по продвижению продукции или услуг организации. Анализ информационной насыщенности и ценности этой группы серверов для СМОС представлен в п. 2.2. настоящей работы. Различают три типа серверов данной группы (категории):

- серверы присутствия в Интернет – рекламные и информирующие серверы. Рекламный сервер обычно содержит одну или несколько страниц. Информированный сервер содержит более подробную информацию о фирме и производимой ею продукции или оказываемых услугах;

- информационные серверы обеспечивают предоставление различного рода информации потребителям. Серверы данной группы ведут информационно-аналитические агентства и другие структуры, в том числе государственные, чья деятельность связана с представлением различного рода информации потребителям;

- интернет-магазины обеспечивают продажу товаров через Интернет;

2) сведения о состоянии мировой экономики и экономики отдельных стран. Данная информация представлена достаточно широко в профессиональных базах крупнейших информационно-аналитических агентств мира, однако сама информация, как правило, платная. Информация о состоянии национальной экономики обычно размещается на серверах государственных структур, отвечающих за государственную поддержку экономики, государственных статистических органов, различных экономических институтов. Эти сведения необходимы для сравнительного анализа состояния стейкхолдеров, прогнозов действий регулирующих органов;

3) сведения о состоянии отраслевых рынков. Анализ отраслевых рынков осуществляют специализированные маркетинговые и консалтинговые агентства, а также маркетинговые службы фирм или организаций. Значительную ценность для СМОС представляют выводы,

сопоставления, сделанные профессиональными аналитиками. Результаты этих исследований, используя Интернет, можно получить:

- из профессиональных баз крупнейших мировых информационных Агентств, найдя сведения о технологиях доступа к этим базам на сайтах Интернет;
- в самих консалтинговых или маркетинговых агентствах;
- в многопрофильных и отраслевых журналах, часть которых представляет оглавления номеров журналов, например, многопрофильный журнал «Эксперт», другие предоставляют публикуемые материалы, например, журнал «Профиль»;
- из раздела «Деловые новости». Большинство мировых информационных агентств предоставляют потребителям доступ к профессиональным базам, содержащим деловые новости. В 2007 г. объем торговли информацией в мировом Интернет составил около 40 млрд. долл⁴⁷. Из зарубежных агентств крупнейшими поставщиками деловых новостей являются Lexis-Nexis, Dialog, Reuters. В России Интернет предоставляет бесплатный доступ к ежедневной электронной Интернет-газете «Gazeta.ru». Ряд крупнейших газет в Интернете имеют электронные версии. Доступ к некоторым из них платный, например, к электронным версиям печатных изданий Издательского Дома «Коммерсантъ», к другим, например, к электронной версии газеты «Аргументы и факты», – бесплатный;

4) справочная информация представлена списками веб-сайтов компаний, отобранных по определенному критерию, телефонно-адресные справочники типа «желтые страницы» с возможностью поиска информации по названию фирмы и виду деятельности и телефонные справочники городов Российской Федерации, стран СНГ и Балтии.

Информация присутствует и на государственных информационных ресурсах, однако не все из них находятся в свободном доступе, часть – в ограниченном (неполном) доступе либо в платном, порядок предоставления доступа к которым определяется Федеральным законом «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» от 27.07.2006 №149-ФЗ и другими правовыми документами.

⁴⁷ Electronic Information Report, October 4, 2008, from Simba Information, Gale Group. URL: <http://eletters.marketresearch.com/documents/simba/SLR%202008-2009.pdf>

Эффективность использования Интернета обуславливается доверием к этой информации, и часто сложно определить источник публикуемой информации. В рамках программы «Электронная Россия» создана сеть официальных сайтов правительства РФ, а также законодательной и судебной власти, на которых размещается полная и достоверная информация от официальных источников. Определить источник информации возможно на основе доменного имени веб-сайта.

Специализированное программное обеспечение управления стейкхолдерами должно реализовывать следующие функции:

- 1) управление «клиентской» базой (подробная характеристика о каждом стейкхолдере и контактном лице, динамика изменения состояния отношений со стейкхолдерами, возможность быстрого ввода и доступа к информации о стейкхолдере);
- 2) управление контактами со стейкхолдерами, учет истории контактов со стейкхолдерами, регистрация потребностей стейкхолдеров, оперативная передача информации между подразделениями, планирование контактов;
- 3) планирование и контроль действий, координация работы во времени, система напоминаний и выдачи заданий;
- 4) управление бизнес-процессами по работе со стейкхолдерами, создание регламента работы со стейкхолдерами и подготовка шаблонов типовых действий по обращениям, заявкам;
- 5) управление обращениями, управление стадиями и этапами обращений, создание стандартных шаблонов действий, механизм подготовки ответов на запросы;
- 6) интеграция с финансовыми и учетными программами, позволяющая создать единое информационное пространство по работе со стейкхолдерами;
- 7) управление «маркетингом» - классификация и мэппинг стейкхолдеров, мониторинг, оценка эффективности;
- 8) анкетирование – сбор информации о стейкхолдерах, анализ анкет;
- 9) телемаркетинг – обеспечение массового обзвона стейкхолдеров по заданному сценарию разговора, регистрация контактов и анкет;
- 10) учет услуг, оказанных стейкхолдерам, в том числе поставки ТМЦ, управление обращениями стейкхолдеров;

- 11) многофакторный анализ, анализ состояния работы со стейкхолдерами, результатов деятельности сотрудников, анализ базы стейкхолдеров;
- 12) база знаний по обращениям, контактам, оказанным услугам, структурирование информации, поиск по ключевым словам, быстрый доступ к информации;
- 13) защита информации, настройка для пользователей прав доступа к информации, обеспечение доступа пользователей только к информации о своих стейкхолдерах;
- 14) облегчение выполнения рутинных операций, интеграция с электронной почтой, подготовка отчетов, помощник ввода новых стейкхолдеров, поиск двойников стейкхолдеров, групповая обработка стейкхолдеров, фильтры.

На текущий момент не существует специального российского ПО по работе со стейкхолдерами, однако существуют подсистемы, обеспечивающие реализацию отдельных функций для некоторых групп стейкхолдеров.

Компания TopS BI предлагает услуги по построению эффективной системы управления закупочной деятельностью на базе решения SAP Supplier Relationship Management (SRM). Анализ алгоритмов реализации задач этого программного обеспечения показывает их неполное соответствие современным подходам к управлению отношениями. Так, выбор поставщика основывается только на экономических критериях краткосрочного характера, на чем, в основном, базируется и считающийся наиболее эффективным вариант выбора поставщика по результатам проведения тендеров и аукционов. Вовлечение поставщиков в процесс снабжения компании ограничивается предоставлением стейкхолдеру-поставщику возможности самообслуживания (портал поставщика) и электронного документооборота, с возможностью удаленной работы через Интернет. Доступ к внутренним системам компании по управлению заказами, счетами, спецификациями, управление информацией в каталогах, взаимный обмен электронными документами и другие дополнительные функции повышают эффективность взаимодействия с поставщиками только за счет технологических аспектов, но не увеличивает заинтересованности поставщика в успехе организации.

В продукте «1С: управление предприятием» используется подход Customer Relationship Management (CRM) – это концепция управления отношениями с клиентами в условиях активной конкуренции, нацеленная на максимальное освоение потенциала каждого клиента и партнера в интересах предприятия, предполагающая регулярный сбор и анализ информации о каждом клиенте, реальном и потенциальном: как клиент отреагировал на деловое предложение, доволен ли он качеством обслуживания, меняются ли его предпочтения со временем, насколько аккуратно он выполняет взятые на себя обязательства и, в конечном итоге, сколько дохода клиент приносит (или мог бы принести) предприятию. Отслеживаются все стадии взаимоотношений с клиентом, тщательно улавливаются признаки опасного ухудшения взаимоотношений. Но если количество активных клиентов предприятия измеряется в десятках или сотнях, а количество потенциальных клиентов – соответственно – в сотнях или тысячах, то полная реализация существующей концепции CRM приведет к накоплению огромных массивов информации, работать с которыми без привлечения специальных средств автоматизации будет просто невозможно. Классификация клиентов по привлекательности основана на правиле Парето. ABC-классификация позволяет разбить клиентов на три группы важности: высокая (класс «А»); средняя (класс –«В»); низкая (класс –«С») в соответствии с удельным весом доли клиента в общем объеме продаж. Очевидно, что такая классификация чрезмерно упрощена и не учитывает многих важных факторов, обуславливающих потенциал сотрудничества. В дополнение к ABC-классификации в системе предусмотрена классификация контрагентов по стадиям взаимоотношений: потенциальный клиент; разовый клиент; постоянный клиент; потерянный клиент. Анализ этих распространенных в России КИС показывает, что они применимы в СМОС лишь при проведении работ по методике.

В странах с развитой рыночной экономикой наибольшее распространение получил продукт «Stakeholder Circle», основной функцией которого является поддержка и ведение баз данных и визуализация результатов классификации и мэппинга в виде схемы из концентрических окружностей (отдаленность от организации) с выделением сегментов – степень влияния и цветовой или графической идентификацией конкретных стейкхолдеров.

Современные тенденции в развитии информационного обеспечения управления организациями предусматривают формирование систем для конкретного клиента с его конкретными требованиями на основе базовой платформы. Проведенный анализ показал, что такая система может быть построена на платформе любой современной КИС с реализованными CRM- и SRM-подходами, но с включением «ручного» анализа и использованием технологий обработки данных поставщиков и клиентов для других категорий стейкхолдеров, включая регуляторов, сообщество, будущие поколения.

Эффект управленческой инновации проявляется в улучшении показателей деятельности компании в долгосрочной перспективе, хотя для управления отношениями со стейкхолдерами этот эффект часто достигается не прямо, а опосредовано, благодаря улучшению имиджа компаний как для сотрудников, так и для внешней среды. В авторитетном исследовании группы ученых Гарвардского университета приводятся данные о том, что улучшение отношения работников к компании на 5 пунктов дает улучшение впечатления клиента на 1,3 пункта, которое, в свою очередь, ведет к росту доходов на 0,5%.

Методически оценка эффекта включает⁴⁸ выделение факторов управления, на которые, предположительно, окажет влияние инновация, определение показателей-измерителей влияния, прогнозирование возможного изменения показателей деятельности организации и интегральная оценка возможного влияния. Результаты эффективной работы механизма управления взаимоотношениями со стейкхолдерами выражаются как в экономических результатах – росте стоимости бизнеса, оптимизации доходов, затрат, отдаче от инвестиций, так и в результатах, определяющих успех предприятий в будущем, – развитие бренда, повышение моральной ответственности сотрудников, улучшение качества нанимаемого персонала, развитие эффективной логистики, повышение устойчивости бизнеса за счет лучшего управления рисками.

Существующие подходы к оценке эффективности инноваций, поддерживаемые Европейским сообществом оценки⁴⁹, предполагают оценку четырех видов: предварительная, до осуществления иннова-

⁴⁸ Национальный доклад «Организационно-управленческие инновации: развитие экономики, основанной на знаниях» / под ред. С.Е. Литовченко. - М. : Ассоциация Менеджеров, 2008. – 104 с. ISBN 978-5-902500-21-6.

⁴⁹ Evaluation standarts <http://www.europeanevaluation.org/?page=756983>

ции с акцентом на цели и из взаимосвязь с целями компании; промежуточная оценка – в контрольных точках для инноваций с выраженным временным лагом эффекта, оценка в режиме реального времени (детальное исследование эффективности текущей деятельности, выявление реальных эффектов, корректировка системы оценочных показателей); заключительная оценка, которая может повторяться для отслеживания долгосрочных эффектов. В исследовании проведена предварительная оценка согласно этому стандарту для ОАО «Завод «Автоприбор» на основе карты ССП среднесрочных показателей на 2009 г. (прил. 10). На достижение целевого уровня 11 из 12 представленных в карте показателей управление отношениями со стейкхолдерами оказывает прямое и существенное влияние, что говорит о целесообразности внедрения механизма управления отношениями со стейкхолдерами как управленческой инновации.

Для более адекватной оценки эффективности внедрения механизма, оказывающего сложное многоаспектное влияние на успешность предприятий, с нашей точки зрения, возможно использование технологии форсайт. Опыт форсайт-проектов западных стран показывает, что основой оценки является исследование настоящих и будущих интересов всех игроков бизнеса, что однозначно соответствует основной идее предлагаемой управленческой инновации. Однако при использовании форсайта для бизнес-компаний возникает ряд проблем. Во-первых, объект, с которым имеют дело разработчики, зачастую не определен и требует специальной проработки (например, такой объект, как «экология», далеко не очевиден и объединяет в себя большое количество сфер). Во-вторых, участие в проекте, как правило, принимает большое количество специалистов, экспертная среда оказывается очень разнородной (начиная от позиции инвестора, заканчивая клиентом-домохозяйкой). В России форсайт признается в качестве метода оценки перспектив технологических прорывов, однако нет информации об использовании форсайта на уровне отдельных предприятий. Основная сложность состоит в неразвитости института экспертов, но процесс глобализации способствует появлению требуемых компетенций. Использование форсайта позволит не просто оценить будущую эффективность, но и обеспечить направленное совершенствование механизма в процессе его реализации.

9.2. Практические рекомендации по сбору требований и выявлению интересов стейкхолдеров

Основной целью современного управления проектами является удовлетворение заинтересованных сторон проекта и создание ценности для них. В то же время успех проекта - это не только ответственность руководителя проекта или проектной команды, но и результат совместных усилий всех заинтересованных сторон проекта. Очень важной частью управления проектом является попытка удовлетворить заинтересованные стороны проекта и в то же время заставить их выполнять свою роль в проекте. Успех проекта достигается не только командой проекта, но и совместной работой заинтересованных сторон.

Заинтересованные стороны с точки зрения управления проектами, то есть обычно называемые заинтересованными сторонами проекта. У каждого проекта есть свои конкретные заинтересованные стороны, то есть группы заинтересованных сторон. Обычно мы можем разделить заинтересованные стороны на различные влияющие отношения между ними и проектом: основные заинтересованные стороны, то есть те группы или отдельные лица, которые имеют юридические договорные отношения с проектом, такие как владелец, подрядчик, проектировщик, поставщик, надзорный орган, кредитное учреждение и т.д. Второстепенные заинтересованные стороны, то есть те, у кого есть скрытый контракт с проектом, но они официально не участвовали в сделке по проекту, затронуты проектом или могут повлиять на проектные группы или отдельных лиц, таких как правительство, общественность, департаменты охраны окружающей среды и т.д. Очевидно, что проект сформировал сеть взаимоотношений с этими группами заинтересованных сторон, в которой все соответствующие стороны взаимодействуют, влияют друг на друга и обмениваются информацией, ресурсами и результатами. Как комплекс многочисленных интересов, проект пересекает и пронизывает требования интересов всех сторон. Из-за их независимости должны существовать противоречия и конфликты различных интересов. В этом смысле управление проектами - это процесс управления взаимоотношениями, который представляет собой процесс конфликта интересов, координации и реализации между заинтересованными сторонами. Заинтересо-

ванные стороны могут влиять на организацию, и их мнение должно учитываться при принятии решений. Разные заинтересованные стороны имеют разные интересы, и они должны быть удовлетворены соответствующим образом для каждой заинтересованной стороны. Для поддержания и укрепления отношений с заинтересованными сторонами существует ряд способов взаимодействия с ними. Механизмы взаимодействия с заинтересованными сторонами представлены в таблице 27.

Таблица 27 – Механизмы взаимодействия с заинтересованными сторонами

Формы взаимодействия	Инструменты взаимодействия
Регулярное информирование	Пресс-релизы, отчеты, разделы корпоративного сайта, информационные письма и т.д.
Обмен мнениями (диалог)	Переговоры, консультации, общественные слушания, круглые столы
Выявление мнений и интересов заинтересованных сторон	Опросы, анкетирование, фокус-группы, интернет-блоги и другие интерактивные сервисы, ответы на запросы
Участие в мероприятиях, проводимых заинтересованными сторонами	Доклады, участие в дискуссиях
Экспертные обсуждения	Консультативные и экспертные комитеты, рабочие группы
Совместная деятельность	Программы, проекты, акции, мероприятия, выработка общих позиций по существенным вопросам

Интересы различных заинтересованных сторон не совпадают друг с другом и даже находятся в конфликте друг с другом. Для проекта CR929 были проанализированы основные интересы заинтересованных сторон.

1. анализ потребностей менеджера проекта

Менеджеру проекта необходимо объединить команду проекта, менеджеров, ответственных за все аспекты реализации проекта, и весь проект в целом. Хотя успех проекта тесно связан с успехом и интересами отдельного менеджера, не следует полагать, что интересы менеджера проекта не находятся в конфликте с интересами проекта. Руководители проектов также преследуют свои личные интересы, обычно в виде высокой компенсации, оплачиваемого времени отдыха, расхо-

дов без отрыва от работы, повышения социального статуса и увеличения человеческого капитала, заботясь о дополнительных выгодах для себя в случае успеха проекта.

2. анализ потребностей инвесторов проекта

Проект CR929 был инициирован Китайско-российской корпорацией коммерческих самолетов (CRAIC) и является совместным предприятием COMAC (Commercial Aircraft Corporation of China) и ОАК (Объединенная авиастроительная корпорация России). Цель заключается в том, что успешная разработка CR929 может нарушить монополию Airbus и Boeing на рынке широкофюзеляжных пассажирских самолетов, завоевать долю рынка широкофюзеляжных пассажирских самолетов и, таким образом, получить прибыль.

3. анализ потребностей членов команды проекта

Члены команды проекта являются важными заинтересованными сторонами проекта, как и менеджер проекта, они инвестируют не в материальные активы, а в специализированные процессы, как, например, главный конструктор проекта CR929, который предоставляет специальные знания по производству самолетов. В ходе реализации проекта члены проектной группы должны выполнять проект один за другим, и они ищут более высокую зарплату, льготы, хорошие условия труда и возможность получить опыт работы.

4. анализ потребностей поставщиков проекта

Поставщики - это поставщики материалов и предметов труда, необходимых для изготовления и производства проекта. Они являются внешними инвесторами проекта, и их вклад определяется объемом и масштабом производства компании. Они являются внешними инвесторами проекта, и их вклад определяется объемом и масштабом производства компании.

5. анализ потребительского спроса

Потребители также являются важной заинтересованной стороной в проекте, поскольку они платят за продукты или услуги, произведенные в рамках проекта. В конечном счете, проекты полагаются на потребителей, которые будут потреблять их продукцию или услуги. На практике потребители часто делают тщательный выбор потребительских инвестиций, которые они собираются сделать, перед совершением покупки, чтобы лучше реализовать свои требования к выгоде. В проекте CR929 участвуют потребители, в основном крупные авиа-

компании, чьи потребности в основном такие же, как и у обычных потребителей.

6. анализ правительственного спроса

Вклад правительства в проект заключается, главным образом, в предоставлении проекту права работать в соответствии с законом и в обеспечении различных общественных объектов. В процессе реализации эти ресурсы всегда используются, намеренно или ненамеренно, активно или пассивно, и с транзакционной точки зрения использование услуг и ресурсов, предоставляемых другими субъектами, требует компенсации за эти ресурсы и услуги, что свидетельствует о естественной легитимности интересов государства. В случае с проектом CR929 основной интерес правительства заключается в совершенствовании авиационных технологий страны.

7. анализ потребностей сектора науки и образования

Для реализации проекта CR929 требуется много талантливых людей в области авиации. По этой причине к проекту CR929 присоединились Московский аэрокосмический университет и Шанхайский университет Цзяотун. Шанхайский университет Цзяотун готовит специалистов для СОМАС, а Московский аэрокосмический университет является партнером Объединенной авиационной производственной группы (ОАК). В 2017 году две страны разрабатывают совместную программу, в рамках которой будет проходить обучение российского и китайского проектного персонала. Их интересы в основном заключаются в улучшении исследований, образования, подготовке отличных кадров и повышении престижа университета.

9.3. Формирование подсистемы управления стейкхолдерами

Заинтересованные стороны проекта разнообразны. Их объединяют интересы, которые иногда могут пересекаться, и тогда заинтересованные стороны могут коллективно влиять на проект, и их влияние и власть значительно возрастают. Их интересы часто противоречат друг другу. В этом случае они могут конфликтовать друг с другом, ослабляя влияние на проект. Эта практика использования интересов, потребностей, возможностей и ресурсов заинтересованных сторон для успешного завершения проекта называется управлением взаимоотношениями с заинтересованными сторонами проекта. Это управление

предполагает управление системой заинтересованных сторон, объединенных функциональными отношениями и взаимозависимостями. Менеджер проекта должен определить состав такой системы, определить ее отдельные элементы — потребности и ожидания заинтересованных сторон — и затем воздействовать на эти ожидания во имя успеха проекта — системы, которая управляет заинтересованными сторонами. При управлении заинтересованными сторонами самое важное — сначала понять заинтересованные стороны, участвующие в проекте, их интересы, потребности и возможности. Разработка проекта состоит из многих факторов, таких как способность к выполнению, способность к сотрудничеству и способность управления заинтересованными сторонами проекта. В результате для улучшения проекта была сформирована система управления заинтересованными сторонами (см. рисунок 44).

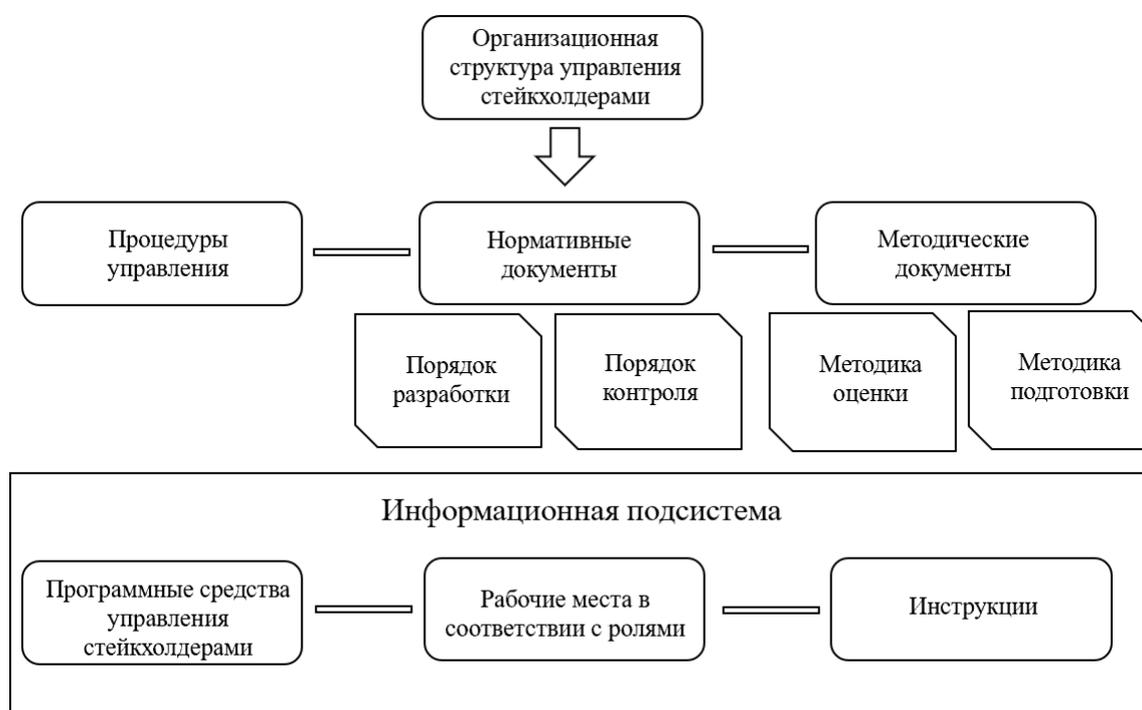


Рисунок 44. Система управления заинтересованными сторонами⁵⁰

Управление заинтересованными сторонами проекта включает в себя процессы, используемые для: выявления всех лиц, групп или организаций, которые могут повлиять на проект или на которые он мо-

⁵⁰ Составлено автором

жет повлиять, анализа ожиданий заинтересованных сторон и их влияния на проект, а также разработки соответствующих стратегий управления для эффективного вовлечения заинтересованных сторон в процесс принятия решений и исполнение. Управление заинтересованными сторонами также направлено на постоянное общение с заинтересованными сторонами, чтобы понять потребности и ожидания заинтересованных сторон, решить проблемы, которые фактически возникают, управлять конфликтами интересов и способствовать разумному участию заинтересованных сторон в решениях и мероприятиях проекта. Удовлетворенность заинтересованных сторон должна рассматриваться как ключевая цель проекта. Если взять в качестве примера проект CR9292, система управления заинтересованными сторонами проекта состоит из следующих шагов:

1. Определите заинтересованные стороны проекта

Процесс выявления лиц, групп или организаций, которые могут повлиять на решения, действия или результаты проекта, а также отдельных лиц, групп или организаций, затронутых решениями, действиями или результатами проекта, а также анализа и регистрации информации о них.

Определите заинтересованные стороны: вклад (все лица или группы, связанные с проектом CR929)

- 1) Устав проекта: Предоставляет информацию о внутренних и внешних сторонах, связанных с проектом и затронутых результатами или выполнением проекта.

- 2) Закупочная документация: если проект является результатом закупочной деятельности или подписанного контракта, то все стороны контракта являются ключевыми заинтересованными сторонами проекта. Например, поставщик проекта CR929.

- 3) Факторы окружающей среды: история сотрудничества проекта CR929.

- 4) Организационно-технологические активы: COMAC и ОАК совместно создали CRAIC.

2. Планирование взаимодействия с заинтересованными сторонами

Основываясь на потребностях заинтересованных сторон и анализе потенциального влияния на успех проекта, разработайте соответствующие стратегии управления для эффективного взаимодействия с заинтересованными сторонами на протяжении всего жизненного цикла проекта. Этот процесс обеспечивает четкий и действенный план взаимодействия с заинтересованными сторонами для поддержки интересов проекта. Планирование взаимодействия с заинтересованными сторонами — это повторяющийся процесс, который должен выполняться руководителем проекта на регулярной основе.

3. Управление заинтересованными сторонами

Процесс общения и сотрудничества с заинтересованными сторонами на протяжении всего жизненного цикла проекта для удовлетворения их потребностей и ожиданий, решения проблем, которые действительно возникают, и содействия разумному участию заинтересованных сторон в деятельности проекта. Роль этого процесса состоит в том, чтобы помочь менеджеру проекта усилить поддержку со стороны заинтересованных сторон и свести к минимуму сопротивление заинтересованных сторон, тем самым значительно повысив шансы на успех проекта. Чтобы управлять заинтересованными сторонами, введите:

- 1) План взаимодействия с заинтересованными сторонами
- 2) План управления коммуникациями
- 3) Журнал изменений
- 4) Активы процессов организации

4. Контролируйте взаимодействие с заинтересованными сторонами

Процесс наблюдения за отношениями между заинтересованными сторонами проекта и корректировки стратегий и планов по привлечению заинтересованных сторон. Роль этого процесса заключается в поддержании и повышении эффективности и действенности меро-

приятий по взаимодействию с заинтересованными сторонами по мере продвижения проекта и изменения среды.

Методы и инструменты управления заинтересованными сторонами проекта

1) Анализ заинтересованных сторон — это систематический сбор и анализ различной количественной и качественной информации с целью определения, чьи интересы следует учитывать на протяжении всего проекта.

2) Экспертное заключение

3) Встреча

4) Аналитические методы (агностик, сопротивление, нейтралитет, поддержка, лидерство)

5) Способы связи

6) Навыки межличностного общения

7) Управленческие навыки

8) Система управления информацией

Глава 10. ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА СТЕЙКХОЛДЕРОВ ПРОЕКТОВ

Project Stakeholder Management— Past and Present⁵¹

Pernille Eskerod, Webster University Vienna, Vienna, Austria

Martina Huemann, WU Vienna University of Economics and Business, Vienna, Austria

Grant Savage, University of Alabama at Birmingham, USA

Dealing with individuals or groups who may affect or be affected by the project processes, contents, or outcomes (i.e., the project stakeholders) has been acknowledged as a core task within project management for a long time. However, many problems related to stakeholder issues can be observed (see, e.g., Dalcher, 2009), and many projects are characterized by the fact that stakeholders' expectations are not sufficiently considered or being met (Shenhar & Dvir, 2007) especially because dissimilar stakeholders may define project success factors differently (Davis, 2014).

Moreover, Killen, Jugdev, Drouin, and Petit (2012) claim that “most PM research ... remain[s] largely atheoretical” (p. 526). Similarly, Koskela and Howell (2002) claim that there is no underlying theory of project management.

In this special issue of *Project Management Journal*® on Project Stakeholder Management, we aim to advance the understanding of this topic by looking into theory outside the project management field and by presenting findings from case studies. In this overview article, we identify the theoretical roots of the stakeholder concept and the current state of the field. We point to early proponents of stakeholder management or stakeholder thinking, some of whom did not use the term “stakeholder.” In addition, we point to recent concepts and developments in understanding outside the project management field that are relevant in the project management context, not the least of which is project stakeholder analysis. Then, we introduce the five articles included in the special issue. Last, we identify other interesting publications on the topic of project stakeholder management.

⁵¹ Project Management Journal, Vol. 46, No. 6, 6–14 © 2015 by the Project Management Institute Published online in Wiley Online Library (wileyonlinelibrary.com). DOI: 10.1002/pmj.21555

Views of a Firm

The origins of project stakeholder management are not found in the project management field itself, rather they stem from theories of strategic management. R. Edward Freeman, who was a professor at the University of Minnesota in the 1980s, published the book *Strategic Management: A Stakeholder Approach* in 1984 in which he encouraged a *Stakeholder View of the Firm*. This perspective was needed, he argued, to enhance another perspective of companies, which differed from the dominant views, in other words, *The Production View of the Firm* and *The Managerial View of the Firm* (Freeman, 1984).

Before the 19th century, companies typically were small, owner–entrepreneur founded entities, and business success depended primarily on the firm’s ability to satisfy suppliers and customers. As the owner and the family members were often the only workers and the organizational entity was small, the managerial focus in this context was to procure resources from suppliers, turn the resources into products, and sell the products to customers, referred to by Freeman (1984) as *The Production View of the Firm*.

With the Industrial Revolution’s development of new production processes, adoption of technology, rapid urbanization, and significant investments in production facilities and infrastructure, companies grew bigger and could no longer be run only by the founder and the family members themselves. In a context of hired managers and nonfamily workers, the managerial task grew to include issues concerning owners as well as employees, encouraging a new strategic perspective. Thus, owners and others began to apply *A Managerial View of the Firm* rather than *The Production View of the Firm* (Freeman, 1984).

Democratic developments in mature or postindustrial societies gave voices to more individuals and groups, for example, governmental authorities, unions, consumer advocates, competitors, environmentalists, special interest groups, and the media. Thus, Freeman (1984) argued that a *Managerial View of the Firm* was no longer sufficient for business success; rather, managers and directors should apply a *Stakeholder View of the Firm* and consider “any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the firm’s objectives” (Freeman, 1984, p. 25). Without understanding the needs and concerns of such stakeholder groups, the firm cannot formulate corporate objectives that would make the stakeholders

support the firm sufficiently for its present and future survival. At the same time, stakeholders that are affected by the firm's strategies have a legitimate right to have their interests considered by the firm (Freeman, 1984).

Early Stakeholder Definitions

Even though many acknowledge Freeman as the founder of stakeholder management theory, he gives credit to a number of other researchers. He initially traced the stakeholder concept back to 1963, when researchers in an internal memorandum at the Stanford Research Institute (SRI) defined stakeholders as "those groups without whose support the organization would cease to exist" (SRI cited in Freeman, 1984, p. 31).

Recent research, however, by Robert Strand at the Copenhagen Business School in Denmark, along with Freeman, shows that the original inspiration for stakeholder management theory and the conceptual construct "stakeholder" is probably Scandinavian (Strand & Freeman, 2015). A Swedish researcher, Eric Rhenman, explicitly used the stakeholder term in his book *Industrial Democracy* in 1968. He pointed to the mutual dependencies between the company and individuals and groups like employees, owners, customers, suppliers, and creditors (i.e., stakeholders). These stakeholders were dependent on the company to be able to realize their personal goals, whereas the company was dependent on the stakeholders to realize the company's objectives (Rhenman, 1968).

As Rhenman was a visiting scholar at Stanford in 1968, Freeman's initial sources, the people associated with SRI in the 1960s, thought that Rhenman developed stakeholder thinking at Stanford (Freeman, 1984). However, new research (Strand & Freeman, 2015) shows that Rhenman's book was a translation of one of his Swedish books, *Företagsdemokrati och företagsorganisation* [*Industrial Democracy and Industrial Management*], published in 1964. One of his other books, *Företagsledning i en föränderlig Värld* [*Corporate Management in a Changing World*] (Rhenman & Stymne, 1965) was also published before he visited Stanford. Strand and Freeman (2015) provide evidence that both the Swedish and the English versions of the books' manuscripts were finished before Rhenman had his extended stay at Stanford. Indeed, the forewords were signed "Stockholm, January 1964" for the Swedish version and "Stockholm, September 1967" for the English version. In fact, Rhenman was working on other manuscripts while staying at Stanford (Strand & Freeman, 2015);

thus, Rhenman must have been occupied with the stakeholder concept before he met the SRI researchers.

In his 1964 book, Rhenman used the word “interessent,” which can be translated to “a person (or group) who has an interest.” Mrs. Nancy Adler translated the book into English, according to the foreword by Rhenman (Strand & Freeman, 2015), so she may have proposed the word “stakeholder” in her translation. However, Strand and Freeman (2015) argue that Rhenman had clear competencies in English: Rhenman had been at the Carnegie Institute of Technology between 1959 and 1960 and at the University of Cambridge in 1962. Thus, Strand and Freeman find it very likely that he had a leading role in editing the English version himself and may have constructed the English term. Although we do not know precisely how the term came to life as a theoretical construct, we do know that management thinkers in many countries now acknowledge that managers in both private and public organizations should consider various parties with whom mutual dependencies exist.

Early Proponents, Also Within Project Management

In his book, Freeman (1984) pointed to early traces of the stakeholder concept within the streams of literature on corporate planning, systems theory, corporate social responsibility, and organization theory (even though not all of the researchers used the concept directly, e.g., Pfeffer & Salancik, 1978, as described later in this section). We can add that based on the fact that codetermination laws in Germany were introduced for heavy industries such as steel and coal in the early 1950s and applied to all industries in the 1970s, it seems very likely that the understanding of stakeholder management was already widespread in industrial countries. Moreover, in democratic countries, thinkers within sociology and political economy were concerned with stakeholder-related issues, for example, participatory decision making in large firms. These concerns arose to protect people who were employed in risky manufacturing, mining, and other industries, with the understanding that at least the risks should be considered and proactively minimized.

William R. King and *David I. Cleland*, two researchers who have had an enormous influence on project management, worked during the 1970s in the field of corporate planning. However, both had experience in project management. William R. King had worked as a pilot and officer in the U.S.

Air Force and earned a PhD in operations research in 1964. His doctoral supervisor, *Russell L. Ackoff*, was another important contributor to stakeholder theory. In 1967, King joined the University of Pittsburgh's Katz Graduate School of Business to pursue an academic career. David I. Cleland also joined the University of Pittsburgh (Swanson School of Engineering) in 1967. He had worked as project manager in the design, development, and manufacturing of weapon systems in the U.S. Air Force.

In their 1978 book, *Strategic Planning and Policy*, King and Cleland articulate a method based on their work on project management for analyzing “ ‘clientele groups,’ ‘claimants,’ or ‘stakeholders’ of the organization” (p. 149). In turn, King and Cleland (1978) point to Churchman (1968) and McConnell (1971) as examples of managerial thinkers who have suggested that the organizational clientele should be the basic foundation for setting business objectives and strategies. Further, King and Cleland (1978) explicitly state that a firm has responsibilities and moral obligations to a number of claimants, including stockholders, managers, employees, suppliers, distributors, and supporting service organizations such as advertising agencies, various interest groups, public agencies, and the public at large.

Their core argument was that if the diverse objectives of various claimants are to be considered by the business firm, or any organization, in determining their own objectives, some methodology is essential. Otherwise, consideration of clientele may be reduced to value musings about what they want to get out of us. ... We shall present such as a methodology. (King & Cleland, 1978, p. 149)

During the same year King and Cleland's book was published, the American researchers *Jeffrey Pfeffer* and *Gerald R. Salancik* (1978) published *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. In line with the Stanford Research Institute's (SRI) definition of stakeholders as “those groups without whose support the organization would cease to exist” (Freeman, 1984, p. 31), Pfeffer and Salancik were concerned with external constraints affecting organizations due to dependency. Their aim was to contribute to the theoretical framework by offering ways for designing and managing the organizations in order to mitigate such constraints. Further, they aimed to explain how external resources affect executives' behavior due to any organization's need for procurement of resources (Pfeffer & Salancik, 1978). It can be inferred, in terms of

stakeholder theory, that Pfeffer and Salancik (1978) focused on the fact that stakeholders possessed resources and not (as was the case for King & Cleland, 1978) that the company had moral obligations to fulfill with various stakeholder groups.

A Matter of Stakeholder Participation

William R. King's supervisor, Russell Ackoff, is well known for his work in corporate planning (see, e.g., Ackoff, 1970). However, Ackoff was also an important contributor to stakeholder theory. Drawing on systems theory, Ackoff suggested that *stakeholders should be seen as elements of a system*. Based on this insight, he offered a method for doing stakeholder analyses of organizational systems. Furthermore, he argued that solving system-wide problems required the *participation* of stakeholders. He proposed a method for *including* stakeholder groups when analyzing and solving problems and illustrated it with case studies on designing large-scale projects (Ackoff, 1974).

During the 1960s and 1970s, the various social movements for civil rights, consumerism, environmentalism, antiwar, and women's rights fueled stakeholder thinking. These social movements emphasized the role that business enterprises have in constraining and transforming society, giving birth to the field of *corporate social responsibility* (Freeman, 1984; Strand, 2015). Following these movements, stakeholders were perceived not only as actors that controlled important *resources*—as embodied in resource dependence theory—they also became *legitimized* actors to be acknowledged by organizations. This acknowledgment arose from social movements and the political, legal, and ethical changes effected by those movements (Müller et al., 2013, 2014). The stakeholder concept was applied to nontraditional stakeholder groups, such as “the public” and “the community,” and less emphasis was placed on satisfying the company owners or its customers and suppliers. In addition, the benefit from letting stakeholder groups actively participate in decision making was articulated in the strategic management literature, as Dill (1975) argued:

For a long time, we have assumed that the views and initiative of stakeholders could be dealt with as externalities to the strategic planning and management process; as data to help management shape decisions, or as legal and social constraints to limit them. We have been reluctant, though, to admit the idea that some of these outside stakeholders might

seek and earn active participation with management to make decisions. The move today is from stakeholder influence towards stakeholder participation. (cited in Freeman, 1984, p. 38)

Recent Publications and Concepts

Leaving the first movers within stakeholder thinking behind and jumping to the present, Freeman still stands as one of the leading researchers within the field. He has produced an impressive number of journal articles, books, and other publications. Examples of recent journal articles are Strand and Freeman's (2015) "Scandinavian Cooperative Advantage: The Theory and Practice of Stakeholder Engagement in Scandinavia" in *Journal of Business Ethics*, and Haskins and Freeman's (2015) "What Managers Should Never Want to Hear: Silence" in *Management Decision*. Examples of books are *Managing for Stakeholders* (Freeman, Harrison, & Wicks, 2007) and *Stakeholder Theory: The State of the Art* (Freeman, Harrison, Wicks, Parmar, & de Colle, 2010).

Another very interesting piece of work is the book *Understanding Stakeholder Thinking* (Näsi, 1995) based on an international symposium on stakeholder thinking organized in Finland. Juha Näsi, then a professor at the University of Jyväskylä, Finland (who unfortunately has since passed away), helped organize the conference and edited the book. Näsi contributed two chapters, the introductory chapter, "What is Stakeholder Thinking? A Snapshot of a Social Theory of the Firm," and a chapter entitled "A Scandinavian Approach to Stakeholder Thinking: An Analysis of its Theoretical and Practical Uses, 1964– 1980," which are reprinted in the *Journal of Business Ethics* (see Strand, 2015). In addition, just before he died, Näsi organized a mini-conference of leading stakeholder thinkers in Tampere, Finland, with sponsorship through the University of Tampere, where he held a professorship. Many of the papers presented were subsequently published as a special issue on stakeholder thinking in the *Journal of Business Ethics*, honoring Juha Näsi's work (see Freeman, Näsi, & Savage, 2010).

As previously discussed, Freeman and his coauthors differentiate between an instrumental approach, *Managing Stakeholders* or *Management of Stakeholders*, and a normative or ethical *Managing for Stakeholders* approach (Freeman et al., 2007, 2010). Whereas the former is concerned with stakeholder resource procurement, the latter suggests that all stakeholders have the right and legitimacy to receive *attention* from the organi-

zation (see also Julian, OforiDankwa, & Justis, 2008). Stakeholders should not be seen only as a *means* to specific aims in the organization but also as valuable in *themselves* (Donaldson & Preston, 1995). In other words: “Stakeholders are persons or groups with legitimate interests in procedural and/or substantive aspects of corporate activity. Stakeholders are identified by *their* interests in the corporation, whether the corporation has any corresponding functional interest in *them*” (Donaldson & Preston, 1995, p. 67, emphases in original). This means that an analysis of the stakeholders’ potentials for supporting or threatening the organization, as proposed by Freeman (1984) and Savage, Nix, Whithead, and Blair (1991), should not alone form the basis of how they are treated. *Instead, all stakeholders should be embraced by the organization and win–win situations should be sought.*

However, it seems clear that this normative statement has to be qualified so as not to be too naive: organizations, and especially projects as temporary organizations, face many stakeholders with interests that conflict with the interests of other stakeholders. Moreover, organizations have legitimate interests of their own that they must fulfill in order to survive. Thus, the normative statement that organizations should search for win–win solutions, given the ability to find one—in due time, and with an appropriate effort—is very challenging, particularly for projects that are *temporary* endeavors. On the other hand, many projects have *long-term* irreversible implications. This *tension* between limited project time and long-term consequences makes the stakeholder management of and for projects such an interesting and fundamental question.

Another interesting approach in current stakeholder literature is to look at interorganizational collaborations (i.e., project networks), and the nature of the stakeholder relationships in both temporary as well as more permanent networks. Such networks could, for example, involve projects across public and private sectors developing new products, processes, or technologies for the benefit of society (see, e.g., Savage et al., 2010).

Project Stakeholder Analysis

The project management literature recognizes that project stakeholders are important for project success for at least four reasons. First, the project needs contributions (financial and nonfinancial resources) from stakeholders; second, stakeholders often establish the criteria for assessing the

success of the project; third, stakeholders' (potential) resistance may cause various risks and negatively affect the success of the project; and fourth, the project may affect stakeholders in both negative and positive ways (see, e.g., Aarseth, Rolstadas, & Andersen, 2011; de Bakker, Boonstra, & Wortmann, 2011; McLeod, Doolin, & MacDonel, 2012; Morris & Hough, 1987; Sallinen, Ahola, & Ruuska, 2011; Turner & Zollin, 2012; Vrhovec, Hovelja, Vavpotič, & Krisper, 2015). The literature also identifies typical project stakeholders to include investors, suppliers, customers, users, authorities, neighbors, media, and so forth (see, e.g., Turner & Zollin, 2012).

To procure resources for the project as well as to satisfy project stakeholders, stakeholder analysis plays an important role (Eskerod & Jepsen, 2013). The aim of doing project stakeholder analysis is to increase the project team's possibility to "anticipate opportunities and problems for the project at a time when the project team still has time and opportunity for manoeuvring" (Jepsen & Eskerod, 2009, p. 336). Doing stakeholder analysis serves two purposes: (1) to help the project representatives accomplish the project by identifying ways to procure the necessary financial and nonfinancial resources, including avoiding counter actions, and (2) to help the project representatives understand the interests and concerns of the project stakeholders.

Each of the two purposes relates both to an instrumental approach of stakeholder management, or a Management of Stakeholders approach so stakeholders do what is needed for project success, and a normative or ethical approach, in other words, a Management for Stakeholders approach in which the project does what is needed for the stakeholders (Eskerod & Huemann, 2013, 2014b; Freeman et al., 2007, 2010). The first purpose (resource procurement) concerns how the project representatives find ways to make the stakeholders willing as well as able to contribute the needed resources (an instrumental approach) in order to achieve the benefits they strive for to fulfill their needs (an ethical approach). The second approach (procurement of knowledge about the stakeholders' needs and concerns) concerns how the project representatives find ways for the project to satisfy the needs of the stakeholders (ethical approach), while at the same time figuring out how to enhance project success in the form of stakeholder satisfaction (instrumental approach).

Based on the above argumentation, we claim that project stakeholder analysis increases the possibilities of combining the "of" and "for" ap-

proaches and thereby the likelihood for both project management success (i.e., finishing the project on time, within budget, on specification, and to stakeholder satisfaction) and project product success (i.e., fulfilling the purposes of the project and harvesting stipulated benefits for the investor and other stakeholders) (Andersen, 2008). In other words, stakeholder analysis helps the project manager and the project team to see, in proper time, the project through more lenses—the project’s lenses and the stakeholders’ lenses—and to seek win–win solutions rather than trade-offs.

To obtain this it is, however, necessary that the applied project stakeholder analysis methods are appropriate, and neither too complex (so that they are difficult to apply or the data produced too overwhelming to make use of) nor too superficial (so that the data produced are not relevant or sufficient). Unfortunately, many authors within the project management literature claim that the current methods for project stakeholder analysis are of limited value. For example, Jepsen and Eskerod (2009) state that “the current guidelines for project stakeholder management should be considered as a conceptual framework rather than instructions on how to do a real world stakeholder analysis” (p. 335). Eskerod and Huemann (2013) have analyzed the international standards and bodies of knowledge, for example, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*, the *International Competence Baseline (ICB)*, and PRINCE2, and argue that today’s working forms of stakeholder management have a number of limits. The core argumentation is that the current working forms are not suited for grasping the increased complexity facing project managers and project teams.

Classical project stakeholder analysis methods typically consist of a number of steps, involving stakeholder identification and various stakeholder assessments, for example, determination of needed contributions from each stakeholder as well as each stakeholder’s requirements, wishes, and concerns in relation to the project (see, e.g., Eskerod & Huemann, 2014a; Karlsen, 2002; Littau, Jujagiri, & Adlbrecht, 2010; Yang, Shen, Bourne, Ho, & Xue, 2011). Based on those assessments, strategies are chosen on how to interact with each stakeholder.

As conflicting interests may exist between the project team and various stakeholders or across one or more of the stakeholders, prioritization is often an important part of the strategy planning (Jepsen & Eskerod, 2009). Mitchell, Agle, and Wood (1997) suggest categorizing the identified stake-

holders based on an assessment of three attributes concerning each given issue (i.e., the issues that lead to a need for prioritization): power, legitimacy, and urgency. For example, a powerful and legitimate stakeholder with an urgent interest should be offered more management attention than a stakeholder without the three attributes. Prioritization of stakeholders is also part of the classical work by Freeman (1984) because he differentiates between primary and secondary stakeholders in order to allocate limited management resources properly. The primary stakeholders are the ones who are essential to the organization's wellbeing and survival, whereas the others are secondary stakeholders.

Another characteristic within project stakeholder analysis is that it is issue driven, meaning that the focus in the analysis is on a certain challenge at a specific point in time. This approach makes it possible to reduce the analytical complexity and stay focused, rather than trying to incorporate all details, issues, and project phases in one picture. To try to construct one picture only is a common mistake among inexperienced or untrained project managers, building on the underlying, wrong assumption that the stakeholders and their interests and attributes (e.g., power and legitimacy) are stable across a long time span and various issues. This issue-specificity relates back to Freeman (1984), Savage et al. (1991), and Eskerod and Jepsen (2013) who all point to the necessity of an issue-driven analysis.

Even though exceptions exist (e.g., Ackermann & Eden, 2011; Savage et al., 2010), it is characteristic for the project management literature that the relationships between the project and the stakeholders are seen as dyadic relationships, meaning that they should be between the project and each stakeholder, placing the project in the middle. More authors (e.g., Eskerod & Jepsen, 2013) have pointed to the weakness of this project-centric approach due to the fact that it does not acknowledge that (1) the project may not be the center of attention for the stakeholders as they have their own set of stakeholders to relate to (and some of them may even be more important); (2) the project stakeholders may relate to each other and even be more influenced by some of the other stakeholders than the project team; and (3) the project stakeholders may form coalitions and be much more powerful than a dyadic analysis can detect. Therefore, we claim, project stakeholder analysis methods will benefit from a network approach rather than a dyadic approach. This is in line with Ackoff's (1974) classical

work in which he suggests “stakeholders in a system” as the proper unit of analysis.

In addition, project stakeholder analysis is an environmental interpretation process (Aaltonen, 2011) in which the project representatives have the obligation not to perceive the stakeholder as “unreasonable” or “irrational” but instead realize that the current understanding of the particular stakeholder is not adequate or sufficient (Freeman, 1984). A better analysis result will typically be obtained if a given stakeholder category, such as the government and employees, is broken down into smaller categories for the analysis, maybe even at the individual level instead of an aggregated level (Ackermann & Eden, 2011; Eskerod & Jepsen, 2013; Freeman, 1984).

Other interesting contributions related to stakeholder analysis are Heravi, Coffey, and Trigunarsyah (2015) who discuss how to evaluate the level of stakeholder involvement during the project planning processes of building projects, and Walker and Maqsood (2014) who propose that stakeholder voices can be heard through the construction of “rich pictures.”

Articles in This Special Issue

All articles in this special issue draw on some of the theoretical concepts presented in this overview article, and they are all built on in-depth case studies. They all address aspects of having to deal with many different project stakeholders, which is a typical situation in contemporary project management.

The article “*Stakeholder Dynamics During the Project Front-End: The Case of Nuclear Waste Repository Projects*” by **Aaltonen, Kujala, Havela, and Savage** aims to increase the understanding of stakeholder challenges in large and complex projects, especially during the front-end phase. The authors have studied and compared stakeholder dynamics of two pioneering nuclear waste repository projects, one in Finland and one in the United States. Even though stakeholder dynamics is acknowledged in the project management literature (see, e.g., Eskerod & Vaagaasar, 2014), the elements of the dynamics have not been conceptualized in a detailed, systematic manner. In this article, the authors propose a new conceptual framework—a *stakeholder salience-position matrix*—which makes it possible to analyze changes in stakeholders’ importance and position toward a project. The matrix is applied to the two nuclear waste repository projects, and hereby it explicates how stakeholder dynamics are influenced by the

interaction of stakeholders' influence behavior, stakeholder management activities, and the project's contextual conditions.

The article "*Stakeholder Inclusiveness: Enriching Project Management with General Stakeholder Theory*" by **Eskerod**, **Huemann**, and **Ringhofer** aims to increase the understanding of project stakeholder management by discussing dilemmas related to stakeholder inclusiveness, in other words, to engage a broad range of stakeholders during the project course. The authors have undertaken a longitudinal case study of a public strategy development project in Denmark. Based on the findings, three propositions are offered: Applying stakeholder inclusiveness in a project (1) increases the likelihood of more engaged and satisfied stakeholders, (2) increases a danger of losing focus on those of the stakeholders who possess the most critical resources for the project's survival and progress, and (3) increases a danger of inducing stakeholder disappointment due to expectation escalation and impossibility of embracing conflicting requirements and wishes.

The article "*Breakthrough R&D Stakeholders: The Challenges of Legitimacy in Highly Uncertain Projects*" by **Hooge** and **Dalmasso** aims to increase the understanding of internal stakeholders in a specific kind of projects, that is, highly uncertain breakthrough R&D projects. The authors have studied the management of internal R&D stakeholders and their involvement dynamics in breakthrough R&D projects in France. Building on a longitudinal research partnership with a global car manufacturer since 2005, the research highlights the important dynamics of involvement among internal R&D stakeholders in the engineering development organization. Some stakeholders, acting as experts, innovation design strategists, or internal collaboration strategists, succeed in involving the individuals needed for the project's progress, sometimes generating an over-commitment. The success of the rationales of these stakeholders on engineering resources involvement depended on the perceived legitimacy of their holders.

The article "*Managing Project Stakeholder Communication: The Qstock Festival Case*" by **Turkulainen**, **Aaltonen**, and **Lohikoski** aims to increase the understanding on how to manage communication with the stakeholders throughout a project course. The three authors present findings from a case study of a Finnish music festival in which they have examined how the communication was facilitated and managed across dif-

ferent stakeholders during the different phases of the project life cycle. By building on an information processing view and the stakeholder salience framework, the study shows how stakeholder communication practices varied from impersonal to personal and group modes and depended on stakeholders' salience and the phase of the project life cycle. The findings imply that understanding stakeholder management requires a dynamic approach; in others words, different communication practices are required over the project life cycle due to varying degrees of salience of the stakeholders.

The last article in this special issue, "*Online Stakeholder Interactions in the Early Stage of a Megaproject*" by **Williams, Ferdinand, and Pasi-an**, aims to increase the understanding of stakeholder social media interactions in the planning stage of large and complex projects. The characteristics for such projects are that, typically, they are embedded in a network of stakeholder relationships that range from small, local community groups to national and international bodies that may support or oppose the project. The authors have studied a public infrastructure megaproject (called High Speed Rail) in the United Kingdom. Twitter conversations for one year were analyzed using Social Network Analysis and inductive analyses of Twitter profiles and content were undertaken. The purpose was to examine the overall evolution, configuration, and composition of the stakeholder network, which emerged from the project. The analyses indicate that the majority of online stakeholders opposed the project and formed stable clusters within an overall network that had increased in stability over the period of study. The authors contribute to the understanding of stakeholder analysis as well as of mega projects. They demonstrate that social network analysis as a methodology is a useful complement to existing stakeholder analysis methods and that it may provide real-time insights into the complex evolving discussions around megaprojects seen in the project management field.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ И ТЕСТЫ

Работа может быть выполнена по любому виду проекта, в зависимости от того, какую информацию имеет магистрант. Предпочтительным является вариант индивидуальной темы, основанной на данных проектов, в которых магистрант принимал участие. Использование типовых тем предполагает использование описаний проектов, выдаваемое преподавателем.

Структура работы

Описание проекта. Обосновывается актуальность выбранного проекта. Дается описательная характеристика проекта. Приводятся основания для разработки и реализации проекта. Студент устанавливает связь проекта со стратегией регионального развития. Раскрывается сущность проекта. Приводятся ограничения по трудоемкости, срокам выполнения проекта, ресурсам, определяется будущий руководитель проекта. Данные представляются в формате Устава или Паспорта проекта, в котором указывается:

Название проекта

Цель проекта

Описание проекта

Обоснование инициации проекта

Сроки выполнения проекта

Руководитель проекта

Продукт проекта

Заинтересованные стороны проекта

Ограничения проекта

Критерии оценки успешности проекта.

Рекомендации по разработке Устава см. «Паспорт проекта (устав проекта) - инициация проекта»
<https://www.youtube.com/watch?v=h56dXOTq30s>

Разработка СДР – структурной декомпозиции работ проекта. Рекомендации см. Контрольные точки проекта (фазы проекта)
<https://www.youtube.com/watch?v=FGtyOmtYZLY>

Идентификация и мэппинг стейкхолдеров. Анализируется окружение проекта выявляются основные группы стейкхолдеров, проводится анализ формы участия стейкхолдеров в проекта, ранжирование

по силе, степени участия, ценности, готовности и безотлагательности участия стейкхолдера в проекте. Для оценки взаимоотношений между стейкхолдерами проекта используется дихотомическая схема группировки «власть-динамизм» Гарднера. Здесь дается характеристика важности для менеджмента различных групп стейкхолдеров в зависимости от их положения на карте. Одновременно предлагается использовать карту «Власть – интерес» Она классифицирует заинтересованные стороны по отношению к власти, которой они обладают, и степени их заинтересованности в стратегиях организации. Проводится приоритезация (ранжирование) стейкхолдеров по 4-бальной и 5-тибальной шкале или с помощью лепестковой диаграммы

Оценка интересов и вкладов стейкхолдеров проекта. Классификация ожиданий и гармонизация интересов стейкхолдеров с интересами организации, оценка и классификация влияния стейкхолдеров.

Выбор стратегий взаимодействия и коммуникаций для гармонизации интересов стейкхолдеров. Оценивается желаемый и существующий уровень взаимодействия с ключевыми стейкхолдерами. Определяется механизм вовлечения каждого стейкхолдера в проект и способов управления его действиями. Согласно классическим определениям менеджмента, управление – это коммуникационный процесс, и для эффективного управления взаимоотношениями со стейкхолдерами важно результативно определить стратегию коммуникаций в зависимости от типа стейкхолдера.

Стратегия взаимодействия должна обеспечивать развитие отношений, коммуникации поддерживают эти отношения. Разрабатывается план коммуникаций с наиболее значимыми стейкхолдерами и определяются индикаторы прогресса отношений со стейкхолдерами.

Тест

1. Кто был основателем теории стейкхолдеров?

- Роберт Эдвард Фриман
- Адам Смит
- Локвуд

2. Какую трактовку стейкхолдеров предложил Райен?

- группы людей, без которых организация может прекратить свое существование
- лица (физических и юридических), обладающих правовой, экономической, моральной (а также самостоятельно осознаваемой) возможностью заявлять фирме о своих правах (в том числе имущественных) или интересах в отношении ее прошлой, настоящей или будущей деятельности (ее части)
- лицо или группа лиц, которые могут оказать влияние на организацию или на которых влияет организация

3. На каких теориях базируются стейкхолдеры?

- экономических и управленческих
- политических и экономических
- управленческих и социальных

4. Новая институциональная теория включает в себя

- институциональную теорию, теорию контрактов
- теорию контрактов, имущественных прав и транзакционных издержек
- позитивную теорию агентских отношений, имущественных прав

5. На чьи идеи опирается транзакционный подход?

- Фриман
- Миллз
- Коуза

6. В чем суть 3 принципа Кларксона?

- Менеджеры должны принять процессы и формы поведения, которые чувствительны к интересам и возможностям каждой группы заинтересованных сторон

- Менеджеры должны всецело избегать действий, которые могут подвергать риску неотчуждаемые права человека (например, право на жизнь) или вызвать риски, которые, при ясном понимании, были бы явно неприемлемы соответствующим заинтересованным сторонам
- Менеджеры должны признать и активно отслеживать интересы всех законных заинтересованных сторон и принимать их интересы к сведению соответствующим образом в процессе принятия решений и экономической деятельности компании

7. Как называется первый этап становления стратегического менеджмента?

- бюджетирование и контроль
- стратегическое планирование
- долгосрочное планирование

8. Входит ли правительство в Модель Фримана «Взаимодействия организации со стейкхолдерами»?

- да
- нет

9. Кто относится к внутренним стейкхолдерам?

- негосударственные организации
- СМИ
- поставщики

10. Что входит в «Ценность для стейкхолдеров» в схеме *взаимосвязь менеджмента стейкхолдеров с методологией ССП?*

- Клиентоориентированный менеджмент, способность и готовность к инновациям, процессы согласования, структура бизнес процессов
- Премиальный рост, выгодность действий на согласованной основе, рентабельность капитала, эффективность инвестиций, Эффективность затрат
- Цена, сроки и условия, качество дополнительных услуг, качество взаимоотношений, репутация и бренд

11. Кто был основателем теории стейкхолдеров?

- Роберт Эдвард Фриман

-Адам Смит

-Локвуд

12. Какую трактовку стейкхолдеров предложил Райен?

- группы людей, без которых организация может прекратить свое существование

- лица (физических и юридических), обладающих правовой, экономической, моральной (а также самостоятельно осознаваемой) возможностью заявлять фирме о своих правах (в том числе имущественных) или интересах в отношении ее прошлой, настоящей или будущей деятельности (ее части)

- лицо или группа лиц, которые могут оказать влияние на организацию или на которых влияет организация

13. На каких теориях базируются стейкхолдеры?

- экономических и управленческих

- политических и экономических

- управленческих и социальных

14. Новая институциональная теория включает в себя

- институциональную теорию, теорию контрактов

- теорию контрактов, имущественных прав и транзакционных издержек

- позитивную теорию агентских отношений, имущественных прав

15. На чьи идеи опирается транзакционный подход?

- Фриман

-Миллз

- Коуза

16. В чем суть 3 принципа Кларксона?

- Менеджеры должны принять процессы и формы поведения, которые чувствительны к интересам и возможностям каждой группы заинтересованных сторон

- Менеджеры должны всецело избегать действий, которые могут подвергать риску неотчуждаемые права человека (например, право на

жизнь) или вызвать риски, которые, при ясном понимании, были бы явно неприемлемы соответствующим заинтересованным сторонам

- Менеджеры должны признать и активно отслеживать интересы всех законных заинтересованных сторон и принимать их интересы к сведению соответствующим образом в процессе принятия решений и экономической деятельности компании

17. Как называется первый этап становления стратегического менеджмента?

- бюджетирование и контроль
- стратегическое планирование
- долгосрочное планирование

18. Входит ли правительство в Модель Фримана «Взаимодействия организации со стейкхолдерами»?

- да
- нет

19. Кто относится к внутренним стейкхолдерам?

- негосударственные организации
- СМИ
- поставщики

20. Что входит в «Ценность для стейкхолдеров» в схеме *взаимосвязь менеджмента стейкхолдеров с методологией ССП?*

- Клиентоориентированный менеджмент, способность и готовность к инновациям, процессы согласования, структура бизнес процессов
- Премиальный рост, выгодность действий на согласованной основе, рентабельность капитала, эффективность инвестиций, Эффективность затрат
- Цена, сроки и условия, качество дополнительных услуг, качество взаимоотношений, репутация и бренд

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В период значительных изменений во внешней среде особенно важно поддержание партнерских и доверительных взаимоотношений во всех сферах экономики. Отдельного внимания заслуживает системное формирование эффективных партнерских отношений различных компаний с заинтересованными сторонами.

Для эффективного развития бизнеса необходимо рассматривать отношения как с внутренними, так и с внешними стейкхолдерами организаций. Это же относится и к проектам, которые в большинстве организаций занимают все больший удельный вес в их деятельности.

В зависимости от выстроенного уровня отношений, вовлеченности ключевых заинтересованных сторон в деятельность организации или в проекты будут наступать позитивные или негативные последствия, значительно влияющие не только на общее настроение внутри организации и ее имидж, но и на формирование основных результатов деятельности, таких как стоимость бизнеса, выручка, прибыль и рентабельность. Даже небольшое повышение уровня рентабельности позволит организации выйти на более высокий уровень качества производимого продукта, повысить уровень заработной платы сотрудникам, создать различные нововведения для совершенствования бизнес-процессов на предприятии. Таким образом, эффективно выстроенный механизм управления со стейкхолдерами обеспечивает компании получение и поддержание долговременных конкурентных преимуществ на стратегическую перспективу.

Актуальность темы пособия обусловлена необходимостью создания на большинстве предприятий и в организациях механизмов формирования и развития партнерских отношений с заинтересованными сторонами для достижения таких актуальных для большинства из них целей, как сокращение расходов, оптимизация бизнес-процессов, снижение потерь, повышение капитализации бизнеса и рентабельности продаж в сложившейся осложненной экономической и эпидемиологической, политической ситуации.

В учебном пособии проиллюстрировано применение представленных в теоретической части методов идентификации, классификации и приоритизации заинтересованных сторон, а также модели Митчелла – Агле – Вуда для оценки значимости стейкхолдеров, показаны примеры использования лепестковых диаграмм для определения ключевых стейкхолдеров. Приведенный пример разработан на основе данных реального предприятия с учетом и на основе анализа результатов его финансовой деятельности с акцентом на уровень рентабельности. Показано, как на основе классификации стейкхолдеров можно определить стратегии и тактики взаимодействия с ними, которые помогут предприятию не только сохранить настоящий уровень качества производства продукта, но и выйти на новый, несмотря на сложность экономической ситуации.

Пример по управлению стейкхолдерами социально значимого проекта, направленного на сохранение здоровья студентов, проживающих в общежитиях ВлГУ, показывает, как в процессах разработки устава и структуры декомпозиции работ проекта провести идентификацию, классификацию, приоритизацию заинтересованных сторон, разработать стратегии коммуникаций с наиболее значимыми из них для обеспечения необходимой вовлеченности в реализацию проекта.

Новизна учебного пособия состоит в выделении темы управления стейкхолдерами в отдельное направление в управлении организацией и проектами. В простом и доступном для понимания обучающихся формате представлена история возникновения управления заинтересованными сторонами, рассмотрена эволюция подходов к управлению стейкхолдерами во взаимосвязи с развитием концепций стратегического менеджмента. На примерах различных типов организаций представлена категоризация стейкхолдеров и взаимоотношений с ними, даны авторские подходы к классификации заинтересованных сторон. В издании предлагается авторский вариант выбора стратегий взаимоотношений, представлены современные методы и инструменты реализации выбранных стратегий.

В результате работы с учебным пособием студенты должны осознать, что успех любой организации определяется грамотным выстраиванием честных взаимовыгодных отношений со всеми заинтересованными сторонами.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Business 2010: Embracing the challenge of change A report from the Economist Intelligence Unit sponsored by SAP
2. Национальный доклад «Организационно-управленческие инновации: развитие экономики, основанной на знаниях» / Под ред. С.Е. Литовченко. – М.: Ассоциация Менеджеров, 2008 г. – 104 с. ISBN 978-5-902500 [Электронный ресурс]. URL: https://www.academia.edu/30229608/Организационно_управленческие_инновации_развитие_экономики_основанной_на_знаниях
3. ISO/IEC/IEEE 15288:2015, Systems and software engineering – System life cycle processes
4. Магданов П. В. История возникновения корпораций до начала XX в // ARS ADMINISTRANDI. 2012. №4. [Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/istoriya-vozniknoveniya-korporatsiy-do-nachala-xx-v> (дата обращения: 08.06.2022).
5. Остапенко П.В., История тайной войны в Средние века. Византия и Западная Европа/ П.В. Остапенко. – М.АСТ, 2008. – С. 237. - ISBN 978-5-17-049247-3.
6. McLuhan, Marshall. Letters of Marshall McLuhan. Oxford University Press, 1987. - С. 254.
7. Тамбовцев В. Л. Стейкхолдерская теория фирмы в свете концепции режимов собственности // Российский журнал менеджмента. 2008. №3. [Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/steykholderskaya-teoriya-firmy-v-svete-kontseptsii-rezhimov-sobstvennosti> (дата обращения: 08.06.2022).
8. Maurer, 1971. – С. 361.
9. Тамбовцев В. Л. Стейкхолдерская теория фирмы в свете концепции режимов собственности // Российский журнал менеджмента. 2008. №3. [Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/steykholderskaya-teoriya-firmy-v-svete-kontseptsii-rezhimov-sobstvennosti> (дата обращения: 08.06.2022).
10. Freeman R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach – First Edition. – Boston: Harpercollins College Div, January 1984.

11. Финогеева, А. И. Управление взаимоотношениями компании с заинтересованными сторонами / А. И. Финогеева // Новая наука: От идеи к результату. – 2017. – Т. 1. – № 3. – С. 118-121. [Электронный ресурс]. URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_28826356_42605721.pdf
12. Freeman. The state of stakeholder Capitalism With Edward Freeman, the «Father» of the Movement, October 2, 2021/ [Электронный ресурс]. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=n2VgTTGMFMo>
13. Freeman. The state of stakeholder Capitalism With Edward Freeman, the «Father» of the Movement, October 2, 2021/ [Электронный ресурс]. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=n2VgTTGMFMo>
14. Freeman. The state of stakeholder Capitalism With Edward Freeman, the «Father» of the Movement, October 2, 2021/ [Электронный ресурс]. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=n2VgTTGMFMo>
15. ГОСТ Р 51897 – 2002 «Менеджмент риска. Термины и определения»
16. ГОСТ Р 51897 – 2002 «Менеджмент риска. Термины и определения»
17. Стандарт AA1000SES
18. Стандарт AA1000SES
19. Костина, С. А. Сравнительный анализ моделей управления заинтересованными сторонами проекта / С. А. Костина // Современные научные исследования и разработки. – 2018. – Т. 1. – № 5(22). – С. 363-368. – eISSN: 2415-8402. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=35651900>
20. Freeman E. Strategic management: A stakeholder approach//Boston :Pitman, 1984 URL: https://pdfs.semanticscholar.org/6de2/92f37b4af6bbe43f13d2ea920d54e4a14aa3.pdf?_ga=2.98302175.1951094608.1647013196-1055533920.1647013196
21. Плотников А.В. Сравнение содержания стейкхолдерских подходов в управлении // Экономика, предпринимательство и право. – 2021. – Том 11. – № 12. – С. 2695-2704. – doi:

10.18334/epp.11.12.113929. [Электронный ресурс]. URL: <https://1economic.ru/lib/113929>

22. <https://ru.pdfdrive.com/pmbok-2013-5-%D0%B5-%D0%B8%D0%B7%D0%B4%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5-e54897332.html>

23. Фурта, С.Д. Управление стейкхолдерами проекта: ревизия 5-го издания РМВОК®Guide часть 2 [Текст] / С.Д. Фурта, Т.Б. Соломатина, Т. Хоппл. М.: Инициативы XXI века № 02. 2014. - С. 27-42.

24. Ципес Г. Л. Управление заинтересованными сторонами проекта: от простого к сложному / Г. Л. Ципес // Мастер-класс ISB. [Электронный ресурс]. URL: <https://clck.ru/ZFksQ>

25. Ципес Г. Л. Управление заинтересованными сторонами проекта: от простого к сложному / Г. Л. Ципес // Мастер-класс ISB. [Электронный ресурс]. URL: <https://clck.ru/ZFksQ>

26. Ципес Г.Л., Шадаева Н.М. Управление отношениями с заинтересованными сторонами проекта: от простого к сложному (часть 2) // Управление проектами и программами. — 2015. — №3. — С.218–228. [Электронный ресурс] URL: https://sovnet.ru/media/Main/Publication/2020-08-04/2Upravlenie_otnosheniyami_szaint_grebennikon.pdf

27. Ципес Г.Л., Шадаева Н.М. Управление отношениями с заинтересованными сторонами проекта: от простого к сложному (часть 2) // Управление проектами и программами. — 2015. — №3. — С.218–228. [Электронный ресурс] URL: https://sovnet.ru/media/Main/Publication/2020-08-04/2Upravlenie_otnosheniyami_szaint_grebennikon.pdf

28. ISO 21500:2012. Guidance on Project Management. URL: http://www.iso.org/iso/catalogue_detail.htm?csnumber=50003

29. ICB IPMA Competence Baseline. Version 3.0. URL: https://www.aipm.com.au/documents/aipm-key-documents/ipma_pm_assessment_competence_baseline.aspx

30. A Guidebook of Project & Program Management for Enterprise Innovation. Volume I. URL: https://articulospm.files.wordpress.com/2013/01/p2mguidebookvolume1_060112.pdf

31. Андреев А. А. [и др.] ; науч. ред. Воропаев В. И. ; Ассоц. упр. проектами. - Москва : Проектная ПРАКТИКА, 2010. - 260 с. : табл.; 30 см.; ISBN 978-5-904574-03-1 [Электронный ресурс]. — URL: [https://pmufa.ru/assets/st/СОВНЕТ%20Основы%20профессиональных%20знаний%20и%20Национальные%20требования%20к%20компетенности%20\(НТК\)%20v.3.1.pdf](https://pmufa.ru/assets/st/СОВНЕТ%20Основы%20профессиональных%20знаний%20и%20Национальные%20требования%20к%20компетенности%20(НТК)%20v.3.1.pdf)

32. Динг Р. Унифицированный повторяющийся процесс для руководства проектами, основанный на принципах 4R // Управление проектами и программами. 2008.№4 – ISSN: 2075-1214 // с. 258-272 [Электронный ресурс]. — URL:<https://www.elibrary.ru/item.asp?id=12291536>

33. Руководство по управлению проектами знаний / Институт управления проектами. Шестое издание. Ньютаун-сквер, Пенсильвания: Институт управления проектами, [2017] ххix, 756 страниц ; 28 см. HD69.P75 G845 2017 ISBN: 978-1-62825-193-7 [Электронный ресурс]. – URL: <https://biconsult.ru/files/datavault/PMBOK-6th-Edition-Ru.pdf>

34. Ципес Г.Л., Шадаева Н.М. Управление отношениями с заинтересованными сторонами проекта: от простого к сложному (часть 1) // Управление проектами и программами. — 2015. — No2. — С.138–156. [Электронный ресурс].URL: http://en.sovnet.ru/media/Main/Publication/2020-08-04/1Upravlenie_otnosheniyami_s_zaint_grebennikon.pdf

35. Ципес Г.Л., Шадаева Н.М. Управление отношениями с заинтересованными сторонами проекта: от простого к сложному (часть 1) // Управление проектами и программами. — 2015. — No2. — С.138–156. [Электронный ресурс]. URL: http://en.sovnet.ru/media/Main/Publication/2020-08-04/1Upravlenie_otnosheniyami_s_zaint_grebennikon.pdf

36. Транзакция (сделка)— соглашение (политическое, юридическое), сопровождаемое взаимными уступками.

37. <http://nobeliat.ru/laureat.php?id=829> Сайт Лауреаты нобелевской премии Нобелевская премия по экономике 2009 Оливер Уильямсон (1932) За исследования в области экономической организации

38. Джioева, М. А. Истоки возникновения транзакционных издержек / М. А. Джioева, З. К. Чельдиева. — Текст : непосредствен-

ный // Молодой ученый. — 2016. — № 2 (106). — С. 476-478. [Электронный ресурс]. — URL: <https://moluch.ru/archive/106/25047/> (дата обращения: 08.06.2022).

39. www.psychologos.ru, ПСИХОЛОГОС Энциклопедия практической психологии «Никогда не ешьте в одиночку» и другие правила нетворкинга (К. Феррацци, Т. Рэз) (дата обращения: 05.11.2016);

40. Electronic Information Report, October 4, 2008, from Simba Information, Gale Group. URL: <http://eletters.marketresearch.com/documents/simba/SLR%202008-2009.pdf>

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Стандарт управления стейкхолдерами проектов

Стандарт взаимодействия с заинтересованными сторонами

Цель Института AccountAbility — способствовать росту ответственности организаций в целях устойчивого развития. Занимая среди международных профессиональных организаций одно из ведущих мест, Институт AccountAbility разрабатывает эффективные инструменты и стандарты управления для проведения нефинансового аудита и ведения отчетности в рамках серии AA1000, проводит курсы повышения квалификации с последующей выдачей сертификатов, а также берется за самые современные исследования и защиту соответствующих общественных интересов.

Свою работу Институт AccountAbility строит на основе передовой технологии управления с участием многих заинтересованных сторон, непосредственно вовлекая таким образом в свою работу корпоративных и индивидуальных членов, в число которых входят коммерческие предприятия, организации гражданского общества и государственные учреждения из самых разных стран мира.

Если вы хотите приобрести печатную или компьютерную версию изданий Института AccountAbility, то мы рекомендуем посетить наш сайт: www.accountability.org.uk/resources

СОДЕРЖАНИЕ

1. Как добиться эффективного взаимодействия.....	196
2. Цель и содержание стандарта	199
3. Определения	202
4.Требования, предъявляемые к качеству взаимодействия с заинтересованными сторонами	203
5. Руководство по исполнению требований, предъявляемых к качеству взаимодействия с заинтересованными сторонами.....	208
6. От чего зависит качество взаимодействия с заинтересованными сторонами	227

Назначение и использование предварительной версии стандарта

Цель публикации данной предварительной версии — стимулировать экспериментальное использование стандарта самым широким кругом пользователей, в том числе коммерческими предприятиями, организациями гражданского общества, ассоциациями труда, государственными ведомствами, в самых разных сферах деятельности.

Окончательный вариант стандарта, который планируется выпустить в конце 2006 г., будет подготовлен на основе отзывов, которые мы надеемся получить на этот проект, поэтому приглашаем всех его пользователей присылать свои комментарии по адресу aa1000series@accountability.org.uk или сообщать представителям рабочих групп по внедрению стандарта.

Структура и язык описания стандарта

Описание стандарта включает в себя шесть разделов:

- в разделе 1 читатель знакомится с понятием "взаимодействие с заинтересованными сторонами";
- в разделе 2 объясняется цель и содержание стандарта;
- в разделе 3 даются определения терминов, используемых в тексте стандарта;
- в разделе 4 рассказывается о требованиях, предъявляемых к качеству взаимодействия с заинтересованными сторонами;
- в разделе 5 содержится руководство по исполнению этих требований; в разделе 6 приведены критерии оценки качества взаимодействия с заинтересованными сторонами.

Стандарт имеет также ряд информационных приложений.

В разделах 4 и 5, посвященных требованиям, используется слово "должен", которое выделено жирным шрифтом.

Во вспомогательном руководстве в разделе 5 используется слово "следует", которое набрано обычным шрифтом.

1. Как добиться эффективного взаимодействия

Взаимодействие с заинтересованными сторонами (стейкхолдерами) всегда имело принципиально важное значение для деятельности любой организации. Традиционные формы взаимодействия, такие как прием в члены организации, голосование граждан, выездные пре-

зентации для инвесторов, диалог и переговоры с персоналом, были давно институционализированы в обязательные процедуры, нормы и правила. Благодаря им организации стали подотчетными перед всеми сторонами, заинтересованными в их деятельности, а сами эти стороны стали участниками успешной деятельности организаций.

Имеющиеся на сегодняшний день организационные проблемы, а также необходимость для любой организации обеспечить свое устойчивое развитие еще более повысили важность взаимодействия организаций с заинтересованными сторонами — как с теми, с кем раньше контакта не было (возможно, в силу отсутствия у той или иной заинтересованной стороны права голоса), так и с хорошо известными организации стейкхолдерами. Однако с последними взаимодействие теперь осуществляется на новом уровне — по новым вопросам и новыми методами. Это прежде всего справедливо по отношению к коммерческим предприятиям, осваивающим новые рынки или сталкивающимся с проблемой изменяющихся социальных ожиданий, но не менее важно для государственных органов власти, организаций гражданского общества и трудовых организаций, воспитывающих новое поколение избирателей и разрабатывающих новые формы обслуживания и защиты общественных интересов. Кроме того, настоятельная потребность в устойчивом развитии делает сегодня еще более актуальным взаимодействие с заинтересованными сторонами с целью решения специфических организационных задач, а также достижения более широких социальных, природоохранных и экономических целей, например Целей развития тысячелетия.

Эти изменения инициировали процесс массового поиска новых форм взаимодействия с заинтересованными сторонами, что стало важным шагом в деле разработки новых механизмов отчетности. К сожалению, этот поиск новых форм взаимодействия сопровождается появлением новых проблем. Так, применение неточных и неэффективных методов и, соответственно, получение неадекватных замыслу результатов способны подорвать доверие к самой идее взаимодействия с заинтересованными сторонами. Чтобы этого не случилось, необходимо четко понимать, что собой представляет высококачественное взаимодействие с заинтересованными сторонами.

По мнению Института AccountAbility, если организация обеспечивает людям, которые от нее зависят или от которых зависит она са-

ма, право быть услышанными и при этом берет на себя обязательство реагировать на то, что их беспокоит, то она от этого только выигрывает. Такой подход позволяет организациям укреплять их легитимность, а также дает возможность в ходе диалога с заинтересованными сторонами подтверждать или заново создавать совместные ценности, что самым позитивным образом сказывается на репутации и моральном облике организации в глазах общественности. Чтобы этого достичь, необходимо четко обозначить эти права и обязанности и затем последовательно и эффективно претворять их в жизнь.

Стандарт взаимодействия с заинтересованными сторонами AA1000 (Стандарт AA1000SES) является хорошей основой для этого. Он представляет собой общеприменимую общедоступную нормативную базу для планирования, исполнения, оценки, информирования и нефинансовой аудиторской проверки качества взаимодействия с заинтересованными сторонами. Стандарт создан на основе и в соответствии с серией стандартов AA1000, а именно Стандартом нефинансового аудита AA1000AS (AA1000 Assurance Standard), разработанных Институтом AccountAbility и обнародованных в марте 2003 г.

Данный стандарт может использоваться как сам по себе, так и в сочетании с другими инструментами, нормативными процедурами и стандартами. Его можно применять в таких целях, как контроль качества и управление системой знаний, обеспечение прозрачности и ведение отчетной документации, корпоративное управление и представление отчетности всем заинтересованным сторонам.

AA1000SES, как и все остальные стандарты серии AA1000, базируется на двух основных принципах, лежащих в основе работы Института AccountAbility. Вобпервых, мы считаем, что наша миссия — "способствовать росту ответственности организаций в целях их устойчивого развития". Воб вторых, мы приняли на себя обязательство разрабатывать стандарты только на основе реализуемых на практике методов, изученных и кодифицированных в ходе диалога, а также на основе новшеств, полученных в результате использования этих методов.

Конечная цель взаимодействия с заинтересованными сторонами состоит в правильном выборе направления стратегического развития организации и путей совершенствования ее деятельности, а также в оказании ей содействия в достижении такого уровня устойчивого раз-

вития, от которого выигрывают все: и организация, и ее заинтересованные стороны, и общество, потому что они имеют возможность:

- познавать;
- определять и анализировать:
 - потребности, ожидания и мнения внутренних и внешних заинтересованных сторон;
 - трудности и перспективы с точки зрения заинтересованных сторон;
 - наиболее существенные проблемы, волнующие внутренние и внешние заинтересованные стороны;
- осуществлять новации;
- определять стратегические направления развития и добиваться отличных результатов работы, опираясь на знания, имеющиеся у заинтересованных сторон, и результаты углубленного анализа;
- согласовывать свою деятельность с потребностями устойчивого развития и общественными ожиданиями; функционировать;
- повышать эффективность деятельности;
- разрабатывать и применять на практике показатели результативности деятельности, позволяющие внутренним и внешним заинтересованным сторонам адекватно оценивать деятельность организации.

2. Цель и содержание стандарта

Цель

Стандарт взаимодействия с заинтересованными сторонами AA1000SES (Стандарт AA1000SES) — это общеприменимая общедоступная нормативная база для планирования, исполнения, оценки, информирования и нефинансовой аудиторской проверки качества взаимодействия с заинтересованными сторонами.

Содержание

Стандарт AA1000SES может применяться по отношению ко всем видам взаимодействия, в том числе:

- функциональному взаимодействию (например, обеспечению интересов заказчиков),
- взаимодействию по отдельным вопросам (например, по вопросу о защите прав человека),

- взаимодействию в масштабе всей организации (например, применительно к отчетности и нефинансовому аудиту).

Стандарт может применяться для осуществления как внутреннего, так и внешнего взаимодействия, а также для взаимосвязи между ними. Виды взаимодействия могут быть самыми разными, начиная от взаимодействия на микроуровне (решение отдельных вопросов между организациями и заинтересованной стороной) и кончая макровзаимодействием по основным общественным проблемам.

Стандарт AA1000SES не предназначен для использования в качестве основы для формального юридически оформленного взаимодействия между организациями и их заинтересованными сторонами (выборы, официальные переговоры между работодателями и наемными работниками и т.п.). В то же время он вполне может помочь повысить информативность и действенность этих видов взаимодействия.

Пользователи

Стандарт AA1000SES разработан для тех, кто начинает, наблюдает, оценивает, проверяет процесс взаимодействия с заинтересованными сторонами или каким-либо иным образом участвует в этом процессе.

Стандарт дает возможность:

- организациям или отдельным подразделениям организаций — разрабатывать и реализовывать на практике схемы взаимодействия с заинтересованными сторонами на основе четких принципов и критериев, информировать заинтересованные стороны о методах работы и таким образом вооружать их четкими критериями для оценки их деятельности (организации могут быть любого типа: коммерческие, гражданского общества, трудовые, государственные, а также сетевые и партнерские с большим количеством членов);
- заинтересованным сторонам — определять, оценивать качество взаимодействия с организацией исходя из четких принципов и связанных с ними критериев и высказываться по этому поводу;
- специалистам по нефинансовому аудиту — оценивать качество взаимодействия с заинтересованными сторонами и высказываться по этому поводу по собственной инициативе, а также в качестве посредника, оценивающего, как организация определяет то, что является существенным для ее развития, как она толкует и решает

существенные для себя вопросы, а также как она откликается на ожидания заинтересованных сторон;

- органам стандартизации, разработчикам рейтингов и индексов — ссылаться на четкие качественные требования, предъявляемые к организации процесса взаимодействия с заинтересованными сторонами, или включать эти требования в свои системы;
- инвесторам, их советникам и другим специалистам по оценке рисков — определять, насколько организации хорошо осознают свои риски и возможности и управляют ими;
- советникам и консультантам — оценивать качество процессов взаимодействия с заинтересованными сторонами и высказываться по этому поводу, а также помогать организациям в разработке и реализации схем такого взаимодействия;
- преподавателям курсов повышения квалификации и учебных семинаров — способствовать росту профессионализма в сфере организации процесса взаимодействия с заинтересованными сторонами как такового, а также в его взаимосвязи с другими организационными процессами, например такими, как ведение отчетности и нефинансовый аудит.

Взаимосвязь с другими стандартами

Предварительный проект Стандарта AA1000SES призван дополнить стандарты серии AA1000, в число которых входит и Стандарт нефинансового аудита AA1000AS. Кроме того, он призван дополнить другие стандарты, для которых взаимодействие с заинтересованными сторонами также является важным элементом, например стандарты отчетности, нефинансового аудита и корпоративного управления и более конкретные по своей тематике стандарты — стандарты труда, защиты прав человека, противодействия коррупции (в частности, Принципы ведения отчетности об устойчивости развития, разработанные в рамках Программы "Global Reporting Initiative" [Глобальная инициатива по отчетности], стандарты ISO [Международная организация по стандартизации], а также стандарты SA8000, IAASB и ISEAL).

Стандарты AA1000 поддерживаются целым рядом других документов (см. приложение В).

3. Определения

Подотчетность (Accountability)

Стандарт AA1000SES понимает "подотчетность" как совокупность следующих компонентов:

- прозрачность — отчетность перед заинтересованными сторонами;
- готовность реагировать — способность откликаться на проблемы, волнующие заинтересованные стороны;
- соответствие требованиям — соблюдение законодательных требований, стандартов, кодексов, принципов, стратегий и иных добровольных обязательств.

У данных аспектов подотчетности могут быть разные приводящие их в действие механизмы, такие как соблюдение правовых норм, заявленные стратегические обязательства, репутация и управление риском, а также имеющееся у компании чувство морального и нравственного долга.

Механизм (Enabler)

Механизм — это то, что помогает осуществить действие или добиться цели посредством предоставления средств, знаний или возможностей.

Организация (Organization)

В качестве организации может выступать как организация в целом, так и часть организации, а также группа или товарищество отдельных граждан и организаций. Уже в самом начале процесса взаимодействия необходимо определить, что собой представляет организация исходя из характера ее деятельности, производимых ею продуктов и услуг, занимаемой территории и имеющихся у нее дочерних компаний, которыми она либо управляет, либо несет за них юридическую ответственность, либо имеет возможность влиять на результаты их деятельности (например, на эффективность использования продукции).

Заинтересованная сторона (Stakeholder)

Заинтересованной стороной называется группа, которая может влиять на деятельность организации или, напротив, способна испы-

тывать на себе влияние от деятельности организации, производимой ею продукции или оказываемых ею услуг и связанных с этим действий. Это определение не распространяется на всех тех, кто может быть знаком с организацией или иметь мнение о ней. У любой организации много заинтересованных сторон, которые отличаются друг от друга по типу и степени участия в ее деятельности и часто имеют абсолютно разные, иногда даже противоречащие друг другу интересы и потребности.

Устойчивая деятельность (Sustainability Performance)

Под устойчивой деятельностью организации понимается такая деятельность (включающая разработку стратегии, принятие решений и осуществление действий), которая приводит к получению социальных, экологических и/или экономических (в том числе финансовых) результатов.

Устойчивое развитие (Sustainable Development)

Мы используем определение устойчивого развития, содержащееся в отчете "Наше общее будущее" (также известном под названием "Доклад Брутланд"):

"Устойчивое развитие — это развитие, отвечающее потребностям сегодняшнего дня и не лишаящее будущие поколения возможности удовлетворять их собственные нужды".

4. Требования, предъявляемые к качеству взаимодействия с заинтересованными сторонами

А. Обязательство и принципы подотчетности (AccountAbility)

А.1. Подотчетность и взаимодействие с заинтересованными сторонами

В стандартах серии AA1000 подотчетность определяется как совокупность следующих аспектов:

- прозрачность — отчетность перед заинтересованными сторонами;
- готовность реагировать — способность откликаться на проблемы, волнующие заинтересованные стороны;
- соответствие требованиям — соблюдение законодательных требо-

ваний, стандартов, кодексов, принципов, стратегий и иных добровольных обязательств.

А.2. Стандарты серии AA1000: обязательство обеспечивать открытость для всех.

Организация, внедряющая в свою практику какую-либо часть стандартов серии AA1000, включая Стандарт AA1000SES, должна обеспечивать открытость для всех, то есть обеспечивать заинтересованным сторонам право и возможность быть услышанными, и одновременно брать на себя обязательство отчитываться перед ними.

А.3. Стандарты Серии AA1000: применение принципов при взаимодействии с заинтересованными сторонами.

Обязательство обеспечивать открытость для всех основано и реализуется на основании трех принципов, заложенных в стандартах серии AA1000, — это принципы существенности, полноты и способности реагировать.

(П.1) Существенность — организация должна знать, каковы ее заинтересованные стороны, а также какие ее интересы и какие интересы заинтересованных сторон являются для нее существенными (значимыми).

(П.2) Полнота — от организации требуется понимать опасения заинтересованных сторон, а именно понимать их взгляды, потребности и ожидаемые результаты деятельности, а также их мнения по значимым для них вопросам.

(П.3) Реагирование — организация должна последовательно реагировать на существенные вопросы, стоящие перед заинтересованными сторонами и самой организацией.

В основе любого взаимодействия с заинтересованными сторонами, осуществляемого в соответствии со Стандартом AA1000SES, должны лежать эти три принципа.

Стандарты серии AA1000: обязательство и принципы подотчетности



Рисунок 1. Стандарты серии AA1000: обязательство и принципы подотчетности

Б. Система взаимодействия с заинтересованными сторонами

Б.1. Общие требования.

Принимая на себя обязательства следовать Стандарту AA1000SES, организация берет на себя обязательство быть подотчетной — то есть информировать заинтересованные стороны о существенных вопросах деятельности организации. Кроме того, ни один принцип из тех, на которых строится система взаимодействия с заинтересованными сторонами, не должен быть нарушен, ни один этап — пропущен. В некоторых случаях взаимодействие может носить ограниченный характер или даже считаться невозможным, например по коммерческим причинам или по причине, связанной с обеспечением безопасности. Если подобные причины существуют, они должны быть описаны и обоснованы на этапе планирования процесса взаимодействия.

Б.2. Функции и обязанности.

Организация должна инициировать начало взаимодействия с заинтересованными сторонами и затем нести ответственность за него. В качестве организации может выступать как организация в целом, так и часть организации, а также группа или товарищество отдельных

граждан и организаций. В самом начале процесса взаимодействия необходимо определить, что собой представляет организация исходя из характера ее деятельности, производимых ею продуктов и оказываемых услуг, занимаемой территории и имеющих у нее дочерних компаний, которыми она либо управляет, либо несет за них юридическую ответственность, либо имеет возможность оказывать влияние на результаты их деятельности (например, на эффективность использования продукции).

Б.3. Особые требования, предъявляемые к элементам системы. Осмысление и планирование.

Б.3.1. Определение заинтересованных сторон.

Организация должна разработать методику и систематические процедуры определения сторон, заинтересованных в ее деятельности, составления карты/схемы этих сторон¹ и в дальнейшем выстраивать отношения с ними (при наличии необходимых для этого средств) таким образом, чтобы это способствовало и повышению отчетности организации перед заинтересованными сторонами, и повышению результативности ее деятельности в целом. Организация также должна представить заинтересованным сторонам разработанную карту.

Б.3.2. Предварительное определение существенных вопросов.

Организация должна разработать методику и систематические процедуры определения существенных вопросов, имеющих отношение к ее деятельности, производимым ею продуктам, оказываемым услугам, занимаемым территориям и имеющимся у нее дочерним организациям, которыми она либо управляет, либо несет за них юридическую ответственность, либо имеет возможность оказывать влияние на результаты их деятельности.

Б.3.3. Разработка стратегии, определение содержания, цели (целей) и областей взаимодействия.

Организация должна выработать стратегию взаимодействия с заинтересованными сторонами, а также определить содержание, цель(и) и области взаимодействия.

Б.3.4. Разработка плана взаимодействия и графика его реализации.

Организация должна разработать план и график взаимодействия с заинтересованными сторонами и представить их последним.

Подготовка и взаимодействие.

Б.3.5. Определение наиболее эффективных методов взаимодействия.

Организация должна определить наиболее эффективные (целесообразные) методы взаимодействия с заинтересованными сторонами.

Б.3.6. Нарращивание и укрепление потенциала.

Организация должна определить, имеется ли у заинтересованных сторон потребность в увеличении своих возможностей по взаимодействию с компанией, как ресурсных (например, кадровых, денежных и временных), так и профессиональных (например, связанных с уровнем компетентности, наличием опыта), оценить эту потребность и взять на себя обязанность по удовлетворению этой потребности для того, чтобы повысить эффективность взаимодействия с заинтересованными сторонами.

Б.3.7. Осуществление взаимодействия с заинтересованными сторонами таким образом, чтобы оно способствовало росту понимания, накоплению опыта и совершенствованию навыков.

Организация должна быть уверена в том, что в ходе определения и анализа проблем, возможностей и рисков заинтересованных сторон ей удалось понять, какие из них являются наиболее существенными. Она также должна определить, какие обеспечивающие механизмы (средства) позволят изучить и повысить результативность деятельности.

Реагирование и измерение

Б.3.8. Внедрение, усвоение и передача знаний.

Организация должна использовать знания, почерпнутые в ходе взаимодействия с заинтересованными сторонами, для принятия стратегических и оперативных решений, отвечающих концепции устойчивого развития. Организация также должна сообщать о том, какая

новая информация стала ей доступна в ходе взаимодействия и как она собирается на нее реагировать.

Б.3.9. Измерение и оценка результативности деятельности

Организация должна разработать процедуры и механизмы измерения, мониторинга и оценки качества ее взаимодействия с заинтересованными сторонами.

Б.3.10. Оценка и корректировка формулировок и схем

Организация должна оценивать и корректировать карту стейкхолдеров, заинтересованных в ее деятельности, а также пересматривать стратегию своего взаимодействия с ними, если происходят какие-либо изменения или поступает новая информация.

5. Руководство по исполнению требований, предъявляемых к качеству взаимодействия с заинтересованными сторонами

А. Обязательство и принципы подотчетности

А.1. Подотчетность и взаимодействие с заинтересованными сторонами.

В стандартах серии AA1000 подотчетность определяется как совокупность следующих аспектов:

- прозрачность — отчетность перед заинтересованными сторонами;
- готовность реагировать — способность откликаться на проблемы, волнующие заинтересованные стороны;
- соответствие требованиям — соблюдение законодательных требований, стандартов, кодексов, принципов, стратегий и иных добровольных обязательств.

Заинтересованные стороны являются центральным звеном каждого из трех аспектов подотчетности. Они могут оказывать влияние на законодательные и нормативные требования, методические и производственные обязательства, способствовать как росту, так и снижению репутации организации, создавать риски и снижать их уровень, а также помогать устанавливать моральные стандарты.

Эффективное взаимодействие с заинтересованными сторонами помогает организациям понять, чего их клиенты и общество в целом ожидают от них, а также заставляет организации постоянно рациона-

лизировать свою деятельность и служит для них своеобразной гарантией продления лицензии на продолжение их работы в будущем.

А.2. Стандарты серии AA1000: обязательство обеспечивать открытость для всех

Организация, внедряющая в свою практику какую-либо часть стандартов серии AA1000, включая Стандарт AA1000SES, должна обеспечивать открытость для всех, то есть обеспечивать заинтересованным сторонам право быть услышанными, и одновременно брать на себя обязательство отчитываться перед ними.

Под этим подразумевается, что организация должна:

- определять и осмысливать место, которое она занимает в социальной, экологической и экономической среде, и то влияние, которое оказывает на эти среды ее деятельность, производимая ею продукция или оказываемые услуги;
- понимать, какие проблемы волнуют заинтересованные в ее деятельности стороны, т.е. понимать их нужды, ожидания и мнения по поводу тех или иных вопросов;
- отражать это понимание в своей политике и практике работы, последовательно реагируя на подобные проблемы;
- отчитываться перед заинтересованными сторонами о принимаемых решениях, осуществляемых действиях и их последствиях.

А.3. Стандарты серии AA1000: применение их принципов при взаимодействии с заинтересованными сторонами

Обязательство обеспечивать открытость для всех основано и реализуется на основании трех принципов, заложенных в стандартах серии AA1000, — это принципы существенности, полноты и способности реагировать.

Эти три принципа были сформулированы в ходе практической работы и диалога после того, как первоначальная система стандартов AA1000 была внедрена в жизнь в 1999 г. Эти принципы объясняют и заменяют собою первоначальные принципы системы.

(П.1) Существенность — организация должна знать, каковы ее заинтересованные стороны, а также какие ее интересы и какие интересы заинтересованных сторон являются для нее существенными (значимыми).

(П.2) Полнота — от организации требуется понимать опасения заинтересованных сторон, а именно понимать их взгляды, потребности и ожидаемые результаты деятельности, а также их мнения по значимым для них вопросам.

(П.3) Реагирование — организация должна последовательно реагировать на существенные вопросы, стоящие перед заинтересованными сторонами и самой организацией.

Любое взаимодействие, осуществляемое на основе стандарта AA1000SES, должно осуществляться в соответствии с этими тремя принципами.

Степень практического применения может быть разной. В совокупности обязательство обеспечивать открытость для всех и данные принципы подтверждают и подчеркивают центральную роль заинтересованных сторон в планировании и реализации взаимодействия. Со своей стороны, организации, для того чтобы полностью соответствовать Стандарту AA1000SES, следует обеспечить заинтересованным сторонам возможность исполнять эту центральную роль на всех этапах взаимодействия (см. раздел 6).

Б. Система взаимодействия с заинтересованными сторонами

Б.1. Общие требования

Взаимодействие с заинтересованными сторонами осуществляется в три этапа: 1) осмысление и планирование, 2) подготовка и взаимодействие, 3) реагирование и измерение, — которые, в свою очередь, состоят из ряда элементов (шагов), обеспечивающих последовательный процесс планирования и реализации качественного взаимодействия с заинтересованными сторонами. Последовательность и относительная значимость этапов и их элементов могут варьировать в зависимости от конкретных причин и условий взаимодействия.

Согласно Стандарту AA1000SES, обязательство быть подотчетным должно неукоснительно выполняться. То же самое относится ко всем принципам, этапам и элементам системы — ни один из них не должен быть пропущен. В некоторых случаях взаимодействие может носить ограниченный характер или даже считаться невозможным по коммерческим причинам или по причине, связанной с обеспечением безопасности. При наличии таких причин, они должны быть описаны и обоснованы на этапе планирования процесса взаимодействия.

Б.2. Функции и обязанности

Организация должна инициировать начало взаимодействия и затем нести ответственность за него. В качестве организации может выступать как организация в целом, так и часть организации, а также группа или товарищество отдельных граждан и организаций. Уже в самом начале процесса взаимодействия необходимо определить, что собой представляет организация исходя из характера ее деятельности, характера производимых ею продуктов и услуг, занимаемой ею территории и имеющихся у нее дочерних компаний, которыми она либо управляет, либо несет за них юридическую ответственность, либо имеет возможность оказывать влияние на результаты их деятельности (например, на эффективность использования продукции).

Организация может поручить другому лицу или группе управлять всем или частью процесса взаимодействия от ее имени, но ответственность за осуществление этого процесса и обеспечение эффективного соблюдения данного стандарта остается за организацией.

В качестве таких доверенных лиц или групп могут выступать:

- независимый руководитель конференции, помогающий осуществлять взаимодействие по конкурентному существенному вопросу;
- институт, занимающийся исследованиями рынка или общественно-го мнения, или агентство, специализирующееся на предоставлении; исследовательских услуг;
- комиссия, сформированная заинтересованной стороной, например, для содействия в определении существенных вопросов;
- сами заинтересованные стороны, которые могут, например, пригласить другие заинтересованные стороны для исследования и изучения конкретного вопроса.

Взаимоотношения между организацией и доверенным лицом или группой должны быть четко прописаны и видимы.

У специалиста по нефинансовому аудиту может возникнуть потребность во взаимодействии с заинтересованными сторонами с целью проверки достоверности информации, представленной или полученной организацией. Цель и масштабы такого взаимодействия могут быть ограничены и сводиться исключительно к исполнению требований нефинансового аудита. Обязанность инициировать такое взаимодействие и нести за него ответственность возлагается на специалиста по нефинансовому аудиту.

Всем сторонам, участвующим во взаимодействии, следует рассмотреть возможность использования специальных методических материалов и инструментов в качестве дополнительного руководства по планированию и реализации этого процесса.

Этапы и элементы системы качественного взаимодействия с заинтересованными сторонами

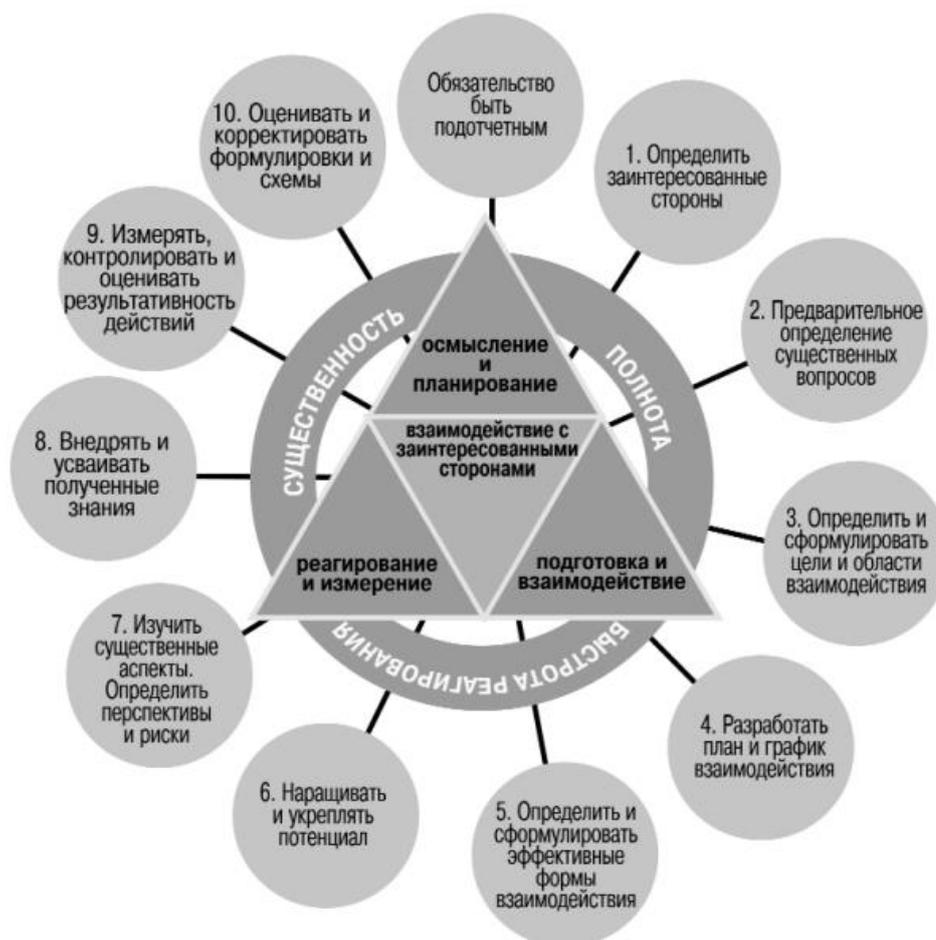


Рисунок 2. Этапы и элементы системы качественного взаимодействия с заинтересованными сторонами

Б.3. Особые требования, предъявляемые к элементам системы

Осмысление и планирование

Б.3.1 Определение заинтересованных сторон

Организация должна разработать методику и систематические процедуры определения и составления карты стейкхолдеров и в даль-

нейшем выстраивать отношения с ними (при наличии у нее необходимых для этого средств) таким образом, чтобы это способствовало и повышению отчетности организации перед заинтересованными сторонами, и повышению результативности ее деятельности в целом. Организация должна представить заинтересованным сторонам составленную карту стейкхолдеров.

Организации следует определить и составить карту стейкхолдеров с учетом всех осуществляемых ею видов деятельности, а также производимых продуктов и оказываемых услуг. Такая схематизация должна помочь выработать общую стратегию управления отношениями с заинтересованными сторонами. Конкретные планы взаимодействия следует разрабатывать на основе этой стратегии.

Заинтересованными сторонами называются группы, оказывающие влияние на деятельность организации или, напротив, способные испытывать на себе влияние от ее деятельности, производимой ею продукции или оказываемых ею услуг. Исходя из этого определения, выявление сторон, заинтересованных в работе организации, следует производить на основе ряда критериев.

Ответственность. Перед этими заинтересованными сторонами организация имеет или может иметь в будущем юридические, финансовые и производственные обязательства, зафиксированные в нормативных актах, контрактах, программах и правилах работы (например, служащие, местные органы власти).

Влиятельность. Заинтересованные стороны обладают влиянием на организацию или уполномочены принимать решения (например, местные органы власти, акционеры, группы давления).

Близость. С этими заинтересованными сторонами организация взаимодействует больше всего. Таковы, например, внутренние заинтересованные стороны (внештатные сотрудники, местные сообщества и др.), стороны, с которыми организацию связывают длительные отношения (деловые партнеры и др.), а также стороны, от которых зависит повседневная деятельность организации (местные органы власти, местные поставщики, местные коммунальные предприятия и др.).

Зависимость. Заинтересованные стороны прямо или косвенно зависят от деятельности организации в экономическом или финансовом плане (например, единственный работодатель в районе или единственный покупатель товаров) либо в плане принадлежности к регио-

нальной или местной инфраструктуре (например, школы, больницы). В эту группу также входят заинтересованные стороны, зависящие от организации потому, что она прямо или косвенно отвечает за удовлетворение их основных потребностей (например, медицинские, водо- и энергоснабжающие организации).

Представительство. Заинтересованные стороны, в силу действующих норм, исторических или культурных традиций, могут законно заявлять о своем праве представлять интересы избирателей (например, НГО, группы влияния, в том числе представляющие интересы "не имеющих голоса" — неспособных самостоятельно заявить о себе людей или субстанций, таких, например, как окружающая среда или будущие поколения, а также представители профсоюзов, депутаты местных советов и руководители местных общественных организаций).

Политические и стратегические намерения. Заинтересованные стороны, к которым организация постоянно прямо или косвенно обращается в своих программах и заявлениях (например, потребители, местные сообщества, внештатные сотрудники, предприятия, фирмы, торгующие товарами на льготных условиях), включая те стороны, которые могут заранее предупредить о возникающих проблемах и рисках (местные активисты, организации гражданского общества, научное сообщество и т.д.).

Шестиэлементный тест определения заинтересованных сторон

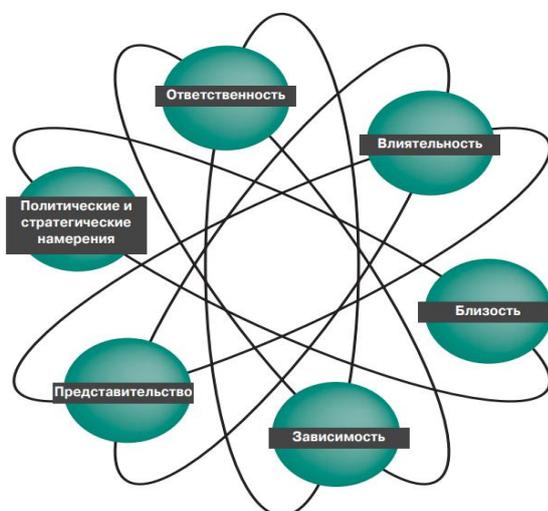


Рисунок 3. Шестиэлементный тест определения заинтересованных сторон

Процесс определения заинтересованных сторон и составления карты стейкхолдеров может включать в себя:

- созыв многофункциональной экспертной группы, состоящей из юристов, специалистов по управлению рисками, внешним связям, закупкам, кадрам, связям с инвесторами и др., знакомых с организацией, проектом, отделом или вопросом, для которых определяются заинтересованные стороны;
- классификацию выявленных заинтересованных сторон в соответствии с используемыми критериями, а также со степенью и причинами их заинтересованности;
- объединение заинтересованных сторон в отдельные группы и последующая их разбивка на подгруппы по признаку общности перспектив (например, негосударственные организации могут включать гуманитарные организации, организации по защите прав человека, группы по охране диких животных, группы по охране окружающей среды).

Затем организации следует разработать процедуры систематического характера для того, чтобы:

- дать возможностям еще не выявленным заинтересованным сторонам озвучить волнующие их вопросы или определить свои перспективы (например, используя позволяющие выйти за установленные рамки взаимодействия механизмы открытого доступа, такие как горячие линии, система местных представителей, фокус-группы, опросы);
- обеспечить сторонам, при необходимости, возможность открыто выражать свое беспокойство, не опасаясь последствий, для чего необходимо сделать этот процесс свободным от давления и контроля (например, использовать институт осведомителей или назначения омбудсмена);
- предусмотреть механизмы представления интересов тех, кто не имеет голоса (будущие поколения, окружающая среда).

Если на первоначальном этапе процесс определения заинтересованных сторон и составления карты стейкхолдеров может проходить без систематического участия в нем самих заинтересованных сторон, то по мере приобретения опыта взаимодействия их также следует вовлекать в процесс.

Б.3.2. Предварительное определение существенных вопросов

Организация должна разработать методику и систематические процедуры определения существенных вопросов, имеющих отношение к ее деятельности, производимым ею продуктам, услугам, занимаемым ею территориям и имеющимся у нее дочерним организациям, которыми она либо управляет, либо несет за них юридическую ответственность, либо имеет возможность оказывать влияние на результаты их деятельности (например, на эффективность использования продукции).

Вопрос считается существенным, если от него зависит или может зависеть, какое решение будет принято, какое действие будет выполнено и как поведут себя заинтересованные стороны и/или сама организация. Определение существенных вопросов следует осуществлять с учетом следующих факторов:

- политически важная деятельность — это такие аспекты деятельности организации, которые связаны с выполнением последней своих обязательств на основании общих политических принципов;
- краткосрочная финансовая деятельность и соблюдение законодательных требований — такие аспекты деятельности организации, которые могут иметь для нее прямые финансовые последствия (например, значительное потенциальное и фактическое влияние законодательных и нормативных актов);
- нормы и правила аналогичных организаций — аспекты деятельности или поведения, принятые и признанные законными аналогичными организациями (т.е. конкурентами), независимо от того, имеет сама организация аналогичные нормы или нет;
- интересы и поведение заинтересованных сторон — вопросы, которые касаются как самой организации, так и требований устойчивого развития и могут повлиять на решения и поведение заинтересованных сторон;
- социально-этические нормы — такие аспекты деятельности организации, которые актуальны сегодня для заинтересованных сторон и/или могут стать актуальными в будущем (например, аспекты деятельности, которые либо уже регулируются, либо подвергаются ненормативной проверке и могут в скором времени стать законодательно регулируемыми).

При определении степени существенности вопросов организация должна анализировать их актуальность и значимость с позиций каждого из перечисленных выше факторов.

Актуальность следует оценивать по каждому из пяти компонентов теста на существенность. Поскольку первоначальное определение существенных вопросов происходит до начала взаимодействия с заинтересованными сторонами, организации целесообразно начать оценивать степень существенности с точки зрения деятельности, связанной с реализацией политики организации (ее миссии, стратегии и правил); краткосрочной финансовой деятельности и соблюдения законодательства; изучения норм и правил аналогичных организаций, сравнительного анализа своей деятельности с деятельностью организаций, работающих в данной отрасли или на данном рынке. Кроме того, на данном этапе организация должна использовать имеющиеся у нее знания и представления о проблемах, волнующих заинтересованные стороны, чтобы попытаться предварительно оценить существенность того или иного вопроса с их точки зрения и с точки зрения социально-этических норм.

При определении степени значимости вопросов организации следует определить пределы использования актуальных и соответствующих инструментов, стандартов, индикаторов и критериев. На этапе первоначального определения существенных вопросов организации следует делать это с помощью многофункциональной экспертной группы, состоящей из юристов, специалистов по управлению риском, внешним связям, закупкам, кадрам, связям с инвесторами и т.д. Организации следует продолжать оценивать актуальность и значимость существенных вопросов и после того, как она начнет взаимодействовать с заинтересованными сторонами и поймет, что они сами думают о волнующих их проблемах, поведении и социально-этических нормах, т.е. познакомится с их интересами, взглядами, ожиданиями и нуждами (см. Б.3.7).

В дальнейшем, по мере развития процесса взаимодействия, заинтересованные стороны следует активно вовлекать в процесс разработки и внедрения ограничений и критериев для определения актуальности и значимости существенных вопросов, а также для определения того, что является существенным с точки зрения стратегии и политики.

Упомянутый выше пятикомпонентный тест на существенность — это повторяющийся процесс. Между двумя его циклами: "существенность с точки зрения стратегии и политики" и "существенность с точки зрения социально-этических норм и поведения заинтересованных сторон" — существует взаимное влияние. Поэтому новая информация, появляющаяся на разных этапах процесса взаимодействия, будет каждый раз подвергаться анализу с точки зрения этих двух циклов. В результате вопрос, определенный на первоначальном этапе как норма, принятая аналогичными организациями, или как вопрос, волнующий заинтересованную сторону, во время следующего раунда анализа существенности может превратиться уже в вопрос политики.

Пятикомпонентный тест на существенность

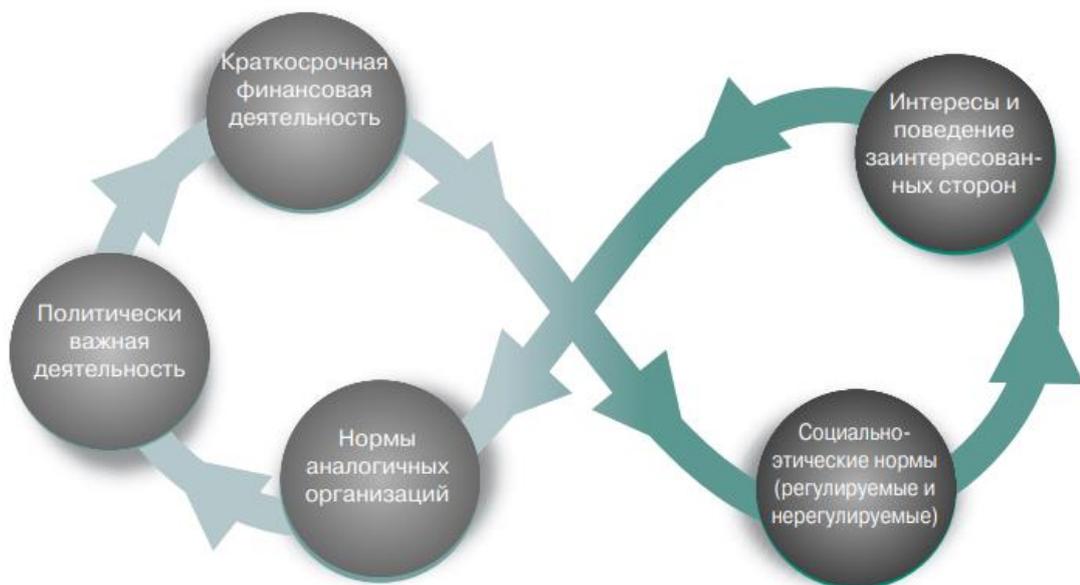


Рисунок 4. Пятикомпонентный тест на существенность

Б.3.3. Разработка стратегии, определение содержания, цели и областей взаимодействия

Организация должна выработать стратегию взаимодействия с заинтересованными сторонами. Она должна определить содержание, цель(и) и области взаимодействия.

Организации следует разработать стратегию взаимодействия с заинтересованными сторонами, используя в качестве основы карту

стейкхолдеров и предварительно выявленные существенные вопросы. В стратегии следует проанализировать, какие мотивы будут лежать в основе взаимодействия, какие заинтересованные стороны будут в нем участвовать и какие вопросы будут обсуждаться. Следует также объяснить, как взаимодействие с заинтересованными сторонами может помочь организации лучше понимать стоящие перед ней проблемы, развиваться и добиваться своих целей.

Затем организации следует позаботиться о том, чтобы ее стратегия взаимодействия с заинтересованными сторонами и другие организационные стратегии были полностью согласованы между собой.

Стратегию взаимодействия нужно еще раз просмотреть и внести в нее изменения с учетом конкретных обязательств.

Организация должна определить главную(ые) задачу(и) в области взаимодействия. Следует предусмотреть такие области взаимодействия, которые позволят организации достичь поставленной(ых) цели(ей). Разрабатывая стратегию, организации следует определить, насколько она, организация, способна (т.е. каковы пределы ее желаний и возможностей, в том числе людских, технических и финансовых) последовательно и адекватно реагировать на запросы заинтересованных сторон и при этом не отклоняться от конечной цели взаимодействия. Организации также следует оценить, насколько она в состоянии реагировать на разные возможные результаты и перспективы взаимодействия.

После того как взаимодействие с заинтересованными сторонами войдет в практику работы организации и она приобретет в этом отношении достаточный опыт, ей следует более активно привлекать заинтересованные стороны к разработке и реализации стратегии, цели(ей) и областей взаимодействия.

Б.3.4. Разработка плана взаимодействия и графика его реализации

Организация должна разработать план и график взаимодействия с заинтересованными сторонами, демонстрирующие ее намерение взаимодействовать со стейкхолдерами. Данный план и график должны быть представлены заинтересованным сторонам.

Исходя из стратегии, цели(ей) и областей взаимодействия организации следует разработать план взаимодействия с заинтересован-

ными сторонами, с помощью которого она будет реализовывать стратегию и демонстрировать в динамике по времени то, как она исполняет обязательство обеспечивать открытость для всех. Организация должна сформулировать критерии для определения приоритетных задач взаимодействия и затем ознакомить с этими критериями заинтересованные стороны. Заинтересованные стороны следует также ознакомить с содержанием плана и затем обеспечить им легкий доступ к нему, а спустя какое-то время подготовить более развернутый план и опубликовать его в виде графика реализации.

После того как взаимодействие с заинтересованными сторонами войдет в практику работы организации и она приобретет в этом отношении достаточный опыт, ей следует начать более активно привлекать заинтересованные стороны к разработке и реализации планов взаимодействия.

Подготовка и взаимодействие

Б.3.5. Определение наиболее эффективных методов взаимодействия

Организация должна определить наиболее целесообразные методы взаимодействия со своими заинтересованными сторонами.

Каждый раз, приступая к организации процесса взаимодействия, организации следует определить:

какую(ие) конкретную(ые) цель(и) будет иметь взаимодействие и в каких областях оно будет протекать;

кто будет представлять интересы сторон (какие группы заинтересованных сторон следует пригласить для участия в процессе и в какой степени они должны быть в нем представлены);

в какой форме будет осуществляться взаимодействие (например, оно может начаться с более пассивных форм, таких как мониторинг и информирование, а затем стать более активным — сотрудничество или предоставление полномочий);

в какой среде будет происходить взаимодействие (с помощью Интернета, телефонной связи, видеоконференции, прямого общения, печати, радиоэфира или с использованием одновременно нескольких разных сред);

какие организационные технологии будут использоваться (круглый стол, дебаты, конференция, переговоры — с принятием обяза-

тельств или без принятия обязательств, и т.д.);

какой метод взаимодействия будет использоваться (опросы, фокус-группы, институт местных представителей, встречи один на один, интерактивные форумы, выездные презентации, сетевые конференции заинтересованных сторон, рабочие группы и комитеты, состоящие из представителей заинтересованных сторон, общественные собрания или форумы, партнерства, в том числе альянсы, совместные проекты, инициативы или объединения, всемирное кафе и др.).

В первую очередь организации следует изучить и использовать в качестве основы уже имеющиеся механизмы взаимодействия (например, горячие линии для клиентов или собрания акционеров).

Разрабатывая план проведения отдельных мероприятий по взаимодействию с заинтересованными сторонами, организации следует учитывать следующие факторы:

- способ взаимодействия,
- возможные последствия для управления,
- возможность прекратить процесс и последствия этого шага,
- готовность сторон участвовать в процессе взаимодействия,
- риск возникновения конфликта интересов,
- различия и/или противоречия в интересах сторон,
- временные рамки, культурные различия,
- возможные последствия с точки зрения возможностей, степень проработки проблемы.

Если у организации нет необходимых управленческих полномочий и возможностей оказывать влияние на принимаемые решения (например, если организация имеет региональную лицензию на производство или продажу товаров другой компании или является национальным отделением международной организации) и поэтому она не может надлежащим образом откликаться на проблемы, волнующие заинтересованные стороны, то ей следует объяснить это заинтересованным сторонам. В случае необходимости следует сформировать соответствующие управленческие структуры для организации процесса взаимодействия с заинтересованными сторонами. Разрабатывая схему взаимодействия, организация всегда должна помнить о том, что может быть предметом взаимных уступок, а что нет.

Организации следует приглашать заинтересованные стороны для участия в процессе взаимодействия заранее, при этом им должна

быть предоставлена вся необходимая информация, в том числе об общей схеме, порядке и цели(ях) взаимодействия.

После того как взаимодействие с заинтересованными сторонами войдет в практику работы организации, и она приобретет в этом отношении достаточный опыт, ей следует более активно привлекать заинтересованные стороны к подготовке и реализации мероприятий по взаимодействию.

Б.3.6. Нарращивание и укрепление потенциала

Организация должна определить и оценить потребности заинтересованных сторон в увеличении их возможностей, как ресурсных (например, кадровые, денежные и временные ресурсы), так и профессиональных (наличие компетентности, опыта). Организация должна взять на себя обязанность по удовлетворению этих нужд для того, чтобы создать необходимые возможности для эффективного взаимодействия.

Организации следует по возможности использовать уже существующие процедуры и механизмы (например, людей, системы, методы планирования ресурсов), а также решить, нужно ли для более успешного взаимодействия приглашать сторонних участников.

1. Title in here

Укрепление потенциала заинтересованных сторон или приглашение сторонних участников может оказаться полезным для процесса взаимодействия в тех случаях, когда необходимо:

- создать в отношениях между заинтересованными сторонами атмосферу понимания и осведомленности;
- преодолеть языковой барьер;
- решить организационные вопросы (например, организовать мероприятие или уладить конфликт);
- оказать содействие в получении консультаций и проведении встреч (например, внесение изменений в процесс/структуру взаимодействия с целью расширения возможностей участия в нем, предоставление ресурсной помощи);
- оказать экспертную помощь по специальным вопросам (организация системы поставок, страноведение, знание культуры и традиций других народов и т.д.).

В целях экономии ресурсов организации могут рассмотреть возможность объединения разных процессов взаимодействия и/или сотрудничества с другими организациями.

После того как взаимодействие с заинтересованными сторонами войдет в практику работы организации и она приобретет в этом отношении достаточный опыт, ей следует более активно привлекать заинтересованные стороны к определению путей наращивания и укрепления потенциала.

Б.3.7. Осуществление взаимодействия с заинтересованными сторонами таким образом, чтобы оно способствовало росту понимания, накоплению опыта и совершенствованию навыков

Организация должна быть уверена в том, что в ходе определения и анализа проблем, возможностей и рисков заинтересованных сторон ей удалось лучше понять, какие из них являются наиболее существенными. Она должна определить обеспечивающие механизмы (иными словами, средства), которые позволят изучить и повысить результативность деятельности.

Организации следует, опираясь на разработанную стратегию и планы взаимодействия, входить в контакт с заинтересованными сторонами для того, чтобы лучше понять, какие вопросы являются для нее существенными. Если в ходе предварительного определения существенных вопросов их актуальность и значимость оценивались организацией исходя из существовавшего на тот момент понимания ею проблем заинтересованных сторон, причем в центре внимания была оценка "существенности [вопросов] с точки зрения стратегии и политики", то теперь организации следует расширить рамки дискуссии и включить в нее также оценку "существенности [вопросов] с точки зрения социально-этических норм и поведения заинтересованных сторон". Лучше познакомиться с проблемами и социально-этическими нормами заинтересованных сторон можно, только вступив с ними в непосредственный контакт.

Организация не может оценить актуальность и значимость вопросов и тем самым определить степень их существенности, не будучи твердо уверенной в том, что она хорошо понимает, что является существенным для заинтересованной стороны, а именно каковы ее взгляды, потребности и виды на будущее. Организации следует тща-

тельно изучить эти позиции и затем проинформировать заинтересованные стороны о том, что она в связи с волнующими их проблемами делает сейчас и собирается делать в будущем. Необходимо также выяснить, какие у заинтересованных сторон есть риски и перспективы.

Определив степень актуальности и значимости проблем, существенных для заинтересованных сторон, следует использовать полученные знания в качестве основы для последующего определения приоритетности существенных вопросов.

Организации и ее заинтересованным сторонам следует определить и проанализировать механизмы, обеспечивающие возможность изучения деятельности и повышения ее результативности.

В числе таких обеспечивающих механизмов можно назвать:

- проведение исследований подрядчиком или самостоятельно (например, о скрытых и возникающих проблемах — см. приложение А "Степень проработки вопросов");
- расширение внутренних и внешних возможностей и повышение квалификации (например, для изучения скрытых и возникающих проблем);
- участие в дискуссиях и спорах по поводу существенных проблем и перспектив (например, для выявления скрытых и возникающих проблем);
- разработка методов измерения, мониторинга и управления существенными проблемами (от скрытых до консолидированных), разработка соответствующих программ и стратегий (например, для возникающих проблем и других, вплоть до консолидированных);
- утверждение и внедрение соответствующих стандартов, правил, принципов или систем управления (например, для установленных проблем и других, вплоть до консолидированных);
- определение целевых показателей и индикаторов деятельности для обеспечения принятия обоснованных решений как заинтересованными сторонами, так и организацией и обеспечение их соизмеримости в динамике по времени с показателями других организаций, а также с соответствующими стандартами и методиками (например, для проработанных проблем и других, вплоть до консолидированных).

Организации следует привлекать внешних экспертов или участвовать в консультациях и дебатах, проводимых экспертами, — так

она сможет лучше понять существующие проблемы, получить новую информацию и помощь в выборе обеспечивающих механизмов.

После того как взаимодействие с заинтересованными сторонами войдет в практику работы организации и она приобретет в этом отношении достаточный опыт, ей следует превратить свои заинтересованные стороны в полноценных участников процесса разработки и реализации критериев оценки актуальности и значимости вопросов и дальнейшего определения "существенности [вопросов] с точки зрения стратегии и политики", а также "существенности [вопросов] с точки зрения социально-этических норм и поведения заинтересованных сторон". Кроме того, организации следует привлекать заинтересованные стороны к выбору обеспечивающих механизмов.

Реагирование и измерение

Б.3.8. Внедрение, усвоение и передача знаний

Организация должна использовать знания, почерпнутые в ходе взаимодействия с заинтересованными сторонами, для принятия стратегических и оперативных решений, отвечающих концепции устойчивого развития. Организация должна сообщать о том, что ей удалось узнать в ходе взаимодействия и как она собирается реагировать на это.

Организации следует обеспечить комплексный, логически последовательный и согласованный подход к рассмотрению всех существенных вопросов, выявленных в ходе взаимодействия, и к определению путей их решения. В частности, организации следует:

- оценить идентифицированные обеспечивающие механизмы и на основании информации, полученной в ходе взаимодействия с заинтересованными сторонами, принять решение по поводу того, какие действия следует предпринять в дальнейшем (см. Б.3.7);
- убедиться в том, что все принимаемые решения и действия надлежащим образом учитывают потребности, ожидания и взгляды заинтересованных сторон (это не обязательно означает, что организация согласна с мнением заинтересованных сторон или делает им уступку со своей стороны, а говорит лишь о том, что она последо-

вательно учитывает их точку зрения);

- разработать и применять на практике методы и целевые показатели результативности работы, согласованные с обязательствами и стратегическими целями организации (см. Б.3.7);
- сообщать о том, где еще существуют вопросы, не получившие пока нужного отклика (пока не рассмотренные или не снабженные механизмами, обеспечивающими их решение), и почему;
- разрабатывать и претворять в жизнь планы мероприятий, (с включением систем измерения и мониторинга), используя показатели, значимые как для организации, так и для ее заинтересованных сторон и соответствующие обязательствам и стратегическим целям организации;
- убедиться в том, что функции и обязанности четко определены и разъяснены;
- сообщать, какие решения принимаются в ответ на проблемы, волнующие заинтересованные стороны, как те, что так или иначе связаны с организацией изнутри, в том числе соответствующие функциональные и управленческие подразделения в самой организации(ях), так и те, что связаны с ней извне.

После того как взаимодействие с заинтересованными сторонами войдет в практику работы организации и она приобретет в этом отношении достаточный опыт, ей следует более активно привлекать заинтересованные стороны к разработке и реализации методов принятия решений и реагирования на проблемы заинтересованных сторон.

Б.3.9. Измерение и оценка результативности деятельности

Организация должна разработать процедуры и механизмы измерения, мониторинга и оценки качества ее взаимодействия с заинтересованными сторонами.

Организации следует разработать процедуры и механизмы измерения, мониторинга и оценки эффективности и качества методов и практики ее взаимодействия с заинтересованными сторонами на оперативном уровне и искать пути улучшения этого взаимодействия. При оценке качества взаимодействия с заинтересованными сторонами, включая оценку, проводимую в рамках нефинансового аудита (AA1000NA), и самооценку, организация должна руководствоваться

методическими указаниями, содержащимися в приложении Б.

Организации также следует выяснить, какие механизмы измерения и оценки уже существуют, и использовать их в качестве основы для разработки новых.

После того как взаимодействие с заинтересованными сторонами войдет в практику работы организации и она приобретет в этом отношении достаточный опыт, ей следует более активно привлекать заинтересованные стороны к разработке и применению на практике системы измерения качества данного взаимодействия.

Б.3.10. Оценка и корректировка формулировок и схем

Организация должна оценивать и вносить изменения в карту стейкхолдеров, а также пересматривать стратегию своего взаимодействия с ними, если происходят изменения или поступает новая информация.

Организациям периодически, после осуществления взаимодействия, следует пересматривать карту стейкхолдеров, стратегию, основные цели и области взаимодействия, а также план соответствующих мероприятий и другие связанные с этим документы. Например, в ходе взаимодействия могут быть обнаружены новые существенные проблемы, требующие проведения нового анализа заинтересованных сторон, или организацией может быть разработана новая стратегия ведения бизнеса, что приведет к изменениям в составе заинтересованных сторон.

После того как взаимодействие с заинтересованными сторонами войдет в практику работы организации и она приобретет в этом отношении достаточный опыт, ей следует более активно привлекать заинтересованные стороны к оценке и пересмотру состава заинтересованных сторон и стратегии взаимодействия с ними.

6. От чего зависит качество взаимодействия с заинтересованными сторонами

Общеизвестно, что у каждой организации свой опыт работы. Стандарт AA1000SES считает наличие различий в практике взаимодействия с заинтересованными сторонами вполне правомерным и поддерживает мнение о том, что данный процесс должен быть позна-

вательным и гибким. Устанавливая критерии полного соответствия, данный стандарт в то же время позволяет понять и признать достижения той или иной организации в этой области. В основе стандарта лежит принцип, согласно которому любое усовершенствование — это результат времени и опыта. Качество процесса взаимодействия в первую очередь зависит от двух факторов:

- степени практического исполнения организацией обязательства быть подотчетным, трех принципов и основной схемы;
- степени участия заинтересованных сторон в планировании, реализации и оценке процесса взаимодействия.

Стандарт устанавливает три уровня его исполнения: для новой организации, для организации, имеющей стратегию, и для организации гражданского типа.

■

Таблица 1 – От чего зависит качество процесса взаимодействия

	Новая организация	Организация, имеющая стратегию по взаимодействию с заинтересованными сторонами	Организация гражданского права
Практическое исполнение принципов и основной схемы	Обязуется быть подотчетной. Элементы схемы либо совсем не применяются, либо применяются лишь некоторые из них	Обязуется быть подотчетной. Применяются все элементы схемы	Обязуется быть подотчетной. Все элементы схемы применяются, и их качество гарантируется при помощи Стандарта неофициального аудита AA1000AS
Участие заинтересованных сторон в планировании и осуществлении взаимодействия, включая определение критериев выявления заинтересованных сторон и существенных вопросов, измерение и представление информации о качестве процесса взаимодействия	Заинтересованные стороны не участвуют ни в планировании, ни в реализации и оценке процесса взаимодействия	Заинтересованные стороны участвуют в планировании, реализации и оценке процесса взаимодействия, но между ними нет полного согласия относительно методов и результатов взаимодействия	Полное взаимопонимание в вопросах планирования, реализации и оценки взаимодействия между организацией и заинтересованными сторонами. Взаимодействие является составной частью более широких общественных дебатов

Новая организация принимает на себя обязательство обеспечивать открытость для всех сторон и соблюдать три принципа подотчетности, но она находится на первоначальном этапе процесса взаимодействия с заинтересованными сторонами, и ей пока не удается обеспечивать выполнение всех этапов и элементов этого процесса, а также привлечь заинтересованные стороны к участию в его планировании, реализации и оценке.

Организация, имеющая стратегию, активно и оперативно взаимодействует с заинтересованными сторонами с целью выяснить их проблемы, получить информацию и найти верные решения. На этом уровне организация полностью следует общей схеме взаимодействия, позволяющей ей претворить в жизнь все три основополагающих принципа обязательства быть подотчетным. Она привлекают заинтересованные стороны к участию в процессе планирования, реализации, измерения и распространения информации о процессе, но при этом ей и заинтересованным сторонам не всегда удается достичь взаимопонимания.

Организации гражданского общества удалось сделать процесс взаимодействия не просто частью своей собственной деятельности, а неотъемлемым элементом более широкой общественной дискуссии (иными словами, происходит централизация проблем). На этом уровне организация полностью следует общей схеме взаимодействия, позволяющей ей претворить в жизнь все три основополагающих принципа обязательства быть подотчетным, при этом ей и заинтересованным сторонам удается достичь взаимопонимания по всем элементам и результатам процесса. Организация получила подтверждение соответствия ее деятельности Стандарту AA1000AS.

Данный метод оценки качества взаимодействия обеспечивает возможность проводить сравнения, делает деятельность организации прозрачной и подотчетной и, следовательно, вызывающей доверие. Он также позволяет оценить качество взаимодействия с заинтересованными сторонами с точки зрения стандартов и правил, требующих такого взаимодействия. Для более глубокого освоения этого метода организациям следует рассмотреть возможность внедрения у себя нефинансового аудита на основе Стандарта AA1000AS независимо от имеющегося у них опыта. Процедура нефинансового аудита должна учитывать имеющийся у организации опыт организации взаимодей-

ствия с заинтересованными сторонами. Руководствуясь принципом постоянного совершенствования, организациям следует поставить перед собой цель достичь уровня качества, превращающего их в организации гражданского типа.

Приложение А

А.1. Степень проработки проблем

Рынки и, соответственно, проблемы формируются и определяются под воздействием разных факторов: социологических, географических, культурных, нормативных правовых и производственных. Вначале не все ожидания заинтересованных сторон носят устойчивый и понятный характер (например, сотрудники и их заработная плата, поставщики и условия оплаты или законодатели и соблюдение законодательных требований). Они, скорее, динамично развиваются в условиях разных культур и разных рынков (иными словами, в результате приобретения новых знаний изменяется степень информированности и понимания проблем и связанных с ними видов деятельности, в результате чего происходят изменения также в потребностях, ожиданиях и представлениях заинтересованных сторон).

В таблице, приведенной ниже, описаны разные уровни проработки проблем.

Таблица 2 – Уровни проработки проблем

Уровень проработки проблем	Скрытые	Возникающие	Проработанные (назревшие)	Консолидированные (установившиеся)
Исследование	Ранняя осведомленность; Поисковое исследование	Формируется орган для проведения более детальных исследований	Детальное исследование; Формирование взаимопонимания	Главное направление
Признаки	Слабое осознание; Нет прочных научных подтверждений	Данных по-прежнему мало; Выводы отсутствуют	Появление очевидных признаков	Признаки восприняты

Взаимодействие с заинтересованными сторонами	Интерес со стороны влиятельных лиц; Интерес со стороны активных политических и общественных деятелей	Лоббирование со стороны НГО; Внимание СМИ; Политическое осознание	Межсекторальные партнерства (например, GRI, UNGC); Бизнес-ассоциации (например, "Ответственный подход")	Политические действия; Юридические действия
Ожидания заинтересованных сторон	Ограниченные	Растут	Отчетливые	Сильные
Нормативно-правовая реакция	Регулирование отсутствует	Гражданское общественное регулирование	Саморегулирование организаций; Дву- и многостороннее регулирование	Государственное или межгосударственное регулирование
Границы корпоративной социальной ответственности	Неопределенные; Ограниченная общественная дискуссия	Общественное обсуждение	Формируется взаимопонимание	Четко определены

Степень проработки проблемы может быть разной в зависимости от сферы деятельности организации, кроме того, она изменяется со временем.

В самом начале своей деятельности, а также в случае незначительного участия стейкхолдеров организация будет, возможно, заниматься решением главных или консолидированных проблем. По мере накопления опыта и активизации участия стейкхолдеров в данном процессе организация будет с большим энтузиазмом реагировать на появление новых и возникающих проблем, и, таким образом, сможет заняться разработкой стратегий и принципов, направленных на снижение риска, и воспользоваться теми возможностями, которые становятся доступными благодаря возникающим проблемам.

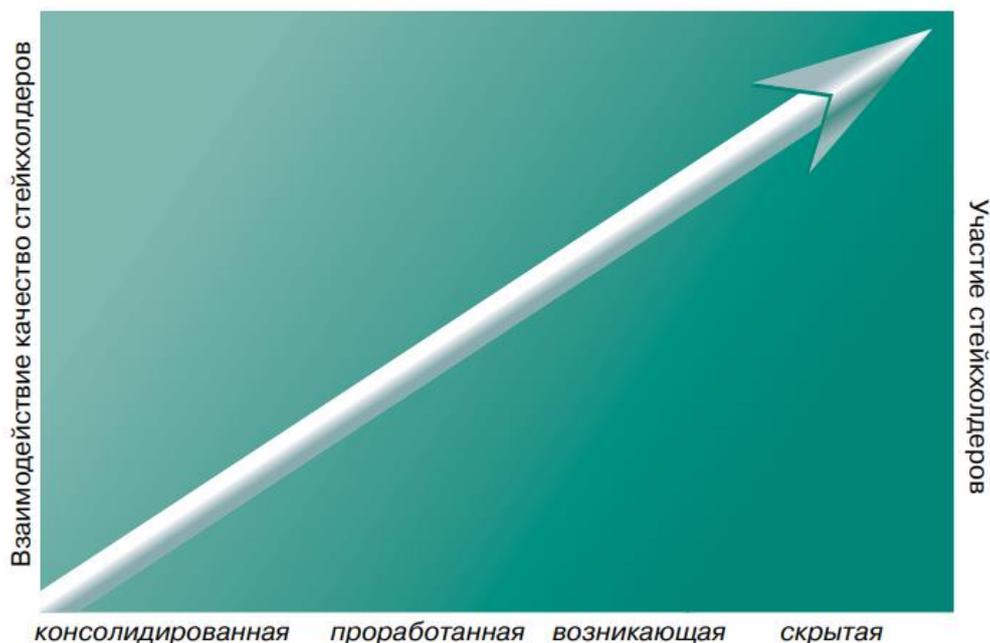


Рисунок 5. Степень проработки проблемы

А.2. Способы взаимодействия

Заинтересованные стороны предпочитают взаимодействовать и таким образом добиваться изменений, используя следующие способы:

- работа по установлению формальных юридических или договорных прав и обязанностей;
- участие в законодательно разрешенных протестных и информационных мероприятиях;
- сотрудничество с представительскими организациями, легитимность представительских функций которых основана на их репутации; участие в представительских организациях, обладающих санкционирующими полномочиями;
- участие в разработке и продвижении добровольных стандартов;
- разработка, внедрение и продвижение эталонных ориентиров и показателей;
- участие в избирательных кампаниях;
- использование сложных инструментов лоббирования и проведения кампаний.

Приложение Б

	<p>Новая организация (новичок)</p> <p>Практика взаимодействия включает в себя обязательство организации знать проблемы заинтересованных сторон для того, чтобы иметь обоснованные суждения и принимать обоснованные решения и действия</p>	<p>Организация, имеющая стратегию (определение стратегии взаимодействия)</p> <p>Практика взаимодействия включает в себя:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ обязательство организации знать проблемы заинтересованных сторон для того, чтобы иметь обоснованные суждения и принимать обоснованные решения и действия; ■ право заинтересованных сторон требовать, чтобы их проблемы были услышаны и они могли участвовать в принятии решений 	<p>Организация гражданского типа</p> <p>Практика взаимодействия включает в себя:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ обязательство организации знать проблемы заинтересованных сторон для того, чтобы иметь обоснованные суждения и откликаться на проблемы заинтересованных сторон; ■ право заинтересованных сторон требовать, чтобы их проблемы были услышаны, они могли участвовать в принятии решений и знать, как работает организация
Существенность	<p>Изучение заинтересованных сторон и их существенных проблем (в центре внимания консолидированные проблемы) и ведение диалога по поводу выявленных проблем.</p> <p>Критерии определения заинтересованных сторон и их существенных проблем устанавливаются организацией</p>	<p>Принципы подотчетности (Accountability) реализуются на уровне организации для выявления заинтересованных сторон и их существенных проблем (в центре внимания установленные и консолидированные проблемы) и поискового диалога по поводу возникающих проблем.</p> <p>Критерии определения заинтересованных сторон и их существенных проблем устанавливаются в ходе диалога с заинтересованными сторонами</p>	<p>Принципы подотчетности встраиваются в более широкие общественные дебаты для того, чтобы определить заинтересованные стороны и их существенные проблемы, включая не имеющих голоса и социально уязвимых (в центре внимания все виды проблем, от скрытых до консолидированных).</p> <p>Критерии определения заинтересованных сторон и их существенных проблем разрабатываются совместно с заинтересованными сторонами</p>
Полнота	<p>Изучение заинтересованных сторон и их существенных проблем, а также связанных с ними потребностей, ожиданий, суждений и мнений.</p> <p>Планирование и реализация процесса взаимодействия осуществляются организацией.</p> <p>Критерии измерения и показатели качества взаимодействия с заинтересованными сторонами разрабатываются организацией</p>	<p>Принципы подотчетности (Accountability) осуществляются на уровне организации для выявления заинтересованных сторон и их существенных проблем, а также связанных с ними потребностей, ожиданий, суждений и мнений.</p> <p>Планирование и реализация процесса взаимодействия осуществляются в ходе диалога с заинтересованными сторонами.</p> <p>Критерии измерения и показатели качества взаимодействия с заинтересованными сторонами разрабатываются в ходе диалога с заинтересованными сторонами</p>	<p>Принципы подотчетности встраиваются в более широкие общественные дебаты для того, чтобы определить заинтересованные стороны и их существенные проблемы, а также связанные с ними потребности, ожидания, суждения и мнения</p> <p>Планирование и реализация процесса взаимодействия осуществляется в сотрудничестве с заинтересованными сторонами.</p> <p>Критерии измерения и показатели качества взаимодействия с заинтересованными сторонами разрабатываются в сотрудничестве с заинтересованными сторонами</p>
Способность реагировать	<p>Одностороннее общение с заинтересованными сторонами. Односторонний отклик на их проблемы.</p> <p>Отклик и определение обеспечивающих механизмов осуществляется организацией</p>	<p>Двусторонний диалог на уровне организации. Ответные действия принимаются с учетом существенных проблем заинтересованных сторон и их соответствующих потребностей, ожиданий, суждений и мнений.</p> <p>Отклик и определение обеспечивающих механизмов осуществляются в ходе диалога с заинтересованными сторонами</p>	<p>Двусторонний диалог, встроенный в более широкие общественные дебаты. Ответные действия принимаются с учетом существенных проблем заинтересованных сторон и их соответствующих потребностей, ожиданий, суждений и мнений и направлены на их решение.</p> <p>Сотрудничество в ходе исследования и анализа общественных проблем. Отклик и определение обеспечивающих механизмов осуществляются в сотрудничестве с заинтересованными сторонами</p>

Рисунок 6. Качество взаимодействия с заинтересованными сторонами

Приложение В

Стандарт AA1000SES с помощью обязательства быть подотчетным и принципов подотчетности AA1000 включает процесс взаимодействия с заинтересованными сторонами в общую систему стандартов серии AA1000. Общая схема взаимодействия с заинтересованными сторонами описывает основные этапы и элементы качественного процесса взаимодействия. Стандарт AA1000SES может использоваться как сам по себе, так и совместно с более подробными методическими инструкциями.

Краткое практическое руководство, в котором описываются методы и уроки взаимодействия с заинтересованными сторонами, а также анализируется накопленная практика применения Стандарта AA1000SES, можно подготовить в сотрудничестве с партнерами и членами Института AccountAbility.

В Комментариях для пользователей описываются и анализируются используемые ныне схемы, методы, инструменты, действующие и только появляющиеся стандарты организации процесса взаимодействия, а также показано, как все они согласуются со Стандартом AA1000SES.

В Комментариях для консультантов предлагается познакомиться с опытом проведения консультаций и семинаров по вопросам взаимодействия с заинтересованными сторонами, на которых обсуждались усвоенные уроки и различные точки зрения на этот процесс.

В печатных трудах и научных работах, посвященных изучению различных аспектов взаимодействия с заинтересованными сторонами, можно найти более подробную информацию и рекомендации, так или иначе связанные с применением стандартов серии AA1000. Институтом AccountAbility, Программой ООН по окружающей среде (UNEP) и Исследовательской ассоциацией стейкхолдеров (Stakeholder Research Association) совместно были изданы следующие материалы: **От слов к делу. Руководство по организации взаимодействия с заинтересованными сторонами. Т. 2 : Практическое пособие по организации взаимодействия с заинтересованными сторонами**. Материалы и дополнительные рекомендации, содержащиеся в этом руководстве, могут помочь организации быстрее получить статус стратегической организации (достичь уровня зрелости). См. также главу 6.

В обязанности Технического комитета Института AccountAbility входит осуществление надзора за процессом развития стандартов серии AA1000. Членами комитета являются: Пол Монаган Сопредседатель, Кооперативный банк;

- Дженифер Янсон-Роджерс Сопредседатель, компания KPMG /Устойчивое развитие, Голландия;
- Роджер Адамс Ассоциация дипломированных лицензированных бухгалтеров;
- Мария Эмилия Корреа Группа Nueva;
- Алоиз Флатц Независимый консультант;
- Адриан Генрик Независимый консультант, Университет Миддлсекса;
- Джоан Пайет Европейская федерация бухгалтерских экспертов/ TranspaRability;
- Скотт Нойзен Химическая компания Dow;
- Уэнди Поултон Компания Eskom;
- Вернон Дженнингс Независимый консультант;
- Эйлин Коль Кауфман Международная ассоциация социальной отчетности;
- Пребен Созренсен Компания Deloitte;
- Марк Ли SustainAbility;
- Крис Таппен Компания British Telecom.

Основные характеристики предварительной версии Стандарта взаимодействия с заинтересованными сторонами

- Предоставляет заинтересованным сторонам право быть услышанными и обязывает организации адекватно реагировать на волнующие их проблемы.
- Закладывает основанную на принципах открытую систему качественного взаимодействия с заинтересованными сторонами.
- Создает надежную основу для разработки, реализации, оценки и гарантирования высокого качества программ взаимодействия с заинтересованными сторонами.
- Дает рекомендации о дальнейшем постоянном совершенствовании взаимодействия исходя из различных уровней накопленного опыта.

- Может быть использован как самостоятельный стандарт или как составной элемент других стандартов (например, Стандарт нефинансового аудита AA1000, стандарты GRI, ISO).
- Актуален для всех видов взаимодействия, начиная от взаимодействия на микроуровне по частным вопросам и заканчивая взаимодействием на макроуровне по основным проблемам, волнующим общество.
- Может быть использован как коммерческими компаниями, так и организациями гражданского общества, трудовыми организациями, государственными органами и крупными сетевыми организациями и партнерствами заинтересованных сторон.

Пример практики внедрения на ООО «Лифтовик»

ООО «Лифтовик» является одним из лидеров во Владимирской области по предоставлению комплекса услуг на рынке подъёмно-транспортного оборудования: лифтов различных модификаций, подъёмных платформ, эскалаторов, а также внедрению систем диспетчерского контроля. Компания присутствует на рынке оборудования уже 17 лет, а поэтому, фирме необходима организованная система менеджмента отношения со стейкхолдерами. В таблице 28 представлены основные внутренние и внешние стейкхолдеры ООО «Лифтовик».

Таблица 1 – Внутренние и внешние стейкхолдеры предприятия

<i>Наименование СТЕЙКХОЛДЕРА</i>	<i>Форма общения с данными стейкхолдерами</i>	<i>Ресурсы</i>	<i>Основной интерес</i>
<i>Внутренние</i>			
Руководство (директор, топ-менеджмент)	<ul style="list-style-type: none"> - письменная (почта, бумажная корреспонденция, служебные записки); - устная (проведение совещаний, встреч с менеджерами отделов, встречи с поставщиками и решение вопросов); - электронные средства связи (е-мейл). 	Финансовый Трудовой Информац.	Различные достижения фирмы (прибыль, карьерный рост сотрудников)
Владельцы (учредители)	В основном устная и письменная	-	Получение прибыли

<i>Внешние</i>			
Государственные органы власти	- письменная (предоставление отчетности, официальных запросов); - устная (обращение к высшему руководству при возникающих сложных вопросах)	Финансовый Информац. Трудовой Материальн.	Обеспечение занятости, выплата налогов, соответствие деятельности требованиям закона, поддержка или совместная реализация проектов
Поставщики	- письменная (ведение документооборота, уведомления и письма для руководства и бухгалтерии); - устная (встречи с персоналом по закупкам, проверка качества предоставляемого товара)	Материальн.	Стабильность заказов, оплата в срок и по условиям договора.
Потребители (клиенты)	- письменная (общение с зам.директора по логистике по поводу заказов, официальные обращения к руководству, просьбы, жалобы); - устная (личные встречи с поставщиком, с представителями оборудования).	Финансовый Информац.	Желаемые и качественные продукты оборудования, приемлемые цены, разнообразие выбора.
Конкуренты	- устная (возможные встречи на презентациях и собраниях по поводу оборудования)	Информац.	Снижение сегмента предприятия в сфере поставки оборудования клиентам, падение прибыли
Социальная сфера	- устная (общественная жизнь, возможная реклама фирмы)	Информац.	Предоставление новых рабочих мест, создание предложения на рынке труда

Ранжирование поддержки и информационной лояльности стейкхолдеров предприятия производится по разбалловке от 1 до 5 баллов (представлено на рисунке 1).

Признак	Ранг	Значение признака
Поддержка	5	Обеспечивает позитивную поддержку и пропаганду продвижения организации
	4	Пассивная поддержка: поддерживает но неактивно
	3	Нейтральный: поддерживает нейтралитет
	2	Пассивное противодействие: может делать негативные заявления об организации, но не предпринимает ничего влияющего на успех или неудачу
	1	Активное противодействие: яркие негативные высказывания и вероятные действия направленные на неудачу организации или на противодействие успеху организации
Информационная лояльность	5	Высокая : активно приветствуют и содействуют получению информации
	4	Средняя : согласны получать информацию
	3	Низкая : могут согласиться получить информацию
	2	Скорее негативная: не готовы получать информацию
	1	Негативная: резкий отказ получать информацию

Рисунок 1. Поддержка и информационная лояльность стейкхолдеров

В таблице 2 представлено ранжирование по уровням поддержки и лояльности стейкхолдеров предприятия ООО «Лифтовик».

Таблица 2 – Поддержка и лояльность стейкхолдеров фирмы

Наименование СТЕЙКХОЛДЕРА	Поддержка (ранг)	Информационная лояльность (ранг)
<i>Внутренние</i>		
Руководство (директор, топ-менеджмент)	5	5
Владельцы (учредители)	5	4
<i>Внешние</i>		
Государственные органы власти	3	4
Поставщики	4	4
Потребители	5	5
Конкуренты	2	3
Соц. сфера	5	5

Таким образом, поддержка и лояльность самая высокая на уровне учредителей и руководства фирмы, а также данный фактор замечен у потребителей товаров данного предприятия. Самая низкая поддержка и лояльность наблюдается у стейкхолдера «конкуренты», что обусловлено конкурентным влиянием между фирмами, производящими одинаковое оборудование.

Далее необходимо выстроить план возможного развития отношений со стейкхолдерами. В этом поможет таблица, где аббревиатурами Ф и Ж будет обозначено «фактическое» и желаемое» отношение соответственно. План представлен в таблице 30.

Таким образом, видно, что предприятию необходимо вступить в более нейтралитетные отношения с конкурентами, вывести из пассивного нейтралитета поставщиков, и получить немного более достойную поддержку в социальной сфере, чтобы вывести предприятие на новый уровень.

Далее необходимо сделать ранжирование по уровню власти и степени участия стейкхолдеров. На рисунке 2 представлен скриншот.

Таблица 3 – План возможного развития отношений со стейкхолдерами

Стейкхолдер	Активное противодействие	Пассивное противодействие	Нейтралитет	Пассивная поддержка	Активная поддержка
Руководство					ФЖ
Учредители				Ф	Ж
Гос. органы			Ф	Ж	
Поставщики			Ф		Ж
Потребители					ФЖ
Конкуренты		Ф	Ж		
Соц.сфера			Ф	Ж	

Признак	Ранг	Значение признака
Власть	4	Высокий потенциал на формализованной основе направлять изменения : может остановить деятельность
	3	Определенная возможность на формализованной основе направлять изменения : должно быть обеспечено согласование решения
	2	Значительная неформализованная власть для инициации изменений: поставщик участвующий в проектировании продукции
	1	Относительно низкий уровень власти : в основном не может быть причиной существенных изменений
Степень участия	4	Непосредственно вовлечен в работу : член рабочей команды(комиссии, комитета) большую часть времени
	3	Обычно вовлечен в работу: член рабочей группы на условиях частичной занятости, внешние поставщики, активные спонсоры
	2	Не участвующий непосредственно в работе, но имеющий регулярные контакты или обеспечивающий поступление определенного ресурса
	1	Не участвующий в работе : клиенты

Рисунок 2. Уровень власти и степень участия стейкхолдеров

В таблице 4 представлено ранжирование стейкхолдеров по уровню власти и степени участия.

Таблица 4 – Уровень власти и степень участия стейкхолдеров фирмы

<i>Наименование СТЕЙКХОЛДЕРА</i>	<i>Уровень власти (ранг)</i>	<i>Степень участия (ранг)</i>
<i>Внутренние</i>		
Руководство (директор, топ-менеджмент)	3	4
Владельцы (учредители)	4	2
<i>Внешние</i>		
Государственные органы власти	4	1
Поставщики	2	3
Потребители	1	1
Конкуренты	1	1
Соц. сфера	2	2

Таким образом, можно сделать вывод, что по уровню власти наибольшее влияние имеют учредители и государственные органы власти, что обусловлено практически равными возможностями, как владельца, так и государства остановить деятельность предприятия. По степени участия наибольшее влияние на работу фирмы оказывают директор и поставщики, так как непосредственно эти две категории наиболее сильно вовлечены в процесс работы организации.

Далее необходимо сделать ранжирование безотлагательности взаимодействия стейкхолдеров. На рисунке 3 представлен скриншот безотлагательности.

Признак	Ранг	Значение признака
Ценность	5	Очень высокая : высокий индивидуальный отдача от результатов работы (успех/провал)
	4	Высокая : рассматривает результаты работы как очень важные для себя или организации
	3	Средняя: имеет определенный конкретный стейк в результатах работы
	2	Низкая : информирован о работе и имеет непрямую отдачу от ее результатов
	1	Очень низкая: имеет очень ограниченную или вообще не имеет отдачу от результатов работы
Готовность	5	Очень высокая: Активен сам по себе, готов пойти на все, чтобы повлиять на работу
	4	Высокая: Вероятно предпримет значительные усилия для влияния
	3	Средняя: Можно подготовить для попытки оказать влияние
	2	Низкая : Имеет потенциал для попыток оказать влияние
	1	Очень низкая: Маловероятна попытка оказать влияние

Рисунок 3. Ранжирование по безотлагательности взаимодействия

В таблице 5 представлено ранжирование стейкхолдеров по безотлагательности взаимодействия.

Таблица 5 – Уровень участия по безотлагательности взаимодействия

Наименование СТЕЙКХОЛДЕРА	Готовность (ранг)	Ценность (ранг)	Безотлагательность (ранг)
<i>Внутренние</i>			
Руководство	5	5	5
Владельцы	4	4	4
<i>Внешние</i>			
Государственные органы власти	3	1	2
Поставщики	3	2	2,5
Потребители	2	1	1,5
Конкуренты	2	1	1,5
Соц. сфера	3	1	2

Таким образом, по уровню готовности выделяются стейкхолдеры в лице директора и учредителей, так как именно они имеют наибольшее влияние на процесс работы и первые чувствуют отдачу. По степени ценности наиболее влиятельны также эти два стейкхолдера.

Далее необходимо соединить предыдущие таблицы в одну и представить факторы воедино с индексом, это представлено в таблице 6.

Таблица 6 – Ранжирование стейкхолдеров по всем признакам

Наименование СТЕЙКХОЛДЕРА	Текущий приоритет	Влияние на рентаб.	Власть	Степень участия	Безотлагательность	Индекс
<i>Внутренние</i>						
Руководство (директор, топ-менеджмент)	5	3	3	2	4	12
Владельцы (учредители)	4	2	4	1	4	11
<i>Внешние</i>						
Государственные органы власти	3	5	4	1	2	12
Поставщики	7	6	3	3	2,5	14,5
Потребители	6	7	3	1	1,5	12,5
Конкуренты	1	4	1	1	1,5	7,5
Соц. сфера	2	1	2	2	2	7

Индекс из последнего столбца складывается из баллов влияния на рентабельность, власти, степени участия и безотлагательности. Ранжирование как результат будет представлено на рисунке 4 в виде лепестковой диаграммы.

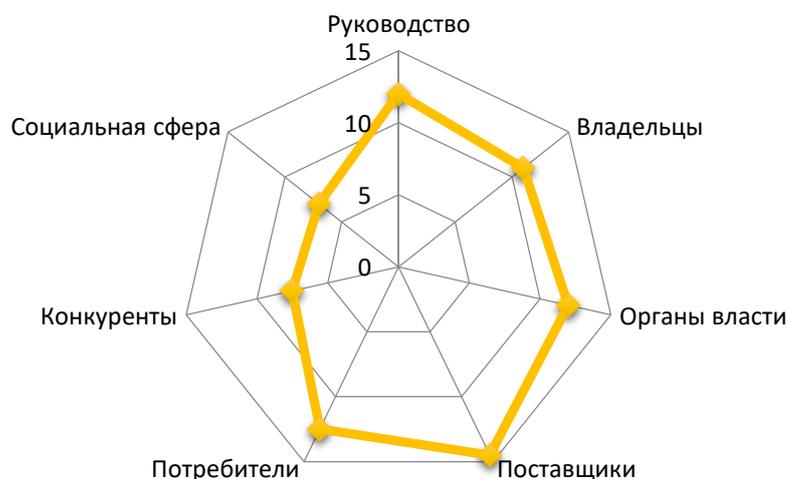


Рисунок. 4. Ранжирование ключевых стейкхолдеров

На данном наглядном графике можно заметить, что наиболее сильное влияние оказывают поставщики и потребители продукции.

Далее необходимо поместить важных стейкхолдеров в последнюю матрицу и сделать вывод об их влиянии на жизнь фирмы. Это представлено в таблице 7. Такая таблица называется матрицей приоритетов или стратегии коммуникации, что подразумевает под собой инструмент построения отношений со стейкхолдерами ООО «Лифтовик».

Таблица 7 – Влияние стейкхолдеров на жизнь фирмы

Влияние стейкхолдера	Уровень важности стейкхолдера	
	Сильное	Слабое
Сильное влияние стейкхолдера на изменение	«Партнеры» (пристальный контроль и вовлечение) – топ-менеджмент, поставщики, потребители	«Консультанты» (держать в курсе, сохранять удовлетворенность) - владельцы, руководство, иногда поставщики
Слабое влияние стейкхолдера на изменение	«Поддержка» (полное информирование о ходе жизнедеятельности фирмы) – топ-менеджмент, потребители	«Временные работники» (мониторинг) – конкуренты, социальная сфера

Таким образом, самые влиятельные и активно проводящие свою политику стейкхолдеры – топ-менеджмент фирмы, поставщики и, безусловно, потребители предлагаемой им продукции. Именно эти заинтересованные стороны активно влияют на состояние предприятия и его рентабельность. Согласовывать ключевые вещи необходимо с руководством и поставщиками, это важные стейкхолдеры. Информировать необходимо потребителей, чтобы вовлечь стейкхолдеров в жизнь фирмы и хорошо прорекламирровать деятельность предприятия. Опасаться и мониторить необходимо конкурентов и социальную сферу, которые относятся к прочим стейкхолдерам.

В конце стоит выделить основных стейкхолдеров ООО «Лифтовик» по образу таблицы 31. Основными стейкхолдерами фирмы являются:

1. Поставщики:

- АМ-Лифт. Компания создана в 2019 году и занимается поставкой в ООО «Лифтовик» лифтового оборудования и его частей [26];
- Компания «ЛифтСвязьКомплект». Поставляет для ООО «Лифтовик» автоматику, обеспечивая тем самым бесперебойность работы диспетчерского комплекса и связей;

- Фирма «Крепеж Сити». Поставляет для ООО «Лифтовик» различные мелкие предметы: крепеж, замочно-скобяные изделия, нержавеющую сталь.

2. Потребители:

- «Наш Дом-3» - управляющая компания, на рынке с 2012 года. Занимается обслуживанием и ремонтом общего имущества многоквартирных домов;

- «Уют» - управляющая компания, на рынке с 2009 года. Осуществляет деятельность по управлению, содержанию и текущему ремонту общего имущества многоквартирных домов;

- «Гарант-сервис» - внедрение и сопровождение компьютерной правовой системы ГАРАНТ.

Распределение данных стейкхолдеров по влиянию на жизнь фирмы будет отображено в таблице 8.

Таблица 8 – Влияние конкретных стейкхолдеров на фирму

Влияние стейкхолдера	Уровень важности стейкхолдера	
	Сильное	Слабое
Сильное влияние стейкхолдера на изменение	«Партнеры» - все поставщики и потребители («АМ-Лифт», «ЛифтСвязьКомплект», «Крепеж Сити»; «Наш Дом-3», «Уют», «Гарант-Сервис»)	Консультанты» - все поставщики («АМ-Лифт», «ЛифтСвязьКомплект», «Крепеж Сити»)
Слабое влияние стейкхолдера на изменение	«Поддержка» - потребители («Наш Дом-3», «Уют», «Гарант-Сервис»)	«Временные работники» - нет

Таким образом, в таблице произошло распределение важных стейкхолдеров по конкретным поставщикам и потребителям предоставляемой продукции ООО «Лифтовик».

Выбор тактики и стратегии взаимодействия будет более подробно рассмотрен в третьей главе работы.

Методика работы со стейкхолдерами для повышения рентабельности ООО «Лифтовик»

В прошлой главе были определены конкретные важные стейкхолдеры для предприятия ООО «Лифтовик». Далее необходимо

сформулировать новую классификацию стейкхолдеров в зависимости от влияния их на рентабельность организации. Это будет представлено на рисунке 5.



Рисунок 5. Ранжирование стейкхолдеров с позиции рентабельности

Таким образом, из приведенной схемы можно заметить, что стейкхолдеров можно распределить по уровню влияния на рентабельность организации. Важные стейкхолдеры были так же определены в прошлой главе – это поставщики сырья и материалов и потребители продукции.

Чтобы более наглядно представить работу данных стейкхолдеров в отношении организации ООО «Лифтовик», нужно проранжиро-

вать их в соответствии с данной классификацией. Это будет представлено в таблице 9.

Таблица 9 – Ранжирование выбранных стейкхолдеров по предложенной классификации

<i>Наименование СТЕЙКХОЛДЕРА</i>	<i>Текущий приоритет</i>	<i>Влияние на рентабельность</i>	<i>Власть</i>	<i>Степень участия</i>	<i>Безотлагательность</i>	<i>Индекс</i>
<i>Внешние</i>						
«АМ-Лифт»	1	6	4	3	4	17
«ЛифтСвязь-Комплект»	2	3	2	2	2,5	9,5
«Крепеж-Сити»	3	4	3	3	3,5	13,5
«Наш Дом-3»	3	1	1	2	2	6
«Уют»	2	2	2	3	3,5	10,5
«Гарант-сервис»	1	5	4	3	4	16

Таким образом, по таблице 36 можно увидеть, что:

- поставщик АМ-Лифт является важным, первичным и сильно влияющим на рентабельность стейкхолдером;
- поставщик Крепеж-Сити является вторичным и слабо влияющим на рентабельность стейкхолдером;
- потребитель Уют является вторичным и слабо влияющим на рентабельность стейкхолдером;
- Гарант-Сервис является важным, первичным и сильно влияющим на рентабельность.

Выводы из данного представления можно сделать следующие:

- поставщика и потребителя с сильным влиянием на жизнь организации и рентабельность – необходимо сохранить и поддержать коммуникацию всеми возможными способами с выгодой для ООО «Лифтовик»;
- поставщика и потребителя, которые слабо влияют на уровень рентабельности в организации – необходимо изменить тактики коммуникации и сделать их выгодно влияющими в положительном ключе на рентабельность ООО «Лифтовик».

Далее необходимо затронуть аспект выстраивания тактики коммуникаций с выбранными стейкхолдерами. Лучше всего начать с теории.

Существует определенный алгоритм работы по управлению коммуникациями со стейкхолдерами. Он выглядит так:

- постановка определенной цели (что необходимо получить от стейкхолдера);

- определение стратегии работы (как наиболее выгодно и эффективно работать со стейкхолдером);

- разработка стратегии достижения в виде планов коммуникации.

Этот план коммуникации являет собой, прежде всего план связей с общественностью, но также он часто включает и наиболее широкие слои коммуникации – это прямой маркетинг и рекламные интеграции. Эти факторы прямо поддерживают интересы заинтересованных сторон.

Необходимо перечислить, что может обеспечить эффективно и правильно составленный план коммуникации со стейкхолдерами:

- поддержка фирмы в достижении установленных целей и задач;

- поддержка или оптимизация задействованных ресурсов в конечном результате работы (операционная эффективность);

- поддержка или повышение уровня отношений с важными для предприятия стейкхолдерами или целевой аудиторией;

- оценка эффекта результата в анализируемой фирме.

Очень важно избежать возможных пробелов при разработке данного плана. Сюда относятся такие факторы и понятия, как:

- план коммуникаций и план маркетинга (или продвижения продуктов/услуг) – не являются тождественными процессами;

- план коммуникаций не является способом получить поддержку от спонсора/инвестора;

- план коммуникаций не представляет собой бизнес-план с расчетом различных показателей дисконтирования.

Необходимо определить алгоритм разработки плана коммуникации со стейкхолдерами:

1. Выделить цели коммуникации для каждого стейкхолдера или нескольких стейкхолдеров.

Цели коммуникации должны быть качественны, как и качественно, в принципе все цели фирмы, эти цели должны производиться, по возможности, на основе принципа целеполагания SMART. SMART – это такой метод установки цели, который включает в себя: конкретность, измеримость, достижимость, важность и определённость по срокам. Пример такой установки цели может звучать так: «Повысить рентабельность производства на 10% за счет модификации методики коммуникации со стейкхолдерами за 2022 год». Сразу становится понятен результат, который необходим для фирмы.

2. Сформулировать те основные идеи, которые предприятие хочет продемонстрировать стейкхолдерам.

Управление фирмы в публичных выступлениях чаще всего использует несовместимые между собой определения, в результате чего может получиться некорректная формулировка, а это наносит сильный ущерб для предприятия. Очень важно понять, что именно организации нужно получить от стейкхолдеров – необходимо произвести выработку четких формулировок важных идей, причем чтобы они были удобны для всех менеджеров во всех коммуникациях и со всеми стейкхолдерами. Если состав заинтересованных сторон очень разнообразный, тогда стоит разработать шаблонный набор ключевых фраз для специфичных сторон. Это может звучать так: «Фирма «Лифтовик» планирует в данном году ввести стандарты управления проектами, чтобы гарантировать в будущем своим клиентам еще более стандартизируемую, обновленную и качественную продукцию».

3. Далее идет конкретизация и приоритетность ключевых сторон с позиции коммуникации.

Данный этап проходит на основе информации, которую получают с этапа составления списка ключевых сторон и определения их приоритетов (этот процесс можно назвать мэппингом). Признаки приоритезации вводятся дополнительно для уплотнения целей планирования, все признаки распределяются по стейкхолдерам от наивысшего приоритета к низшему. Стейкхолдерам с наиболее высоким приоритетом – выделяется наибольшее количество времени в проекте и большинство ресурсов; средний по уровню приоритет дает стейкхолдерам существенное внимание для обеспечения информационных потребностей; меньший приоритет, по дальнейшей логике, требует

все меньше внимания; последняя группа сторон с низшим приоритетом получает лишь обобщенную и укрупненную информацию.

4. В конце разрабатывается непосредственно сама тактика коммуникаций для выделенных групп стейкхолдеров.

В последнем этапе вырабатывается определенная тактика для передачи основных идей каждой подгруппе стейкхолдеров, здесь нужно учитывать приобретение/трату каких-либо ресурсов для реализации данной тактики.

Тактики существуют очень разные, как и средств коммуникаций так же много. Нужно отметить, что лучше проводить выборку в соответствии с определенной стратегией коммуникации и источниками использования данных тактик. Выбор тактики ведется с учетом сильных сторон и потенциальных сложностей.

Здесь также затрагивается понятие КСО – корпоративной социальной ответственности. Ведь в настоящее время влияние на имидж организации оказывает уже не только объем продаж или оборота, но и восприятие фирмы потребителями, поставщиками, средствами массовой информации, акционерами, сотрудниками, органами власти.

Главная цель корпоративных коммуникаций – это продвижение или защита корпоративных целей фирмы, ее корпоративного бренда или уровня репутации. Данные коммуникации связывают саму фирму, ее сотрудников и общественность. Чаще всего целью корпоративных коммуникаций можно выделить то, что один фактор может повлиять сразу на несколько коммуникативных групп. Можно провести какую-либо презентацию новой продукции (к примеру, анонсировать какой-либо инновационный вид подъемника для высотного здания), и на данном мероприятии будут заинтересованы в продвижении и поставщики сырья, и партнеры фирмы, и широкая общественность сможет прорекламировать новый вид изделия. Таким образом, можно будет создать систему корпоративных коммуникаций для ООО «Лифтовик», она представлена на рисунке 6.

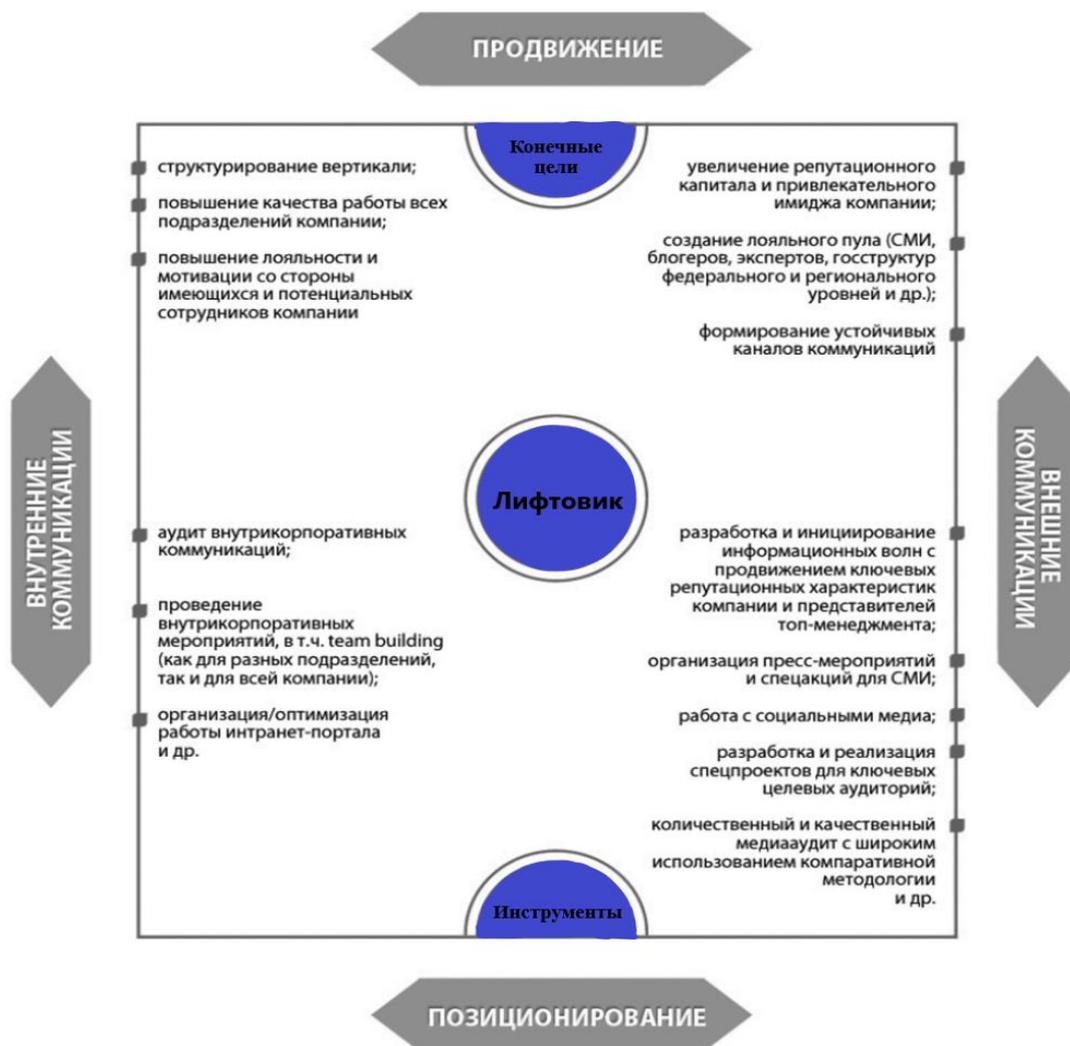


Рисунок 6. Система корпоративных коммуникаций для ООО «Лифтовик»

Таким образом, доказательство того, что стейкхолдеры быстро распространяют информацию о предприятии и влияют на ее рентабельность и наращивание капитала – очевидно.

Можно выделить два подхода к управлению отношениями с заинтересованными сторонами – проактивный и выигрышный. Рассматривая первый подход, можно заметить, что во время него компания прогнозирует различные угрозы и проблемы извне, после прогноза она уменьшает моменты неопределенности вокруг себя, и, таким образом, негативное влияние некоторых стейкхолдеров, автоматически уходит. Рассматривая второй подход, можно сказать, что фирма стремится выстраивать партнерские отношения с каждой из сторон так, что будет действовать стратегия win-win, или обе стороны будут в выигрыше от совершенных коммуникаций и сделок.

Теперь нужно рассмотреть, какие моменты коммуникаций происходят между сторонами фирмы, какие могут быть возможности и угрозы. Это представлено на рисунке 7.



Рисунок 7. Ключевые стейкхолдеры, их интересы

Затронем кратко взаимоотношения с этими двумя группами.

Взаимоотношения с поставщиками (партнерами). Поставщики - определенная группа заинтересованных лиц, которая помогает реализации продукции компании наиболее кратким и удобным для себя и неё путем. Соответственно, интересы поставщиков имеют смысл в долгосрочной и стабильной работе организации, так как это подразумевает своевременные выплаты за сырье и обслуживание счетов. Поставщики и подрядчики смотрят чаще всего на стабильное и долгосрочное сотрудничество, ведь это приносит высокие денежные потоки. Фирма, в свою очередь, от поставщика ожидает получить сырье или товар надлежащего качества в строго установленный срок, без задержек. Притом, работа поставщика не должна быть негативно влияющей на экологию, окружающую среду и подвергать опасности чье-либо здоровье и безопасность.

Особенность данного вида стейкхолдера заключается в том, что такое партнерство может быть лишь промежуточной частью в коммуникации организации с рынком или с другими участниками рыночной деятельности. Ответная реакция поставщиков на коммуникацию – это выгодное партнерство, здоровая атмосфера отношений, взаимовыгодное сотрудничество.

Взаимоотношения с потребителями. Потребители (покупатели, клиенты) – особая группа, нуждающаяся в конечном продукте, произведенном фирмой. У каждого клиента есть определенная стопка ожиданий, которые они формируют к продукту – соотношение цена/качество, качество исполнения продукта, его внешние данные. Фирма всегда будет стремиться создать продукт, который будет максимально соответствовать запросам и ожиданиям потребителей, будет востребован на рынке долгое время, будет обладать наименьшим числом дефектов. В целом, у клиента очень большое влияние на организацию, поскольку именно потребитель рождает уровень спроса на продукцию, как следствие формируются денежные потоки, которые будут развивать компанию, а рентабельность будет только повышаться.

Тактики коммуникаций с потребителями весьма многочисленны, их необходимо подбирать в зависимости от ситуации на рынке и возможностями внутри организации. В любом случае, покупка продукта организации – уже является источником коммуникации.

Теперь необходимо выстроить план коммуникаций со стейкхолдерами ООО «Лифтовик», которые были выбраны в прошлой главе. У ООО «Лифтовик» ключевые стейкхолдеры это – поставщики, потребители, выбранные чуть выше. Именно они влияют на уровень прибыли и рентабельности предприятия, на образ организации в глазах общественности, на ее общее финансовое и этическое состояние.

Для ООО «Лифтовик» тактика коммуникаций будет представлена в модифицированной форме в таблице 10. Модификация заключается во влиянии выстроенных отношений со стейкхолдерами на рентабельность предприятия.

Сильные стороны – это те факторы, которые помогают определить ключевые тактики взаимодействия с главными стейкхолдерами. Если сильных сторон больше, чем потенциальных сложностей, это помогает легко определиться с выбором полезных тактик. В будущем эти тактики принесут хорошие плоды для фирмы, так как от этого будет зависеть ее дальнейший успех и развитие.

Таблица 10 – Выбор тактики взаимодействия со стейкхолдерами
ООО «Лифтовик»

Тактический способ	Сильные стороны	Потенциальные сложности
1	2	3
<p>Онлайн-конференции (Zoom, групповые аудиоподкасты в Telegram)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Вовлеченность: можно сочетать онлайн-конференции с другой деятельностью (другая занятость, обучение) • Онлайн-мероприятия дают возможность удобного общения без затрат на транспорт • Снижение или полное атрофирование затрат на офлайн-площадки • Красота и сочность презентаций, более качественное и наглядное изображение в удобном месте (дом, свободное пространство) 	<ul style="list-style-type: none"> • Опасение не вникнуть с внимательностью в предлагаемый контент • Не всегда онлайн-конференции дают тот же моральный эффект, как офлайн-общение • Возможность потери соединения с интернетом
<p>Сайты для организации</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Доступность: с помощью интернета каждый пользователь может видеть информацию о продукте фирмы • Подвижность дизайна сайтов, удобство, благодаря правильному оформлению • Дарит возможность развивать собственный бренд и повышать имидж в глазах стейкхолдеров • На веб-сайте есть возможность в любой момент исправить недочеты в информации • У стейкхолдеров появляется возможность отслеживать все изменения в компании: новые контакты, другие подходы к изготовлению продукта, обновление цен 	<ul style="list-style-type: none"> • Требуется регулярный надзор за сайтом ввиду его обновления и актуализации • Нет тактильного восприятия информации стейкхолдерами • Дизайн интерфейса должен быть интерактивным, а не бесцветным и однообразным, что влечет за собой определенные затраты

<p>Рассылка по электронной почте</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Возможность отследить качество рассылаемой корреспонденции • Письмо будет точно доставлено стейкхолдеру в течение нескольких секунд • Значительно дешевле, чем печатная и рассылаемая по почте информация • Возможность сберечь природные ресурсы: отказ от бумажных писем • Получатели могут легко переправлять информацию тем, кто в ней заинтересован 	<ul style="list-style-type: none"> • Необходимо понимать, что сообщение должно быть емким, красочным, с интересующим стейкхолдера предложением • Часто письма на электронной почте секретари от компаний могут отправить его в «спам» • Нужно соблюдать законодательство при рассылке писем (ФЗ «О рекламе» от 30.04.2021 – последние изменения)
<p>Печатные рассылки</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Отлично и красочно иллюстрирует графическое изображение продукта • Большое количество информации можно уместить в небольшом каталоге или проспекте • Выделенная тематическая направленность 	<ul style="list-style-type: none"> • Длительное время для изготовления буклетов/каталогов/брошюр • Значительно дороже для производства, включая издержки печати и транспортировки • Отсутствие звукового и визуального влияния на целевую аудиторию • Не так сильно помогает стейкхолдеру красочно визуализировать предлагаемый продукт
<p>Конференции и семинары</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Во время офлайн-конференции у стейкхолдера больше фокусируется внимание на предмете обсуждения • Прекрасная возможность собрать большинство стейкхолдеров в одном месте и в одно время • Можно быстрее проанализировать настроения стейкхолдеров и понять, что они хотят видеть от сотрудничества с фирмой 	<ul style="list-style-type: none"> • Сложность в сборе большого количества стейкхолдеров в одно время • Не всегда есть возможность найти хороший конференц-зал по приемлемой цене • Перерывы у сторон могут быть только во время кофе-брейка • Возможность дополнительного введения ограничений по количеству человек в связи с пандемией COVID-19

<p>Общение посредством онлайн-доски (Miro)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Возможность использования многих медиа-файлов разного формата • Наглядность, благодаря богатому интерфейсу: маркеры, стикеры • Обсуждение досок в реальном времени • Текстовый, голосовой, видео-чат 	<ul style="list-style-type: none"> • Интерфейс на английском языке • Для некоторых пользователей может вызвать сложность с восприятием визуализации
--	---	---

Таким образом, проведя глубокий анализ вариативности тактик коммуникаций со стейкхолдерами, можно выбрать способы, в которых больше плюсов, чем минусов:

1. Онлайн-конференции (Zoom, групповые аудио-подкасты в Telegram). Самый доступный вариант общения со стейкхолдерами, без потери денежных средств.

2. Создание более визуализированного с хорошим интерфейсом сайта для ООО «Лифтовик». Это позволит увеличить продажи за счет интереса стейкхолдеров к хорошо проработанному интерактивному веб-сайту компании.

3. Возобновить более информативную электронную рассылку писем уже заинтересованным в компании стейкхолдерам.

4. Попробовать общение посредством онлайн-доски (Miro). Это более сложный вариант онлайн-общения, однако он развивает навыки визуализации и позволяет охватить наглядным способом очень большое количество участников. Есть возможность крепить на онлайн-доски новые предложения по срокам поставок сырья, по возобновлению маркетинговых кампаний и многое другое.

Так или иначе, формальный вариант коммуникации (официальные встречи, совещания, презентации, конференции, семинары) немало теряет в условиях пандемии свою актуальность. Неформальная же подача информации происходит через каналы онлайн-конференций, электронную почту и другие способы, описанные выше.

Стоит описать некоторые мероприятия, которые следуют после выбранных тактик коммуникаций:

- провести распределение бюджета и назначение ответственных лиц. Ответственность за каждое тактическое событие возлагается на конкретного сотрудника организации, и проводится расчет бюджета;
- разработка календаря мероприятий. Цель разработки календаря – наглядное представление плана работ по реализации коммуникации во временном масштабе. Для этого можно использовать любое доступное программное обеспечение или инструменты. К примеру, можно выстроить диаграмму Ганта.

Диаграмма Ганта, выстроенная самостоятельно на примере онлайн-общения со стейкхолдерами, указана на рисунке 8.



Рисунок 8. Диаграмма Ганта для распределения по времени коммуникации со стейкхолдерами

- оценка рисков невыполнения плана или недостижения целей коммуникации. Для приоритетных ключевых стейкхолдеров необходимо идентифицировать факторы риска по мероприятиям плана коммуникации, провести их оценку и, по возможности, разработать план действий по управлению наиболее значимыми рисками.

Шаблон плана коммуникации может различаться, в таблице 38 предлагается вариант, в котором предусмотрены наиболее важные элементы.

- контроль и оценка текущих результатов, адаптация плана. Поскольку ситуация в мире и бизнесе в 2021 году меняется динамично, любой план, разработанный на какой-либо долгий срок, нуждается в адаптации к изменению исходных предположений.

Чтобы своевременно контролировать ситуацию, лучше всего соблюдать некоторые действия:

- после онлайн-собраний можно выделить 2 наиболее перспективных и важных стейкхолдера и провести с ними личную встречу. Так есть вариант получить более достоверную информацию напрямую от поставщика или потребителя. Нужно узнать, заметили ли они новый формат общения, новые тактики коммуникаций, есть ли у них предложения по совершенствованию;

- принять возможность мониторить СМИ и количество обновлений на официальном сайте компании ООО «Лифтовик» для своевременного выявления пробелов в коммуникациях со стейкхолдерами;

- можно попробовать включить небольшую анкету во вложение при рассылке по электронной почте, как стимул – дарить небольшой комплимент за заполнение анкеты (небольшую скидку на приобретение продукции фирмы);

- необходимо использовать интернет на 100 и более процентов: можно провести онлайн-голосование или опрос для того, чтобы определить целевую аудиторию среди фирм-потребителей на специальных сайтах.

Несомненно, важно, чтобы выбранная стратегия позитивно воспринималась самим стейкхолдером, поэтому предлагается проводить оценку выбранной стратегией самим стейкхолдером по форме представленной в таблице 11.

Таблица 11 – Шаблон тактических планов коммуникации со стейкхолдерами ООО «Лифтовик»

Стейкхолдер	Приоритет	Цель	Ответственный	Информация	Тактика коммуникации	Допустимое время	Формат сообщения	Частота подачи информации	Требуемые ресурсы	Бюджет	Возможные риски
				ключевые сообщения			Письменный или устный				
							Формальный, неформальный				

В случае существенной неудовлетворенности стейкхолдера с высоким уровнем репутации, менеджер данного стейкхолдера обязан провести анализ возникшей ситуации, разработать и реализовать план действий.

Таким образом, в данном пункте была выделена научная новизна в создании новой схемы ранжирования стейкхолдеров, а также введения новых видов онлайн-коммуникаций между фирмой и стейкхолдерами. В следующем пункте будут представлены факторы положительной эффективности от данных нововведений.

Таблица 12 – Оценка информационной стратегии стейкхолдером

Параметр	Возможные варианты оценки	Примечание (от стейкхолдера)
Легкость использования	Легкость восприятия информации, стандартизованный интерфейс и т. д.	
Соответствие процесса предоставления важной информации принципу «точно в срок»	Комфортность получения информации, в т. ч. срочной	
Надежность	Бесперебойность функционирования каналов коммуникации	
Легкость введения	Технология коммуникаций определена в документах	
Необходимость и технологичность поддержки	Согласован механизм корректировки и развития системы при необходимости	
Удовлетворенность предоставляемой информацией по содержанию	Прозрачность, четкость, конкретность представленных данных	
Удовлетворенность предоставляемой информацией по формату представления	Возможность эффективного использования предоставленной информации без дополнительных преобразований	
Возможности дополнительных услуг	Дизайн, позволяющий расширять систему, доступность тренинга для поддержки системы	

Оценка эффекта от нового ранжирования и тактик взаимодействия

Определенный позитивный эффект на организацию будут оказывать выбранные ключевые стейкхолдеры ООО «Лифтовик» при использовании предложенных тактик коммуникаций с ними.

Здесь необходимо для повышения рентабельности и эффективности деятельности ООО «Лифтовик»:

- поставщика и потребителя с сильным влиянием на жизнь организации и рентабельность – необходимо сохранить и поддерживать коммуникацию всеми возможными способами с выгодой для ООО «Лифтовик»;

- поставщика и потребителя, которые слабо влияют на уровень рентабельности в организации – необходимо изменить тактики ком-

муникации и сделать их выгодно влияющими в положительном ключе на рентабельность ООО «Лифтовик».

Необходимо подробнее описать процесс влияния тактик коммуникаций на рентабельность.

Конкретные поставщики, на которых будет опираться предприятие – «АМ-Лифт» и «Крепеж-сити». Компания «АМ-Лифт» - быстро развивающаяся компания, специализирующаяся на лифтах и подъемниках от лучших мировых производителей. В спектр услуг «АМ-Лифт» входит поставка и монтаж оборудования, с соблюдением высоких стандартов качества. Эта компания поставляет части подъемников и диспетчерского оборудования для фирмы. «Крепеж-сити» - компания, которая поставляет для ООО «Лифтовик» мелкие предметы крепежа.

С поставщиками необходимо проработать такую тактику коммуникации, как онлайн-конференции (Zoom, групповые аудиоподкасты в Telegram) и общение посредством оформления хорошего сайта организации, затем можно поддерживать отношения через запросы по электронной почте.

Такие тактики положительно влияют на рентабельность потому, что:

- онлайн-конференции сокращают затраты на расходные ресурсы (аренда конференц-зала, бумажные материалы и канцелярские товары), помогают обеим сторонам испытывать большую уверенность в действиях и ощущать на себе меньше морального давления;

- чем ярче оформлен сайт, тем лучше поставщики смогут видеть нововведения и обновления в компании, визуальная информация часто воспринимается живее и больше запоминается, что позже дает позитивный эффект. Можно упоминать ключевых стейкхолдеров на обновленном сайте;

- также различные нововведения можно присылать на электронную почту, соблюдая основы копирайтинга для выделения сообщений среди многих других. Основные правила составления успешного письма, которое обязательно прочтут – это:

1. Четкая тема письма, которая заинтересует стейкхолдера.
2. Краткий привлекательный заголовок.
3. Лаконичность письма – важно для целевой аудитории стейкхолдеров.

4. Фирменный стиль письма – использование собственных логотипов в приветствии или окончании письма, шрифт компании, контент должен дополнять оформление сайта ООО «Лифтовик».

5. Адаптация письма под конкретного стейкхолдера. К примеру, для «АМ-Лифт» будет лучше четкое и конкретное письмо с графичной визуализацией.

6. Использование адаптивного дизайна. Это процесс, когда электронное письмо меняет формат в соответствии с экраном, на котором оно просматривается, будь то настольный компьютер, ноутбук или мобильное устройство.

Данные нововведения приведут к ускорению процесса коммуникаций с поставщиками и смогут увеличить рентабельность ООО «Лифтовик» из-за увеличения прибыли. Прибыль в данном случае увеличивается за счет:

- экономии на офлайн-конференциях, бумажной корреспонденции и достойного оформления сайта компании;
- с поставщиками можно пересмотреть заключенные контракты в пользу ООО «Лифтовик», закрепить за ним особые скидки;
- минимизация рисков изменения цен в случае особых условий контракта.

Таким образом, выведя конкретные тактики для конкретного стейкхолдера, можно представить данный процесс повышения рентабельности на рисунке 9.

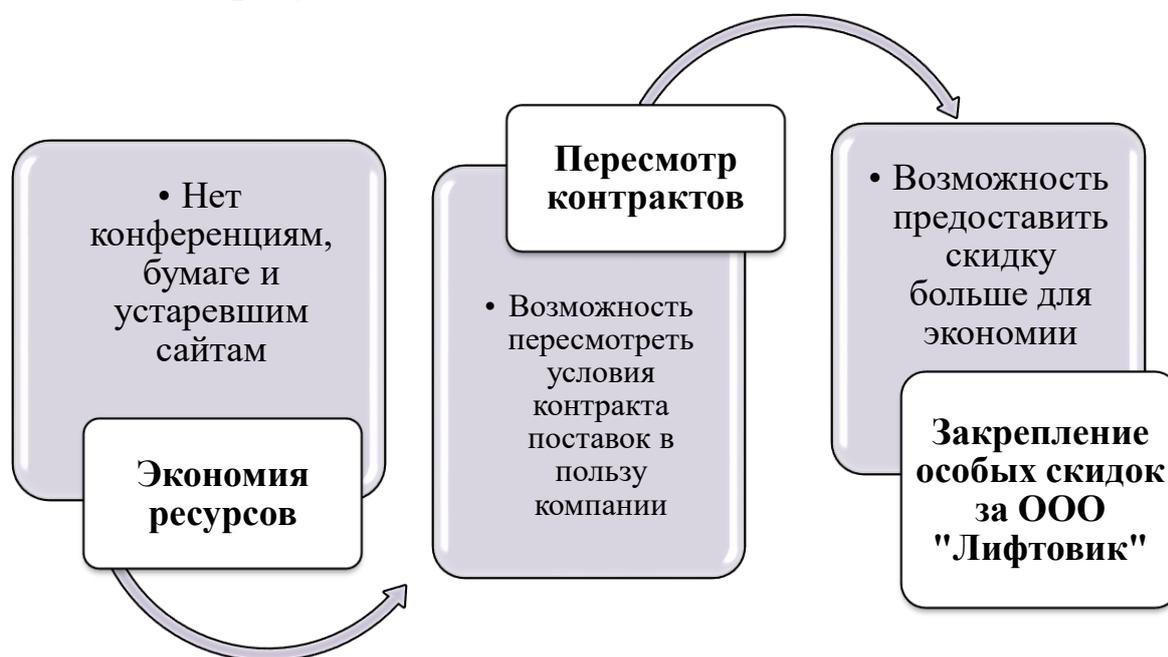


Рисунок 9. Результат тактик с поставщиками

Далее необходимо определить ключевые тактики коммуникации с конкретными потребителями в лице управляющей компании «Уют» и компании «Гарант-сервис». Здесь возможно предложить такие варианты, как:

- общение с клиентами так же через Zoom, чтобы сократить время передачи информации вживую и быстрее согласовать выставление счета и его своевременную оплату;
- возможность предложить клиенту связаться с компанией через сайт организации, предварительно визуализированно оформив его;
- отправлять клиентам электронные письма с той же вариативностью, что и поставщикам (пример выше);
- использовать с налаженными ключевыми постоянными клиентами онлайн-доску Miro Board.

Miro Board – интерактивная виртуальная доска для общения со стейкхолдерами, клиентами, помогает организовать проектную команду, отработать получение продукта, выявить плюсы и минусы этого продукта посредством интерактивных занятий.

Можно использовать бесплатную версию доски, так как в ней есть все необходимое для общения с потребителями, это:

- возможность писать на доске текст, вставлять графические файлы и картинки различного типа и стикеры;
- вставлять интеллект-карты по шаблонам (ИК – это особый вид записи материалов в виде радиантной структуры от центра к краям, постепенно разветвляющейся на более мелкие части);
- работать в команде со стейкхолдерами одновременно на одной доске.

Данные нововведения приведут к ускорению процесса коммуникаций с потребителями и смогут увеличить рентабельность ООО «Лифтовик» из-за увеличения прибыли. Прибыль в данном случае увеличивается за счет:

- экономии времени общения с потребителями благодаря онлайн-общению;
- правильного написания рекламного письма для стейкхолдера;
- использование онлайн-доски для ускорения коммуникации и развития В2В – бизнеса для клиента (ключевых компаний ООО «Лифтовик»). На рисунке 10 показан результат тактик с потребителями.



Рисунок 10. Результат тактик с потребителями

В целом, данные современные тактики позволяют увеличить прибыль, а, соответственно, рентабельность предприятия примерно на 10%, чего и требует руководство предприятия, а себестоимость уменьшится ориентировочно на 12%. Благодаря этим факторам, подсчет рентабельности на будущий год составят ориентировочные цифры (даже сохраняя объем прибыли за экономически тяжелый 2020г. как пример)

Для ООО «Лифтовик» рентабельность продаж по чистой прибыли составит за 2022 год:

$$33\,135\,000 / 88\,010\,560 = 0,331 * 100\% = 37,6\%.$$

Для ООО «Лифтовик» рентабельность продаж по валовой прибыли составит за 2022 год:

$$34\,947\,000 / 88\,010\,560 = 0,349 * 100\% = 39,7\%.$$

Столько в процентах составит рентабельность продаж предприятия за 2022 год. Данный показатель устроит руководство ООО «Лифтовик», так как эта цифра уже ближе к 41% рентабельности, которую хотят увидеть директора фирмы.

В заключение стоит отметить, что работа со стейкхолдерами, особенно с внешними, всегда составляет тяжелый труд для предприятия в стесненных условиях экономического спада и еще не окончившейся пандемии. Даже в такой непростой ситуации предприятие мо-

жет найти выход для повышения рентабельности – потратив наименьшее количество ресурсов, выйти на более высокий уровень развития и далее совершенствовать свой потенциал. Общение с поставщиками и потребителями принесет хорошие плоды, если действовать по четкому плану, инструкциям и придерживаться современных концепций коммуникации и идти в ногу со временем.

**Пример планирования управления стейкхолдерами в проекте
1.1. Краткая характеристика организации-проектостроителя**

Владимирский государственный университет им. А. Г. и Н. Г. Столетовых — высшее учебное заведение Владимира, крупнейший вуз Владимирской области и один из крупнейших в ЦФО.

Учредителем Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования "Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых" является Российская Федерация. Функции и полномочия учредителя ВУЗа выполняет Министерство науки и высшего образования Российской Федерации.

ВлГУ является широкопрофильным классическим университетом, осуществляющим многоуровневую профессиональную подготовку (бакалавры, специалисты, магистры), а также выполняющим научные исследования (как по региональным, так и федеральным программам) и большое число прикладных исследований по заказам системообразующих предприятий федерального и регионального значения.

В 2011 г. университет существенно увеличил свой потенциал. В соответствии с приказом Минобрнауки от 31.03.11 № 1439 произошла реорганизация вуза в форме присоединения к ВлГУ Владимирского государственного гуманитарного университета в качестве структурного подразделения.

По итогам реорганизации число научно-педагогических сотрудников ВлГУ составляет свыше 1300 чел., из них докторов наук и профессоров 170 чел., кандидатов наук и доцентов – более 700. В составе университета 11 учебных корпусов, 3 спортивных корпуса, 13 общежитий.

В таблице 1 представлен SWOT-анализ стратегического развития ВлГУ.⁵²

⁵² Сайт ВлГУ [Электронный ресурс] – <https://www.vlsu.ru/index.php?id=20>

Таблица 1 – SWOT-анализ стратегического развития ВлГУ

<p style="text-align: center;">SWOT</p>	<p>Возможности</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Развитие проектов, направленных на повышение показателей уровня здоровья и физической подготовленности студентов; 2. Строительство университетского стадиона; 3. Расширение спектра реализуемых образовательных программ на основе реализации потенциала новых структурных подразделений университета; 4. Дальнейшее развитие университетского кампуса за счет освоения закрепленных за университетом земельных участков; 5. Продвижение бренда университета на федеральном и мировом уровне. 	<p>Угрозы</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. «Демографическая яма» как источник риска при осуществлении комплектования новых наборов в университет; 2. Постоянная корректировка нормативной базы. 3. Снижение объемов финансируемых средств в результате ухудшения макроэкономической ситуации; 4. Снижение конкурентоспособности университета по сравнению с передовыми отечественными и зарубежными университетами; 5. Возможное снижение эффективности управленческих решений вследствие неполного информационного обеспечения.
<p>Сильные стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Развитая материальная база (учебные корпуса, кампус, спортивные объекты и т.д.); 2. Высококвалифицированные научнопедагогические работники; 3. Развитый бренд университета позволяет привлекать абитуриентов с высоким уровнем подготовки; 4. Наличие собственных общежитий; 5. Развития спортивная инфраструктура. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Запуск проекта «Организация регулярных утренних оздоровительных занятий для студентов общежитий ВлГУ в формате он-лайн тренинга». 2. Модернизация учебно-лабораторных корпусов, 3. Внедрение проектного подхода в управлении университетом 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Привлечение большего числа студентов пр демографических ямах за счет развитого бренда университета; 2. Поддержание конкурентоспособности за счет активного участия студентов и преподавателей в научной деятельности.

<p>Слабые стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Тенденция повышения среднего возраста в ряде структурных подразделений университета; 2. Низкий уровень коммерциализации и продвижения интеллектуальной собственности университета; 3. Недостаточный уровень владения иностранным языком в среде преподавателей; 4. Недостаточный уровень информационного обеспечения; 5. Низкий уровень проектной деятельности. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обучение преподавателей иностранным языкам по выбору, повышение квалификации; 2. Увеличение информационного обеспечения университета. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сведение нормативной базы к окончательному утвержденному варианту. 2. Внедрение современных подходов к оценке эффективности системы управления.
--	---	---

Исходя из полученного анализа, можно сделать вывод о том, что университет имеет развитую материальную базу, высококвалифицированных рабочих и развитый бренд, который помогает учебному заведению развиваться и идти в ногу со временем, обгоняя другие университеты.

ВлГУ имеет возможность развиваться в проектном управлении и совершенствовать внеучебную деятельность, с целью координирования процесса создания в вузе социокультурной среды, способствующей всестороннему развитию личности студентов, а также реализации эффективного управления в сфере информативной политики вуза – что является основной стратегической целью УВРиСО.

Поэтому актуальным проектом, нацеленным на достижение поставленной цели будет являться проект «Организация регулярных утренних оздоровительных занятий для студентов общежитий ВлГУ в формате он-лайн тренинга».

2.2 Описание проекта

В таблице 2 представлен устав проекта «Организация регулярных утренних оздоровительных занятий для студентов общежитий ВлГУ в формате он-лайн тренинга»

Цель – выйти с проектом на конкурс «Моя страна – моя Россия» уже с частично выполненным проектом для получения грантовых ресурсов для развития проекта.

Разработчики:

- Васина Елена, доцент кафедры
- Моргунова Наталья доц.кафедры МН и МР ВлГУ, сертифицированный руководитель проектов, эксперт первого и финального этапов конкурса «Моя страна – моя Россия» 2021г.
- Иванова Александра, Петрова Виктория – магистранты программы «Менеджмент. Управление проектами» ИЭиМ ВлГУ.

Таблица 2 – Устав проекта

<i>Название проекта</i>	Организация регулярных утренних оздоровительных занятий для студентов общежитий ВлГУ в формате он-лайн тренинга.
<i>Цель проекта</i>	Вовлечь 40% студентов путем формирования устойчивой привычки проживающих в общежитиях ВлГУ регулярных занятий физической активностью для повышения их работоспособности на занятиях, уменьшения риска заболеваемости и улучшения эмоционального состояния в целом.
<i>Описание проекта</i>	В рамках проекта будет проанализирована утренняя физическая активность студентов, проживающих в общежитиях ВлГУ. Выявлены причины, по которым учащиеся не делают утреннюю зарядку, и способы привлечения к ней. Будут рассмотрены практики внедрения утренних зарядок в других университетах. Представлены варианты проведения утренних занятий, составлен список заинтересованных лиц, активистов и тренеров. Путем исследования будет выбрана и подготовлена платформа, на которой будут проходить онлайн-занятия. Заключено соглашение с дирекцией студгородка о предоставлении холлов общежитий для проведения утренних зарядок в очном формате. Составлена программа ежедневных тренировок. Подготовлено согласование бюджета, который будет выделен на оплату работы тренеров.

<p><i>Обоснование инициации проекта</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Проект попадает под номинацию «Мое здоровье» (национальный проект «Здравоохранение»), • Попадает под номинацию «Мои открытые университеты» (национальный проект «Наука и университеты») • По статистическим данным, собираемым деканатами институтов ВлГУ, средняя заболеваемость в период эпидемии гриппа (весна и осень) по группам составляет в среднем 20-25% от группы. При этом утреннюю зарядку делает лишь 30% учащихся. • Исследования Дэвида Хупин, ученого из университета Сент-Этьена, доказали связь физических тренировок и продолжительности жизни. Он утверждает, что чем утренняя физическая активность выше, тем реже люди умирают от болезней сердца, рака и других проблем со здоровьем, проявляющихся в пожилом возрасте. При этом, доказаны еще 11 неочевидных причин заниматься спортом: <ul style="list-style-type: none"> ✓ наличие физической активности помогает мозгу работать лучше, ✓ физическая активность улучшает настроение, ✓ физическая активность является профилактикой стресса и выгорания, ✓ спорт помогает наладить баланс отдыха и работы, ✓ профилактика расстройств и сложных периодов, ✓ возможность полной перезагрузки, ✓ помогает открыть новое хобби и увлечение, ✓ легкий способ к социуму, если человек интроверт, ✓ нет здорового тела без активного образа жизни, ✓ физическая активность благоприятно сказывается на долголетию. • Мы, участники проекта, так же согласны с пользой утренних занятий. Когда не поленишься сделать утреннюю разминку, легче влиться в темп рабочего и учебного дня, а также анализировать поступающую информацию. Активный образ жизни уменьшает количество заболеваний в течение года. • Институт физического воспитания имеет успешный опыт организации он-лайн занятий в период пандемии
<p><i>Сроки выполнения первой фазы проекта</i></p>	<p>15.01.2022 – 01.06.2022 гг.</p>
<p><i>Руководитель проекта</i> <i>Заказчик проекта</i> <i>Куратор</i></p>	<p>Васина Е.А. Проректор по учебно-воспитательной работе Зайцева Оксана Валентиновна Фабриков Максим Сергеевич</p>

<i>Продукт проекта</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Статистика, отображающая физическую активность студентов ВлГУ; (анкетирование через личные кабинеты – к какой группе по ФИЗО относится, какая активность, как часто, причины, по которым студенты не делают утренние зарядки;) 2. Требования и ограничения к программам он-лайн тренингам 3. Разработанные и апробированные программы тренировок; 4. Сформированный штат тренеров; 5. Вовлеченные студенты-активисты (привлечение студсовета, студенческого профкома); 6. Налаженная платформа для проведения онлайн-трансляций с обратной связью для тренера; 7. Согласования на проведение тренировок в холлах общежитий; 8. Регулярно пополняемый бюджет на оплату работ тренеров; 9. Поддержка и продвижение проекта в социальных сетях и просторах Интернета.
------------------------	---

По сфере деятельности проект относится к типу – *социальный*.

По размерности – *монопроект*.

По объемам финансирования – *малый*.

По длительности проекта – *краткосрочный* (менее 1 года).

Теперь необходимо рассмотреть иерархическую структуру проекта, в которой будут детально расписаны все работы, направленные на достижение положенной цели. Следует продумать всё до мелочей, рассмотреть самые мелкие операции до уровня, когда распределение ответственности среди членов команды проекта предельно ясно.

СДР рассматриваемого проекта представлена на рисунке 1.

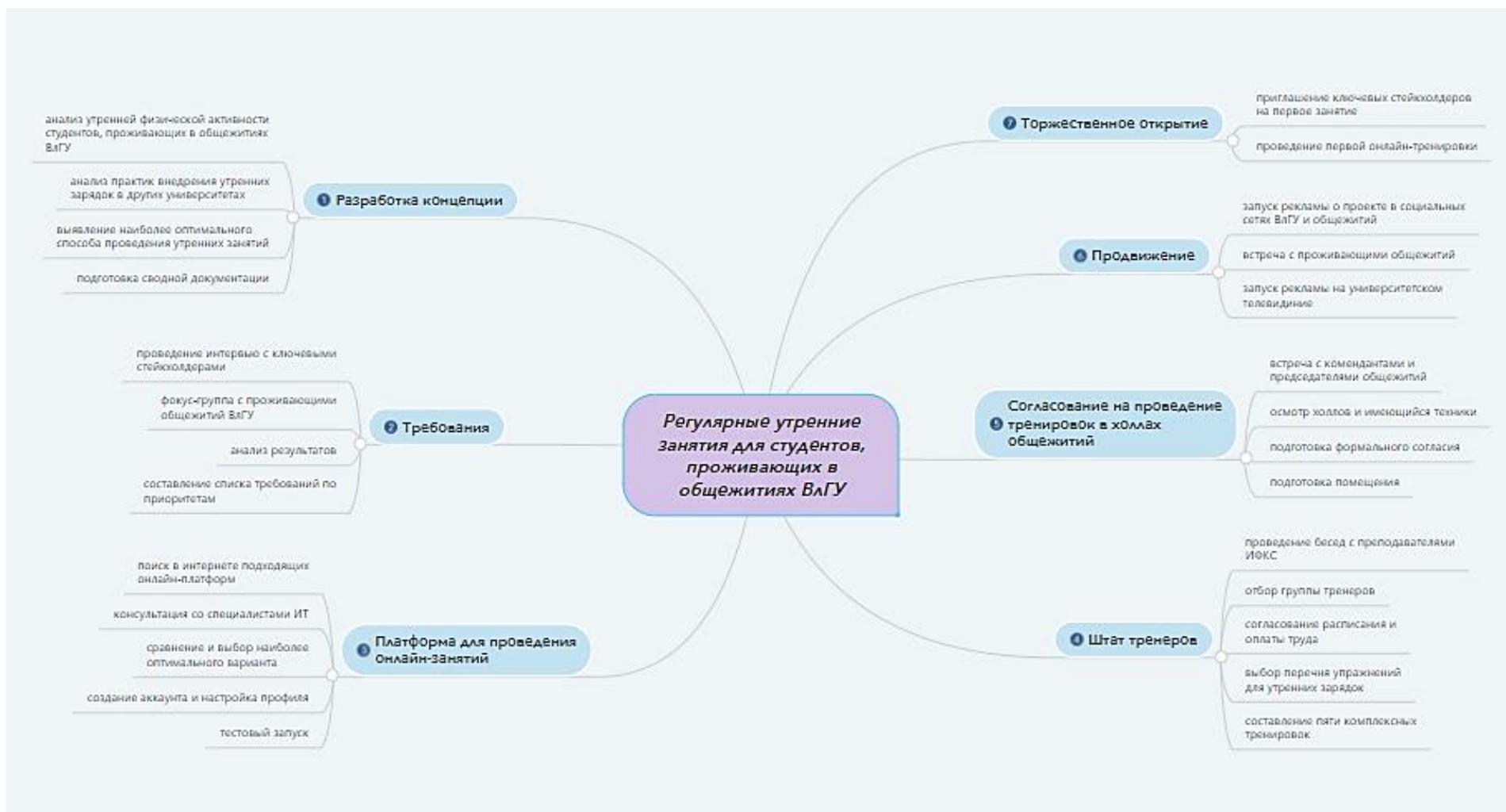


Рисунок 1. СДР проекта «Организация регулярных утренних оздоровительных занятий для студентов общежитий ВлГУ в формате он-лайн тренинга»

2.2 Идентификация и классификация стейкхолдеров проекта

Теперь следует ознакомиться со стейкхолдерами проекта, которые представлены в реестре стейкхолдеров (таблица 3).

Таблица 3 – Реестр стейкхолдеров

Информация идентификации					Информация оценки					Классификация заинтересованного лица
ФИО	Должность	Местоположение	Роль в проекте	Контактные данные	Основные требования	Основные ожидания	Потенциальное влияние	Интерес	Фаза в ЖЦ проекта	
Зайцева Оксана Валентиновна	Проректор по УВРиСО	ауд. 219, корп. 1, ул. Горького 87 (2 этаж)	Заказчик	89042550332	Привлечение проживающих к новому виду досуга, создание условий, способствующих лучше реализовать личность студентов	Улучшение социального благополучия студентов, повышение их успеваемости на занятиях, развитие их личности	высокое +	среднее +	Инициация, планирование, мониторинг и контроль, завершение	Очень ЗА
Гадалов Андрей Вячеславович	Директор института физической культуры и спорта	г. Владимир, ул. Университетская, д.1	Функциональный заказчик	84922336152	Организация регулярных утренних занятий для студентов общежитий ВлГУ, привлечение тренеров к внеучебной деятельности.	Расширение внеучебной деятельности института, увеличение притока абитуриентов, закрытие всех показателей КРІ	среднее +	средний +	Планирование, мониторинг и контроль, завершение	За

Фабриков Максим Сергеевич	Проректор по АР и УХК	ул. Грько-го, д. 87, каб. 245	Куратор	84922479920	Привлечение проживающих к новому виду досуга, создание условий, способствующих лучше реализовать личность студентов	Улучшение социального благополучия студентов, повышение их успеваемости на занятиях, развитие их личности	высокое +	среднее +	Планирование, мониторинг и контроль, завершение	Очень ЗА
Васина Елена Александровна	доцент ФВС ИФКС.	г. Владимир, ул. Университетская, д.1	Руководитель проекта	89307440852	Формулировка целей, составление сроков, бюджетов, а также задач проекта на основе мнений заинтересованных сторон	Карьерный рост, профессиональное развитие, успешно проведенный проект	высокое +	высокий +	Инициатор, планирование, мониторинг и контроль, завершение	Очень ЗА
Моргунова Наталья Владимировна	доц.ка федры МН и МР ВлГУ	Г. Владимир, ул. Горького, д. 79, каб. 109	Предметный эксперт	84922477723	Компетентные участники проекта, регулярная отчетность по фазам проекта, участие проекта в национальных конкурсах, соответствие проекта требованиям международных стандартов	Пополнение портфолио, карьерный рост, продвижение кафедры МиМ, увеличение репутации	высокое +	высокий +	Инициатор, планирование, мониторинг и контроль, завершение	Очень ЗА

Иванова Александра Дмитриевна	Член команды проекта	г. Владимир, ул. Студенческая 10а	Планировщик проекта	89995174846	Соблюдение сроков, бюджета проекта и его содержания	Сдача экзамена на отлично, приобретение повышенной учебной стипендии. Профессиональное развитие, участие в действующем проекте	среднее +	средний +	Инициатор, планирование, мониторинг и контроль, завершение	За
Петрова Виктория Владимировна	Член команды проекта	г. Владимир, ул. Студенческая 10а	Администратор проекта	89049560335	ведение проектной документации, поддержание деятельности, своевременное внесение корректировок	Успешная сдача экзамена. Профессиональное развитие, участие в действующем проекте, приобретение новых практических навыков	среднее +	средний +	Инициатор, планирование, мониторинг и контроль, завершение	За
11 человек	Председатели студсовета общ.	г. Владимир, ул. Студенческая 10а	Куратор проведения занятий		Участие более 50% проживающих в утренних занятиях	Приобретение практических навыков кураторства, расширение круга общения	среднее +	средний +	Мониторинг и контроль, завершение проекта	За
11 человек	Комендант	г. Владимир, ул. Студенческая 10а	Участники		Соблюдение регламента о соблюдении порядка в холлах общежитий	Проводимые тренировки не требуют отдельного контроля по соблюдению порядка	среднее -	низкий -	Мониторинг и контроль, завершение проекта	Против
3 человека	Тренерский состав	г. Владимир, ул. Университетская, д.1	Участники		Посещение занятий составляет не менее 30 человек в дистанционном формате, не менее 10 человек – в очном	Дополнительный заработок, профессиональное развитие, новый опыт	среднее +	высокий +	Планирование, мониторинг и контроль, завершение	За

50% проживающих	Студенты общежитий ВлГУ	г. Владимир, ул. Студенческая 10а	Участники		Занятия проводятся в удобное время, на платформе, которая имеется в открытом доступе. Расписание очных занятий предоставляется за 3 дня.	Повышение работоспособности с утра, восстановление режима сна, улучшение эмоционального состояния, расширение круга общения	среднее +	средний +	Завершение	Нейтрально
Аввакумова Ольга Алексеевна	Заместитель директора РЦНИТ	г. Владимир, ул. Белоконовской, 3/7	IT-куратор	84922479668	Размещение занятий на бесплатной онлайн-платформе. РЦНИТ не испытывают сильной дополнительной нагрузки на свои обязанности.	Опыт создания и поддержания онлайн-площадок для занятий. Дополнительная прибыль.	среднее+	низкий-	Мониторинг и контроль, завершение	Против
Анисимова София Андреевна	Таргетолог	г. Владимир, ул. Тракторная 89	Таргетолог	89054580335	Предоставление четкого ТЗ, своевременное и полное информирование, предоставление обратной связи, оплата работы	Заказчик всегда отвечает на возникающие вопросы, доволен проделанной работой, активность проекта растет, получение положительного отзыва	низкое+	средний+	завершение	За

Для оценки взаимоотношений между стейкхолдерами проекта используется карта «Власть – интерес» (табл. 4). Эта карта демонстрирует виды отношений между организацией и каждой из групп:

- заинтересованные стороны в группе А требуют минимальных усилий и мониторинга;
- заинтересованных сторон в группе В необходимо постоянно держать информированными. Они могут быть важными для оказания влияния на заинтересованные стороны с большей властью;
- заинтересованные стороны в группе С обладают властью, но их уровень интереса в стратегиях организации низок. Они, как правило, относительно пассивны, но могут внезапно приобрести большее значение в результате определенных событий, перейдя в группу D по данному вопросу. Их требования должны быть удовлетворены;
- заинтересованные стороны в группе D как влиятельны, так и высоко заинтересованы в стратегиях организации. Приемлемость стратегий с точки зрения этих ключевых игроков должна быть важной составляющей в оценке новых стратегий.⁵³

Таблица 4 – Матрица ранжирования и выбора стратегии взаимоотношений со стейкхолдерами

		Интерес		
		Низкий положительный \ отрицательный	Средний положительный \ отрицательный	Высокий положительный \ отрицательный
Уровень влияния (власть)	Высокий		Тип стейкхолдера – важный. Куратор (Проректор по АР и УХК) Стратегия – активное вовлечение, полностью удовлетворять требования. Заказчик (Проректор по УВРиСО) Стратегия – активное вовлечение, полностью удовлетворять требования.	Тип стейкхолдера – ключевой. Руководитель проекта (Доцент кафедры физ. Воспитания и спорта). Стратегия – контроль. . Предметный эксперт (доц.кафедры МН и МР ВлГУ) – полностью удовлетворять требования.

⁵³ Моргунова Н.В., Моргунова Р.В., Марченко Е.М., «Механизм управления взаимоотношения со стейкхолдерами – управленческая инновация»: Монография, Вл.Гос. Университет 2009, 187с.

	Средний	<p>Тип стейкхолдера – важный.</p> <p>Участники (Комендант), Стратегия – полностью удовлетворяют требования, наблюдение.</p> <p>IT-куратор (Заместитель директора РЦНИТ), Стратегия – активное вовлечение.</p>	<p>Планировщик проекта (Член команды проекта). Стратегия – управление и активное вовлечение.</p> <p>Администратор проекта (Член команды проекта). Стратегия – активное вовлечение.</p> <p>Функциональный заказчик (Директор ИФКС), Стратегия – полностью удовлетворять требования и информировать, отрабатывать возражения.</p> <p>Куратор проведения спортивных мероприятий в общежитии (Председатели студсоветов общежитий). Стратегия – активное вовлечение.</p> <p>Участники (студенты общежитий ВлГУ), Стратегия – активное вовлечение, информирование.</p>	<p>Участники (Тренерский состав), Стратегия – активное вовлечение.</p>
	Низкий		<p>Таргетолог, Стратегия – активное вовлечение, информирование.</p>	

Также проводится приоритизация (ранжирование) стейкхолдеров по 4-бальной шкале (табл. 5).

Таблица 5 – Приоритизация стейкхолдеров по нескольким критериям

Наименование стейкхолдера	Власть 0,3	Степень участия 0,2	Ценность участия 0,4	Готовность к участию 0,1	Индекс приоритетности
Заказчик (Проректор по УВРиСО)	5	4	5	4	4,7
Функциональный заказчик (Директор института физ. Культуры и спорта)	4	3	4	2	3,6

Куратор (Проректор по АР и УХК)	5	4	5	4	4,7
Предметный эксперт (доц.кафедры МН и МР ВлГУ)	5	5	5	5	5
Руководитель проекта (Доцент кафедры физ. Воспитания и спорта)	5	5	5	5	5
Планировщик проекта (Член команды проекта)	3	5	4	4	3,9
Администратор проекта (Член команды проекта)	3	4	4	4	3,7
Куратор проведения спортивных мероприятий общежития (Председатель студсовета)	2	4	5	3	3,7
Участники (Командант)	5	2	3	1	3,2
Участники (Тренерский состав)	4	5	5	4	4,6
Участники (Студенты общежитий)	3	4	5	3	4
ИТ-куратор (Заместитель директора РЦНИТ)	3	3	4	1	3,2
Таргетолог	1	3	3	5	2,6

Анализ ранжирования позволил определить тех стейкхолдеров, на которых должна быть направлена стратегия коммуникаций:

- Заказчик (Проректор по УВРиСО);
- Куратор (Проректор по АР и УХК),
- Предметный эксперт (доц.кафедры МН и МР ВлГУ);
- Руководитель проекта (Доцент кафедры физ. Воспитания и спорта);
- Участники (Тренерский состав).

Разработка стратегия взаимодействия со стейкхолдерами

В рамках проекта был разработан план возможного развития отношений со стейкхолдерами проекта (табл. 5). После чего были разработаны и обоснованы стратегии взаимодействия с ключевыми из них (табл. 6).

Таблица 6 – План возможного развития отношений со стейкхолдерами проекта

№	Стейкхолдер	Активное противодействие	Пассивное противодействие	Нейтральное отношение	Пассивная поддержка	Активная поддержка
1	Директор института физической культуры и спорта, <i>функциональный заказчик</i>			Ф → Ж		
2	Проректор по воспитательной работе, молодежной политике и связям с общественностью, <i>куратор</i>				Ф → Ж	
3	Доцент кафедры физического воспитания и спорта (ФВС) ИФКС, <i>руководитель проекта</i>					ФЖ
4	Студент, <i>планировщик проекта</i>				Ф → Ж	
5	Студент, <i>администратор проекта</i>				Ф → Ж	
6	Коменданты, <i>участники проекта</i>		Ф → Ж			
7	Тренера, <i>участники проекта</i>			Ф → Ж		

№	Стейкхолдер	Активное противодействие	Пассивное противодействие	Нейтральное отношение	Пассивная поддержка	Активная поддержка
8	Студенты общежитий ВлГУ, участники проекта			Ф → Ж		
9	Заместитель директора РЦНИТ, участники проекта		Ф → Ж			
10	Председатели студсовета общежития, кураторы проведения спортивных мероприятий в общежития			Ф → Ж		

*«Ф» - фактическое положение, «Ж» - желаемое (целевое)

Таблица 7 – Категории стейкхолдеров и стратегии управления

Категории	Стейкхолдеры	Стратегия
Активно поддерживающие	- Руководитель проекта	«Сотрудничество»
Активно противодействующие	-	«Защита»
Нейтральные	- Директор института физической культуры и спорта - Тренера - Студенты общежитий ВлГУ - Председатели студсовета общежитий	«Вовлечение»
Пассивно противодействующие	- Заместитель директора РЦНИТ - Коменданты общежитий	«Вовлечение» «Информирование»
Пассивно поддерживающие	- Проректор по воспитательной работе, молодёжной политике и связям с общественностью - Планировщик проекта - Администратор проекта	«Мониторинг» «Вовлечение»

Таким образом, мы видим, что в проекте отсутствуют активно-противодействующие стейкхолдеры, одна из заинтересованных сто-

рон активно поддерживает проект, двое пассивно-противодействует, четверо относятся нейтрально и трое поддерживают пассивно. В соответствии с определенной стратегией существуют различные тактики и средства коммуникаций. Анализ и выбор тактик взаимодействия определяется с учетом сильных сторон и потенциальных сложностей. Все отдельные компоненты сведены в единый план коммуникаций (табл. 9).

Поскольку ситуация в проектной деятельности меняется постоянно и не всегда это можно проконтролировать, для наиболее приоритетных ключевых стейкхолдеров проекта необходимо идентифицировать возможные риски и угрозы по мероприятиям плана коммуникации, провести их оценку и разработать план действий по управлению наиболее весомыми рисками (табл. 8).

Таблица 8 – Коммуникационные риски проекта по формированию логистической системы федерального уровня

Риск	Возможные варианты решения	Оценка (степень возникновения)	Примечание (стейкхолдера)
Неправильно выбранный коммуникационный канал	- Проведение опроса на выбор оптимального способа передачи информации - Предоставить список возможных коммуникационных каналов	4	В процессе решения
Предоставление некорректной обратной связи	- Предоставление шаблонов для еженедельной отчетности - Проверка поступившей информации администратором	3	В процессе решения
Дезинформация	-Проверять достоверность и четкость информации на первоначальном этапе, при необходимости корректировать. -Внедрение специальных систем управления информацией.	3	В процессе решения
Игнорирование поступающей информации	- Выбор оптимального времени рассылки путем опроса - Постоянное поддержание интереса стейкхолдера	4	В процессе решения
Непонимание позиции партнера	-Налаживание информационного обмена.	4	В процессе решения
Потеря контакта	-Постоянный контроль и поддержка коммуникаций.	4	В процессе решения

Таблица 9 – План коммуникаций

Предмет коммуникации	Цель	Язык	Формат	Состав	Период времени	Частота	Средства связи	Ответственные лица		
								Передача	Конфиденциальность	Получение
Презентация разработанной концепции проекта ключевым стейкхолдерам	Заинтересовать и привлечь стейкхолдеров к запуску и участию в проекте, зафиксировать требования		Презентация, диаграммы и графики, раздаточные материалы с ключевой информацией, устный доклад	Демонстрация результатов проведенных анализов физической активности студентов ВлГУ, практик других университетов, статистики, перечень предполагаемых затрат, первоначального варианта видения проекта	01-07.02.2022	разово	Совещание, телефонная связь, электронная почта	Васина Елена Александровна, Петрова Виктория Владимировна	Васина Елена Александровна	Гадалов Андрей Вячеславович, Зайцева Оксана Валентиновна, Тренерский состав, Председатели студсовета общестития

Предмет коммуникации	Цель	Язык	Формат	Состав	Период времени	Частота	Средства связи	Ответственные лица		
								Передача	Конфиденциальность	Получение
Презентация проекта проживающим общежитий ВлГУ	Сбор пожеланий и требований от целевой аудитории проекта		Презентация, диаграммы и графики, красочные иллюстрации, устный доклад	Демонстрация концепции проекта, его цели, формата проведения, без углубления в цифры (не обсуждаются сроки и стоимость)	08-11.02.2022	разово	Очная встреча, онлайн-конференция	Председатели студенческого общежития, Иванова Александра Дмитриевна	Васина Елена Александровна	Студенты общежитий ВлГУ
Утверждение списка требований	Согласовать и задокументировать весь список требований		Документация, устный доклад	Утверждение содержания проекта, сроков, затрат, списка привлеченных стейкхолдеров	14-16.02.2022	разово	Совещание, телефонная связь, электронная почта	Петрова Виктория Владимировна	Васина Елена Александровна	Гадалов Андрей Вячеславович, Зайцева Оксана Валентиновна, Тренерский состав

Предмет коммуникации	Цель	Язык	Формат	Состав	Период времени	Частота	Средства связи	Ответственные лица		
								Передача	Конфиденциальность	Получение
Контроль план\факт	Выявить отклонения по содержанию\срокам\затратам. Своевременно использовать и запросить дополнительные ресурсы. Передать информацию о продвижении руководителям.		Внесение коррективов в план-график Project, электронное письмо, онлайн-конференция, устный доклад, документация	Обсуждение контрольных точек, использования ресурсов, обсуждение дальнейших шагов	Каждый второй и четвертый вторник месяца (08.02.2022, 22.02.2022, 08.03.2022, 22.03.2022, 05.04.2022)	по мере наступления контрольных точек	Программное обеспечение для управления проектом, служебная записка, телефонная связь, электронная почта	Иванова Александра Дмитриевна, Петрова Виктория Владимировна	Васина Елена Александровна	Васина Елена Александровна, Гадалов Андрей Вячеславович, Зайцева Оксана Валентиновна
Выбор онлайн-платформы для проведения занятий	Определить наиболее оптимальный вариант платформы для проведения онлайн-занятий		Презентация, таблицы с перечнем недостатков и преимуществ, наглядные иллюстрации, устный доклад	Перечень онлайн-платформ, с указанием затрат, преимуществ и недостатков	17-18.02.2022	разово	Очная встреча, электронная почта, телефонная связь	Аввакумова Ольга Алексеевна, заместитель директора РЦНИТ	Васина Елена Александровна	Васина Елена Александровна

Предмет коммуникации	Цель	Язык	Формат	Состав	Период времени	Частота	Средства связи	Ответственные лица		
								Передача	Конфиденциальность	Получение
Тестовый запуск онлайн-платформы	Позволить участникам проекта наглядно оценить то, как будут проводиться занятия. Выявить недостатки для дальнейшего исправления		Использование средств онлайн-платформы, устный доклад в онлайн формате	Тест функционала платформы и оборудования, пробное занятие	21-23.02.2022	разово	Онлайн-платформа, телефонная связь, электронная почта	Аввакумова Ольга Алексеевна, заместитель директора РЦНИТ	Аввакумова Ольга Алексеевна, заместитель директора РЦНИТ	Председатели студенческого совета общешкольного уровня, Васина Елена Александровна, Тренерский состав
Утверждение состава тренеров	Привлечь тренеров к участию в проекте, утвердить ФОТ, поручить задания по проекту		Документация, презентация, диаграммы и графики, красочные иллюстрации, устный доклад	Утверждение состава группы тренеров, их заработной платы, расписание	23-28.02.2022	разово	Совещание, телефонная связь, электронная почта	Васина Елена Александровна	Васина Елена Александровна	Тренерский состав

Предмет коммуникации	Цель	Язык	Формат	Состав	Период времени	Частота	Средства связи	Ответственные лица		
								Передача	Конфиденциальность	Получение
Утверждение пяти комплексных тренировок	Сбор информации по занятиям, утверждение окончательного варианта		Документация, видеоролики, устный доклад	Обсуждение предоставленных вариантов тренировок и упражнений, выбор определенного перечня	01-07.03.2022	разово	Совещание, телефонная связь, электронная почта	Тренерский состав	Васина Елена Александровна	Васина Елена Александровна
Составление формального согласия на проведение тренировок в холлах общежитий	Обеспечить допуск студентов в холлы общежитий для занятий спортом		Документация, устный доклад	Презентация концепции проекта, его содержания, требуемых пространств для проведения, условия эксплуатации холлов общежитий	08-18.03.2022	11 встреч (11 общежитий)	Совещание, телефонная связь, электронная почта	Петрова Виктория Владимировна	Васина Елена Александровна	Коменданты

Предмет коммуникации	Цель	Язык	Формат	Состав	Период времени	Частота	Средства связи	Ответственные лица		
								Передача	Конфиденциальность	Получение
Приглашение проживающих общежитий к участию в онлайн-тренировках	Заинтересовать студентов в участии на онлайн-занятиях		Документация, презентация, диаграммы и графики, красочные иллюстрации, устный доклад	Демонстрация концепции проекта, его цели, формата проведения, преимуществ, которые можно получить при участии в нем, донесение ценности	21-28.03.2022	11 встреч (11 общежитий)	Публикации в соц.сетях, очные встречи, корпоративный вебсайт	Председатели студсовета общежития, Иванова Александра Дмитриевна, Таргетолог	Васина Елена Александровна	Студенты общежитий ВлГУ

Предмет коммуникации	Цель	Язык	Формат	Состав	Период времени	Частота	Средства связи	Ответственные лица		
								Передача	Конфиденциальность	Получение
Торжественный запуск проекта	Поблагодарить ключевых стейкхолдеров за участие в проекте, про-рекламировать и привлечь еще больше студентов		Онлайн-презентация, устный доклад, наглядная демонстрация и проведение онлайн-занятия	Встреча с ключевыми заинтересованными сторонами, благодарственное и напутственное слова, проведение первого занятия	29.03.2022 – 12.04.2022	разово	Онлайн-платформа	Васина Елена Александровна, Гадалов Андрей Вячеславович, Зайцева Оксана Валентиновна, Тренерский состав	Гадалов Андрей Вячеславович	Студенты общежитий ВлГУ

Анализ заинтересованных лиц позволяет определить интересы всех стейкхолдеров, которые могут повлиять на проект; выявить потенциальные сложности, которые могут прервать проект или снизить успешность проекта, выделить ключевых лиц, которые должны быть информированы о ходе проекта, определить группы лиц, которые должны быть вовлечены на каждом этапе проекта, оценить средства, правила и принципы коммуникации на протяжении всего проекта и спланировать действия для снижения негативного влияния стейкхолдеров на ход проекта.

Выделяют 4 основные стратегии работы с заинтересованными сторонами: вовлечение, информирование, игнорирование и поддержка. Подобранный подходящий вариант для определенного лица можно будет снизить риск негативного влияния стейкхолдера или наоборот увеличить его поддержку.

На тот же результат нацелена концепция «Призма эффективности», которая затрагивает все заинтересованные стороны организации. Главным образом, инвесторов, клиенты и посредников, сотрудников, поставщиков, регуляторов и сообщества. Она осуществляет это 2 способами: учитывая потребности заинтересованных сторон и то, что нужно организации от заинтересованных сторон. Таким образом, анализируются взаимные отношения с каждой заинтересованной стороной.

Для того, чтобы наиболее эффективно выстроить коммуникационные каналы со стейкхолдерами, в рамках проекта требуется разработать план коммуникаций с заинтересованными сторонами проекта. Он обеспечивает эффективное взаимодействие различных стейкхолдеров и, следовательно, играет фундаментальную роль в управлении заинтересованными сторонами проекта. Роль общения в проектах имеет решающее значение, различные коммуникационные потребности на разных этапах проекта должны быть признаны и запланированы.

Исходя из проанализированной информации, в рамках курсовой работы был разработан проект «Организация регулярных утренних оздоровительных занятий для студентов общежитий ВлГУ в формате он-лайн тренинга», цель которого – выйти с проектом на конкурс «Моя страна – моя Россия» уже с частично выполненным проектом для получения грантовых ресурсов для развития проекта.

Проект попадает под номинацию «Мое здоровье» (национальный проект «Здравоохранение») и «Мои открытые университеты» (национальный проект «Наука и университеты»).

Были построены устав и СДР проекта, рассмотрены ключевые стейкхолдеры, разработаны стратегии взаимодействия с ними, составлен план коммуникаций. Проект имеет перспективы на развитие и будет реализован в рамках внеучебной деятельности Владимирского государственного университета.

Будут представлены варианты проведения утренних занятий, выбрана и подготовлена платформа, на которой будут проходить он-лайн-занятия, заключено соглашение с дирекцией студгородка о предоставлении холлов общежитий для проведения утренних зарядок в очном формате.

Учебное электронное издание

МОРГУНОВА Роксана Владимировна
МОРГУНОВА Наталья Владимировна

МЕНЕДЖМЕНТ СТЕЙКХОЛДЕРОВ

Учебное пособие

Издается в авторской редакции

Системные требования: Intel от 1,3 ГГц; Windows XP/7/8/10; Adobe Reader; дисковод CD-ROM.

Тираж 25 экз.

Владимирский государственный университет
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых
Изд-во ВлГУ
rio.vlgu@yandex.ru

Кафедра экономики инноваций и финансов
morgunovarv@mail.ru