

М.І. Рич

Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ

ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДІВ АНАЛІЗУ ЗАЦІКАВЛЕНИХ СТОРІН В СОЦІАЛЬНИХ ТА КОМЕРЦІЙНИХ ПРОЕКТАХ

Розглянуто можливість використання моделі Мітчелла та системи показників відповідальності для аналізу зацікавлених сторін в соціальних та комерційних проектах та визначено особливості такого застосування.

Ключові слова: зацікавлені сторони, інтерес, модель Мітчелла, система показників відповідальності, аналіз

Рассмотрена возможность использования модели Митчелла и системы показателей ответственности для анализа заинтересованных сторон в социальных и коммерческих проектах и определены особенности такого применения.

Ключевые слова: заинтересованные стороны, интерес, модель Митчелла, система показателей ответственности, анализ

The possibility of using Mitchell model and Accountability Scorecard for stakeholder analysis in the social and commercial projects are considered and particularities of suchs usage are identified.

Keywords: stakeholders, interest, Mitchell model, Accountability Scorecard, analysis

Постановка проблеми

Аналіз зацікавлених сторін дає змогу окреслити коло учасників та партнерів проекту, основних благоотримувачів і групи, чиї інтереси можуть бути побічно порушені, виявити переваги та незручності для різних груп від реалізації проекту та розкрити спілки або альянси на підтримку проекту або тих, хто прагне перешкоджати його реалізації. Аналіз зацікавленої групи дає можливість визначити інтереси сторін, які в свою чергу є наслідком сформованих цінностей кожного із учасників.

Кожна із зацікавлених сторін є виразником різних цінностей, які у свою чергу визначають цілі та результати, які бажає одержати зацікавлена сторона від реалізації проекту.

У процесі формування цілей проекту важливо оцінити та врахувати цілі та цінності зацікавлених сторін.

Ще в 1984 р. Фрімен запропонував теорію зацікавлених сторін у своїй роботі «Стратегічний менеджмент: концепція зацікавлених сторін». Основним предметом дослідження теорії є взаємодія різних груп та індивідів, які переслідують свої інтереси, що пов'язані з діяльністю деякої фірми. Були розроблені інструменти аналізу зацікавлених сторін та їх відносини з фірмою. Саме можливість

застосування теорії зацікавлених сторін та її моделей для різних проектів буде розглянуто в даній роботі.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Теорія зацікавлених сторін пов'язана з виходом роботи Р. Фрімена «Стратегічний менеджмент: концепція зацікавлених сторін» [4]. Уже через десять років після виходу в світ монографії кількість статей на цю тему перевершила сотню, а кількість книг – щонайменше десяток. У подальшому інтерес до теми збільшувався, що можна побачити у зростанні кількості та якості публікацій. На основі цієї теорії були розроблені моделі для її практичного використання, а саме модель Мітчелла [1], сітьова модель Т. Роулі, система показників відповідальності, балансова модель ресурсних відношень та інші. У своїй статті К.І. Редченко розглядає зміст моделі (Accountability Scorecard) ASC, в якій підприємство і його стейкхолдери з'єднуються двома типами зв'язків – внесками і стимул-реакціями. Способи застосування теорії зацікавлених сторін для вирішення задач стратегічного управління підприємства описані в роботі М. Петрова [3].

Мета статті

Метою статті є дослідження й оцінка впливу теорії зацікавлених сторін на формування методології управління проектами і його інструментарію (на прикладі моделі Мітчелла та системи показників відповідальності Ф. Ніколса).

Основний матеріал дослідження

У 1984 р. Р. Фрімен у своїй роботі «Стратегічний менеджмент: концепція зацікавлених сторін» вперше вводить поняття «зацікавлена сторона» та дає йому визначення. Р. Фрімен запропонував ідею про представлення фірми і її оточення (зовнішнього та внутрішнього) як набору зацікавлених в її діяльності сторін, інтереси і вимоги яких повинні бути врахованими і задоволеними менеджерами, як офіційними представниками фірми.

Згідно неоінституціональної теорії фірму було запропоновано розглядати як «пучок» контрактів, а сам Фрімен переформулював визначення фірми як «серію багатосторонніх контрактів між зацікавленими сторонами». Проект, в свою чергу, також можна розглядати як контракти між зацікавленими сторонами, які визначають обмеження в часі та ресурсах, та спрямовані на створення нової цінності.

Крім того, теорія зацікавлених сторін не цікавиться самою фірмою, хоча і розглядає пов'язані з нею бізнес-процеси та їх результати. Теорія спрямована виключно на зацікавлені сторони.

Отже, теорія зацікавлених сторін може бути застосована для проектів.

Залежно від мети проекту: отримання прибутків чи соціального ефекту, вони поділяються на комерційні та некомерційні. Оскільки метою фірми також є отримання прибутку, то припущення, що теорія зацікавлених сторін, а отже і методи їхнього аналізу, можуть бути використані в комерційних проектах стає ще більш обґрунтованим. Виникає питання, чи доцільно використовувати теорію зацікавлених сторін та її інструменти по відношенню до соціальних проектів. Далі спробуємо в цьому розібратися.

Практична цінність теорії зацікавлених сторін може бути відчутною лише тоді, коли правильно визначено склад зацікавлених сторін, визначено співвідношення інтересів, розроблено систему вимірювання та оцінки взаємного впливу різних сторін.

На основі теорії зацікавлених осіб були розроблені моделі їхнього аналізу. Розглянемо можливість застосування моделі Мітчелла та системи показників відповідальності для проектів, а саме комерційного проекту будівництва супермаркету та соціального проекту будівництва

дитячого майданчика. Насамперед, визначимо зацікавлені сторони в кожному випадку (табл. 1).

Таблиця 1

Визначення зацікавлених сторін в проектах

Будівництво супермаркету	Будівництво дитячого майданчика
Власник супермаркету	Місцева рада
Забудовник	Підрядчик
Майбутні покупці	Жителі околиці
Персонал	Працівники ЖЕК
Місцева рада, що виділила землю	Сім'ї з дітьми
Податкова служба	Служба гірничого нагляду та промислової безпеки
Санітарно-епідеміологічна служба	Екологи

Модель Мітчела орієнтована на створення практичного інструментарію, який допоможе раціоналізувати роботу із зацікавленими сторонами. Модель була описана в 1997 р. Р. Мітчеллом, Б. Аггл та Д. Вудом і ґрунтується на твердженні, що керівники будуть турбуватись про інтереси зацікавлених сторін тільки в тому випадку, якщо це приведе до покращення результатів фірми [1]. Ця модель використовується для ідентифікації важливості зацікавлених сторін. Автори класифікують зацікавлені сторони за трьома атрибутами: влада, законність та терміновість. І залежно від величини наявності кожної із них виділяють сім груп: бездіяльна, домінуюча, контролююча, залежна, вимагаюча, небезпечна та категорична. Наявність певного атрибуту не носить постійного характеру: сторони можуть його набувати або втрачати через якийсь час.

Спробуємо виділити найбільш впливові зацікавлені сторони для обох проектів у певний момент часу (рис. 1). Оскільки модель Мітчелла була розроблена для фірми та розглядалась з точки зору менеджменту компанії, то далі ця модель буде розглянута з точки зору керівника проекту.



Рис. 1. Схематичне зображення моделі Мітчелла для комерційного проекту

Згідно рис. 1 та рис. 2 видно, що сторони проекту також можуть бути розділені за трьома ознаками впливу на три групи: латентну, очікуючу та категоричну.



Рис. 2. Схематичне зображення моделі Мітчелла для соціального проекту

Очевидно те, що категоричні групи можуть бути визначені як групи впливу і вони в свою чергу є найбільш впливовими. Групи очікування відповідно мають більший вплив, ніж латентні групи. Отже, згідно моделі Мітчелла, зацікавлені сторони проектів ідентифіковані за значущістю та визначені (табл. 2).

Цікаво, що ця модель може бути застосована як для міжфірмових утворень, так і для соціальних проектів. Отже, модель Мітчелла може використовуватися для визначення важливості зацікавлених сторін в проекті та давати можливість керівникам проектів раціонально розставляти пріоритети в роботі з ними. До недоліків моделі можна віднести неврахування інтересів та цінностей певних груп, а лише їх вплив на керівника проекту.

Зручним способом упровадження теорії зацікавлених сторін у практичну сферу є використання різноманітних інструментів, призначених для вимірювання результативності

взаємодії зацікавлених сторін проекту. Серед цих інструментів доцільно виділити систему показників відповідальності (Accountability Scorecard – ASC), яка вперше була описана відомим консультантом Ф. Ніколсом у 2000 р. [2].

Система показників відповідальності (ASC- Accountability Scorecard) призначена для пошуку своєрідного “балансу інтересів” між самим підприємством і різними зацікавленими сторонами, вивчення взаємозв'язків і взаємовідносин між різними зацікавленими сторонами. Ці взаємовідносини називаються “зв'язок контрактів”. Ці “контракти” розглядаються як внески різних зацікавлених сторін на заміну вигод та стимулів, які забезпечує компанія (організація). Взагалі зацікавлені сторони залишаються зацікавленими лише доки підприємство забезпечує такі стимули, цінність яких перевищує або, як мінімум, компенсує зроблені внески. Під внесками в даній системі розуміються матеріальна, грошова, фізична та інша участь зацікавлених сторін у діяльності підприємства.

Стимули – це вигоди і компенсації у будь-якій формі, які забезпечує підприємство зацікавленим сторонам відповідно. Спробуємо визначити, чи можливе застосування даної системи для управління проектами.

Процес практичного впровадження такої системи здійснюється у декілька етапів:

1. Ідентифікація зацікавлених сторін.
2. Визначення внесків, отриманих від кожної зацікавленої групи осіб, і стимулів, наданих проектом цим групам.
3. Ранжування внесків і стимулів за пріоритетом (важливістю).
4. Визначення показників для кожного внеску і стимулу.
5. Практичне застосування вибраних показників для підготовки і прийняття стратегічних управлінських рішень.

Таблиця 2

Визначення зацікавлених сторін в проектах згідно моделі Мітчелла

Назва проекту	Категорична група	Групи очікування			Латентні групи		
		Домінуюча група	Залежна група	Небезпечна група	Бездіяльна група	Контролююча група	Вимагаюча група
Зацікавлені сторони проектів	Категорична група						
Комерційний проект	Власник супермаркету	Санітарно-епідеміологічна служба	Забудовник	Майбутні покупці	Місцева рада, що виділила землю	Податкова служба	Персонал
Соціальний проект	Місцева рада	Служба гірничого нагляду та промислової безпеки	Підрядчик	Сім'ї з дітьми	Працівники ЖЕК	Екологи	Жителі околиці

На основі моделі Мітчелла було визначено чотири ключові зацікавлені сторони для кожного з проектів (рис. 3, 4). Приклад визначення внесків, стимулів і відповідних показників для основних груп зацікавлених сторін наведено у табл. 3.

Для проведення аналізу успішності реалізації проекту з точки зору задоволення інтересів зацікавлених сторін необхідно для кожного показника визначити цільові значення (максимальне і мінімальне) і порівняти їх з фактичним.

Результатом порівняння, як правило, є нормалізована оцінка, на підставі якої робляться висновки про відповідність внесків і стимулів за кожною групою зацікавлених сторін.

Розглянемо приклад кількісного розрахунку показників, що характеризують внески і стимули чотирьох найважливіших груп зацікавлених осіб для кожного із проектів. Для простоти внески і стимули кожної групи зацікавлених сторін оцінюватимуться лише одним показником (табл. 4).

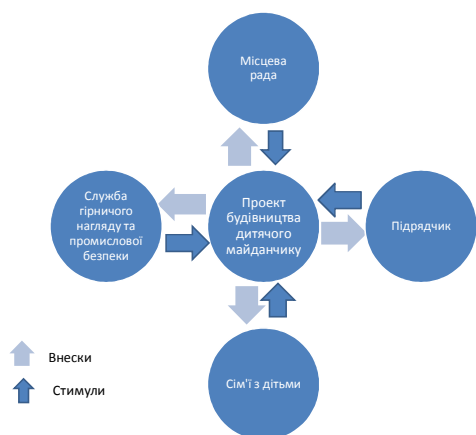


Рис. 3. Структура моделі ASC для соціального проекту

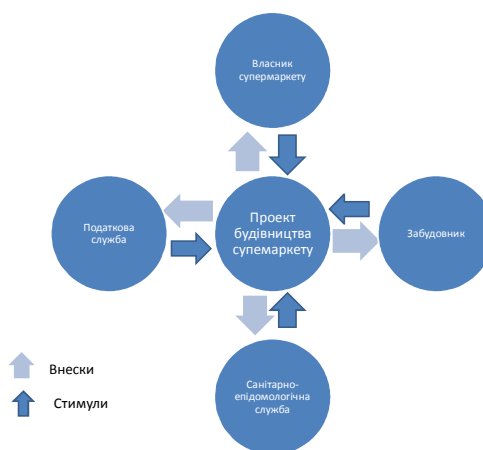


Рис. 4. Структура моделі ASC для комерційного проекту

Визначення нормалізованих оцінок (за десятибальною шкалою) необхідне для того, щоб мати змогу порівнювати внески і стимули у межах однієї групи зацікавлених сторін (у табл. 4 використано різні одиниці вимірювання показників).

Нормалізовані оцінки внесків і стимулів свідчать про те, що внески більшості груп зацікавлених осіб в кожному із проектів переважають отримані стимули.

У комерційному проекті слід звернути увагу на термін оплати послуг, щоби прискорити виконання роботи. Це, в свою чергу, дозволить раніше розпочати операційну діяльність, залучити більше покупців та зменшити вартість продукції з урахуванням збільшення обсягів продажу. В результаті буде отримано більший чистий прибуток.

Таблиця 3

Ключові показники у моделі ASC

Проект	Зацікавлені сторони	Внески	Показники внесків	Стимули	Показники стимулів
Комерційний проект	Власник супермаркету	Капітал	Величина інвестиції	Повернення інвестицій	Чистий прибуток
	Забудовник	Виконання замовлення	Середній термін виконання роботи	Повна і своєчасна оплата за роботу	Середній термін оплати за роботу
	Санітарно-епідеміологічна служба	Підтвердження відповідності нормам	Швидкість оформлення висновку	Дотримання всіх норм	Рівень шуму від технологічного обладнання
	Майбутні покупці	Прихильність до супермаркету	Частка постійних покупців, обсяг виручки від продажу	Доступність та вартість продукції	Ціна в порівнянні з сусідніми супермаркетами
Соціальний проект	Місцева влада	Капітал	Величина інвестиції	Підтримка на виборчій компанії	Кількість відданих голосів на виборах
	Підрядчик	Виконання замовлення	Середній термін виконання роботи	Повна і своєчасна оплата за роботу	Середній термін оплати за роботу
	Служба гірничого нагляду та промислової безпеки (СГНПБ)	Підтвердження відповідності нормам	Швидкість оформлення висновків	Дотримання всіх норм	Відстань до жилої будівлі
	Сім'ї з дітьми	Прихильність до місцевої ради	Кількість відданих голосів на виборах	Наявність місця для відпочинку	Рівень соціального задоволення

Приклад кількісної оцінки внесків і стимулів у моделі ASC

Проекти	Внески	Показники				Стимули	Показники			
		Мін. значення	Макс. значення	Факт. значення	Нормалізована оцінка, балів		Мін. значення	Макс. значення	Факт. значення	Нормалізована оцінка, балів
Комерційний проект	Власник супермаркету									
	Величина інвестиції, млн. грн.	22	30	26	5	Чистий прибуток на 1 кв. м, млн. грн.	14	18	15,6	4
	Забудовник									
	Середній термін виконання роботи, місяців	1	7	5,5	7,5	Середній термін оплати за роботу, днів	10	30	19	4,5
	Санітарно-епідеміологічна служба									
	Швидкість оформлення висновку, днів	20	45	30	4	Рівень шуму від технологічного обладнання	30	50	40	5
	Майбутні покупці									
Частка постійних покупців, %	75	90	88,5	9	Ціна, тис. грн. за одиницю продукції	1,2	1,5	1,29	3	
Соціальний проект	Місцева влада									
	Величина інвестиції, тис. грн.	15	25	22	7	Частка відданих голосів на виборах, %	40	80	60	5
	Підрядчик									
	Середній термін виконання роботи, тижнів	3	9	6,6	6	Середній термін оплати за роботу, днів	10	30	24	8
	Служба гірничого нагляду та промислової безпеки									
	Швидкість оформлення висновку	36	48	45	7,5	Відстань до жилої будівлі, м	15	25	20	5
Сім'ї з дітьми										
Частка відданих голосів на виборах, %	40	80	60	5	Рівень соціального задоволення (від 0 до 10)	0	10	6	6	

Мінімальне значення оцінюється у 0 балів, а максимальне – в 10 балів.

Показники соціального проекту також свідчать про необхідність розробки більш дієвої стратегії, яка б раціонально розпоряджалась грошовими коштами та приділяла увагу більш точному виконанню інструкцій від Служби гірничого нагляду та промислової безпеки, урахувала інтереси сімей з дітьми (збільшення рівня соціального задоволення), щоб відповідно збільшити частку людей, які віддадуть на виборах свої голоси за нинішню владу у Раді.

Отже, дана система може бути використана для аналізу зацікавлених сторін в проектах, як соціальних так і комерційних. Вона дає змогу побачити картину взаємовідносин між проектом та зацікавленими сторонами. На основі результатів такого аналізу можна виявити потенційні конфлікти інтересів та цінностей учасників кожного із проектів та розробити стратегію покращення взаємовідносин між зацікавленими сторонами.

Висновки

На основі проведеного дослідження була підтверджена можливість використання інструментів теорії зацікавлених сторін в комерційних та соціальних проектах. Використання таких інструментів на сьогодні не дає повного розуміння інтересів учасників проекту та їхньої взаємодії.

Все ж для більш глибокого дослідження зацікавлених сторін з позиції їхніх цінностей необхідно приділити увагу таким аспектам:

- ранжування цінностей зацікавлених сторін;
- оцінка значущості (впливу) зацікавлених сторін;
- розуміння позиції зацікавлених сторін по щодо проекту;
- можливі консолідації інтересів та створення союзів зацікавлених сторін.

Список літератури

1. Ronald K. *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts*/ Ronald K. Mitchell, Bradley R. Agle.
2. Donna J // *WoodSource: The Academy of Management Review*, 1997 - Vol. 22, No 4 (Oct.). – p. 853–886.
3. Nickols F. *The Stakeholder Scorecard: "Keeping Score" regarding Accountability* / Nickols F. – *Distance Consulting LLC*, 2011. –p. 9.
4. Петров М.А. *Теория заинтересованных сторон: пути практического применения* // *Вестник*. – СПб: ГУ серия 8, 2004. – Вып. 2 (№16). – С. 51–69.
5. Freeman R. *Edward Strategic Management: A Stakeholder Approach* / Freeman R. Edward. – *Harpercollins College Div*, 1984. – 275 p.

Стаття надійшла до редколегії 28.08.2013

Рецензент: д-р техн. наук, проф. Бушуєв С.Д., Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ.