

Бабаев И. А.

Д.т.н., проф., Президент Азербайджанской Ассоциации Управления проектами (AzPMA), Азербайджан,

Азарова И. Б.

К.т.н., доцент кафедры менеджмента и управления проектами¹

Димирова В. П.

Ст. лаборант кафедры менеджмента и управления проектами¹

*¹Одесская государственная академия строительства и архитектуры,
Украина*

ВЛИЯНИЕ ФАЗЫ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА НА ВЫБОР СТРАТЕГИИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ

Теория заинтересованных сторон является одним из последних направлений в современном менеджменте, которое формирует и объясняет стратегию развития компании под влиянием интересов заинтересованных в ее деятельности сторон, то есть стейкхолдеров (от англ. *Stakeholder* – «держатель интереса»). Теория утверждает, что при достижении целей деятельности организации следует принимать во внимание интересы различных заинтересованных сторон, которые будут представлять определенный тип неформальной коалиции. Стейкхолдеров следует рассматривать как единое противоречивое целое (своеобразную «коалицию влияния» или «коалицию участников бизнеса»), равнодействующая интересов которого будет определять направление реализации отдельного проекта или траекторию развития организации вообще [1].

В последние годы методы взаимодействия со стейкхолдерами компании оформились в отдельное направление менеджмента и получили название «стейкхолдер-менеджмента» (англ. - *stakeholder management*) [2]. За почти полувековую историю развития данного направления, исследованиями в области теории стейкхолдеров занимались Э. Фримен [3], Д. Клиленд [4], Т.

Дональдсон, Дж. Пфеффер[5], Л. Престон, С. Бендхейм [6], И. Фассин и многие другие. Теоретиками и практиками был наработан целый ряд методик и инструментов управления заинтересованными сторонами в корпоративном и проектном менеджменте. Тем не менее, на данном этапе развития стейкхолдер-менеджмента область теоретических и практических исследований пока сосредоточена на самом начальном этапе работы с заинтересованными сторонами – методах идентификации стейкхолдеров и их интересов. Все еще недостаточно методологически проработанной областью остается выбор стратегий взаимодействия со стейкхолдерами, чему и будет посвящено данное исследование.

Основными универсальными стратегиями взаимодействия со стейкхолдерами, сформулированными некоторыми исследователями стейкхолдер-менеджмента [7], являются следующие:

1) партнерский метод, который заключается в разработке и формировании взаимоотношений между заинтересованными лицами на основе партнерства, поддержки и доверия;

2) метод защиты, который направлен на информационную, экономическую, финансовую и другие виды защиты от стейкхолдеров, деятельность которых негативно влияет на развитие бизнеса;

3) бриджинг – заключается в непосредственном включении стейкхолдеров в производственно-хозяйственную деятельность предприятий, в тесном сотрудничестве со стейкхолдерами, вплоть до ведения совместного бизнеса на основе общих целей для получения определенных выгод. Кроме того, этот метод предполагает совместную борьбу с негативными воздействиями других заинтересованных лиц, не поддерживающих выбранную стратегию.

При этом существующие методики выбора стратегий взаимодействия с заинтересованными сторонами, в основном, предлагают делать выбор на основании анализа характеристик стейкхолдеров – их интересы и поддержки/противодействия, степени их угрозы для компании, инструментов

их влияния на бизнес и тп. Состояние самой компании и ее характеристики при этом учитываются не значительно. Поэтому, по мнению авторов данного исследования, существующие методики выбора стратегии взаимодействия со стейкхолдерами в управлении компаниями имеет смысл дополнить с точки зрения фазы жизненного цикла развития предприятия, так как далеко не все стратегии взаимодействия со стейкхолдерами компании смогут себе позволить, к примеру, в стадии нестабильности или выживания.

Жизненный цикл компаний обычно изображают графически в виде «S»-образной кривой, показывающей изменение доходов компании во времени. На рис. 1 представлены условно основные этапы жизненного цикла компаний в общем виде.

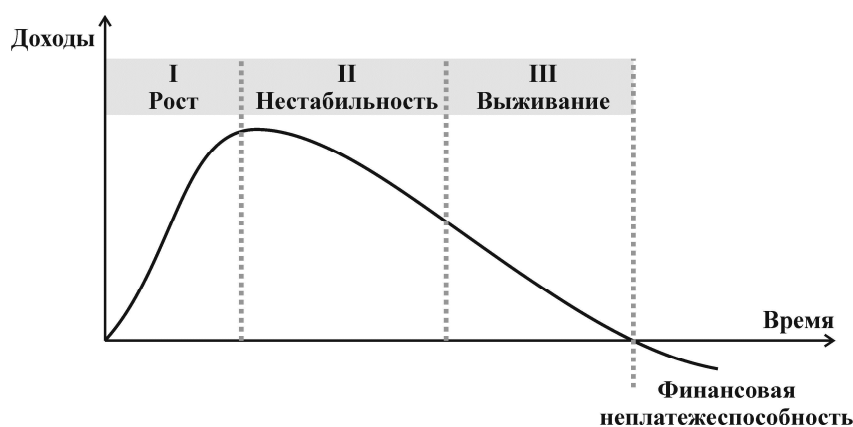


Рисунок 1. Жизненный цикл предприятий

В начальной стадии роста, по мнению авторов данного исследования, компания в выборе стратегий работы со стейкхолдерами практически не ограничена. Изначальное формирование стратегии развития компании с учетом равноправных партнерских отношений с ее стейкхолдерами будет являться оптимальным и способствовать устойчивому развитию компании.

Часть стейкхолдеров, не поддерживающих стратегию компании, очень желательно на этой фазе перевести в поддерживающих либо нейтральных с помощью соответствующей корректировки выбранной стратегии, так как в дальнейшем это будет сделать все сложнее.

С последующим развитием, компания постепенно теряет стратегическое пространство для маневров в отношениях со своими стейкхолдерами по причине уже сформированных структур управления и производства, которые приобретают все большую инертность. Реформирование данных структур в ответ на пожелания стейкхолдеров уже становится дорогостоящей и продолжительной процедурой, которую становится сложнее осуществить. Именно поэтому на последующих фазах жизненного цикла компаниями против «несогласных» стейкхолдеров все чаще применяются всевозможные «защитные» стратегии. И применение таких стратегий, по мнению авторов данного исследования, только ускоряет гибель компании. Но, в то же время, реализацию «дружеских» стратегий компания в фазе выживания просто не может себе позволить из-за стремления к минимизации своих расходов на этой фазе.

Поэтому предлагаемая концепция выбора стратегии взаимодействия компании с ее стейкхолдерами на основании фазы жизненного цикла компании может быть сформулирована следующим образом:

1. Приоритетными стратегиями взаимодействия со всеми стейкхолдерами на любой фазе жизненного цикла являются все виды «дружеских» стратегий – бриджинг, партнерство и командный метод.

2. Выбор стратегии взаимодействия с противодействующими компании стейкхолдерами может быть определен на базе «ресурсных концепций» по соотношению затрат различных ресурсов на реализацию «дружеских» стратегий с получаемыми компанией в долгосрочной перспективе выгодами от реализации данных стратегий. Если затраты превышают получаемые выгоды и компания на данном этапе жизненного цикла не может позволить себе затраты на «дружеские» и нейтральные стратегии, она применяет «защитную» стратегию взаимодействия с противодействующей заинтересованной стороной.

Учет возможностей компании на каждом этапе ее жизненного цикла при выборе стратегий взаимодействия с заинтересованными сторонами имеет

большой потенциал в организации эффективной работы компании с ее стейкхолдерами. Данное исследование может быть продолжено в области проектного менеджмента и методов выбора стратегий взаимодействия со стейкхолдерами в зависимости от фазы реализации проекта.

Список литературы:

1. Асмолов, А.Г. Психология личности: культурно-историческое понимание развития человека [Текст] / Асмолов А.Г. – М.: Смысл, 2007.— 528 с.
2. Белоусов, К. Ю. Эволюция взглядов на роль управления заинтересованными сторонами в системе устойчивого развития компании: проблема идентификации стейкхолдеров // Проблемы современной экономики. — 2013. — № 4 (48). — С. 418—422.
3. Freeman, R. Edward. Strategic Management: A stakeholder approach / Freeman R. Edward – Boston: Pitman, 1984. – 292 p.
4. Клилэнд, Д. Управление заинтересованными лицами проекта // Управление проектами [под ред. Дж. К. Пинто, пер. с англ. под ред. В. Н. Фунтова] / Д. Клилэнд. – М., 2004. – Ч. 1, гл.4. - С.73-91.
5. Pfeffer, J. The external control of organization / Pfeffer J., Salancik G. - N.Y.: Harper&Row, 1978. – 257 с.
6. Bendheim, C.L. Determining Best Practices in Corporate-Stakeholder Relations using Data Envelopment Analysis: An Industry Level Study / Bendheim C.L., Waddock S.A., Graves S.B. // Business and Society.- 1998. - № 37 (3) - С . 306 – 338.
7. Мамонов, К.А. Стейкхолдерно-ориентированный подход в управлении капиталом бренда строительных корпоративных предприятий [Текст] : [монография] / К. А. Мамонов ; Харьков. нац. ун-т. гор. хоз-ва. - Х. : ХНУГХ, 2012. - 249 с.