

doi: 10.5862/MCE.59.2

Основные аспекты ценностно-ориентированного управления инвестиционно-строительными жилищными проектами

The main aspects of the value-oriented management of investment and construction housing projects

Соискатель И.Б. Азарова,
*Международный гуманитарный университет,
г. Одесса, Украина*

I. Azarova,
*International Humanitarian University, Odessa,
Ukraine*

Ключевые слова: ценностно-ориентированное управление; управление инвестиционно-строительными проектами; жилищное строительство; стейкхолдер-подход

Key words: value-oriented management; project management in construction; residential construction; stakeholder approach

Аннотация. Актуальность проблемы повышения обеспеченности населения на территории стран СНГ качественным и доступным жильем с минимальными рисками реализации жилищных проектов очевидна. Для ее решения авторы статьи предлагают пересмотреть принципы управления инвестиционно-строительными жилищными проектами на базе инструментария управления проектами, теории стейкхолдеров и эволюционной теории ценностей. Необходимо перенести акценты с максимизации прибыли строительных компаний при возведении жилья на повышение удовлетворенности результатами социально значимых жилищных проектов всеми его заинтересованными сторонами – стейкхолдерами. Целью данного исследования является разработка действенного и удобного в использовании механизма оценки, установления баланса и управления общественной ценностью жилья наряду с его денежной стоимостью. Чтобы уйти от идеи максимизации прибыли, ценность жилых проектов выражается в нефинансовых показателях, рассматривается как степень соответствия результатов проекта интересам его стейкхолдеров. Этот интерес представлен как желаемая экономическая, социальная, психологическая, ресурсная и любая другая ожидаемая выгода от проекта. Предложенная система ценностно-ориентированного управления жилищными проектами охватывает период от инвестиционной идеи до вывода жилого здания из эксплуатации. Рассмотрено, кто и как должен осуществлять ценностно-ориентированное управление жилищными проектами. Предложена методика анализа стейкхолдеров проекта на базе экспертных оценок, предложена математическая модель определения ценности проектов в нефинансовых показателях. Основанные на современных теоретических и методических принципах результаты могут быть применены в ценностно-ориентированном управлении жилыми проектами, а также в других отраслях проектного управления, в научно-исследовательском и учебном процессах.

Abstract. The urgency of the problem of providing people in CIS countries with quality, affordable housing with minimal risk of implementation of housing projects is obvious. To solve this problem, the authors proposed to review the principles of managing investment and construction housing projects based on project management tools, stakeholder theory and evolutionary theory of values. It is necessary to shift the focus from maximizing profits of construction companies to increasing the satisfaction with the significant social housing projects for all of their stakeholders. The aim of this study is to develop an effective and easy-to-use mechanism for evaluating, balancing and managing the social and public values of property along with its monetary value. The value of residential projects is expressed in non-financial indicators in order to get away from the idea of profit maximization. The value of the project is regarded as the coincidence between results of the project and the interests of its stakeholders, and stakeholder interests are represented as the desired economic, social, psychological, resource and other expected benefit of the project. The proposed system of value-based management of housing projects covers the period of the investment project from the idea of a residential building to its end of exploitation. We discuss which groups of agents should manage value-oriented housing projects and the means by which it should be implemented. A technique of analyzing project stakeholders based on expert evaluations is proposed, and a mathematical model for assessing the value of projects in non-financial terms is developed. The results achieved using current theoretical and methodological principles correspond to the goals of scientific research and can be used in value-oriented management of Азарова И.Б. Основные аспекты ценностно-ориентированного управления инвестиционно-строительными жилищными проектами

residential projects as well as in other sectors of project management in research and educational processes.

Введение

Управление инвестиционно-строительными проектами в области жилищного строительства на территории постсоветских государств сегодня сталкивается со значительной неопределенностью и постоянно возрастающей сложностью рыночного окружения проектов, высокими рисками их реализации, нехваткой средств финансирования, недостаточным качеством строительных работ и другими трудностями. С другой стороны, согласно проведенным ранее исследованиям на территории Украины [1], потребители сталкиваются с нехваткой качественного и доступного жилья на рынке. Многие проекты по строительству жилья остановлены или заморожены. Несмотря на то, что доля средств населения в общем объеме финансирования жилья в последние годы в России составляет 41 %, на жилые дома, сооружение которых законсервировано, окончательно прекращено или временно приостановлено, приходилось 5.9 % от всех незавершенных объектов, или 4.5 % от всех жилых новостроек [2]. В Украине с привлечением средств населения возводится до 60 % всего жилья [3], но и здесь даже наименее рискованные схемы финансирования приводят к неудачам проектов более чем в 12 % случаев [4]. Государственные программы Украины по обеспечению населения жильем малоэффективны и плохо финансируются [5].

Актуальность проблемы повышения обеспеченности населения на территории стран СНГ качественным и доступным жильем с минимальными рисками реализации жилищных проектов очевидна. Для решения этой проблемы, согласно научной гипотезе авторов статьи, наряду с очевидными мерами по стабилизации экономики, привлечению инвестиций, усовершенствованию законодательства в строительстве, повышению уровня жизни населения и др., следует пересмотреть принципы управления инвестиционно-строительными жилищными проектами, используя инструментарий управления проектами, теорию стейкхолдеров, эволюционную теорию ценностей. Необходимо перенести акценты с максимизации прибыли строительных компаний при возведении жилья на повышение удовлетворенности результатами социально значимых жилищных проектов всеми его заинтересованными сторонами – стейкхолдерами. Принцип достижения баланса интересов всех стейкхолдеров, применяемый как в рамках отдельного строительного проекта, так и в рамках всей отрасли, будет больше способствовать устойчивому развитию строительного сектора в качестве двигателя всей экономики, чем принцип максимизации прибыли одного из участников проекта [6].

Российскими и украинскими исследователями [7, 8] понятие ценностно-ориентированного управления, которое пришло к нам из англоязычных стран, трактуется неоднозначно. Отчасти это связано с тем, что в английском языке отсутствует смысловое разделение понятий «стоимость» и «ценность», поэтому исторически сложились два направления в ценностно-ориентированном управлении. Первое, представленное как Value-Based Management, определяет цель бизнеса как максимизацию его стоимости для поставщиков капитала. Второе, основанное на теории заинтересованных сторон (Stakeholder Theory), настаивает на том, что бизнес должен приносить пользу не только его собственникам, но и всем, кого он так или иначе касается – обществу, потребителям, партнерам, природе и даже будущим поколениям. Целевая функция компании в этом случае многофакторная, круг заинтересованных лиц стремится к бесконечности, а приоритеты их интересов определить непросто. И все же есть достаточно действенный пример реализации такого подхода в управлении предприятием – сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard, или BSC), разработанная Р. Капланом и Д. Нортон. Чтобы упростить систему, авторы предлагают ограничиться рассмотрением 15...25 ключевых показателей эффективности, между которыми устанавливается и отслеживается баланс.

Проецировать такой подход из стратегического и операционного менеджмента в проектный без учета особенностей проектной деятельности было бы ошибкой. Проект, согласно общепринятому определению [9], – это уникальная деятельность, и, как все новое, его сопровождает нехватка, ограниченность и изменчивость информации, необходимой для принятия ключевых решений, особенно на начальных этапах. Реализация проектов ограничена во времени, в связи с чем интенсивность хозяйственной деятельности в них больше, чем в производстве, инертность ниже, а динамичность окружения – выше. Кроме того, проекты, а в особенности жилищные, очень часто «мигрируют» на протяжении их реализации из одной компании в другую. Строительством занимается одна организация, продажами – другая, эксплуатацией – третья, снабжением ресурсами – четвертая. Замыкаться на каких-то одних ключевых показателях при этом было бы ошибочно.

Базовые механизмы ценностно-ориентированного управления проектной деятельностью изложены в стандарте Project and Program Management (P2M) [10]. Процесс управления ценностью, согласно P2M, предусматривает непрерывную ее оценку. Через управление ценностью обеспечивается максимизация результата для заинтересованных сторон, привлекаемых к процессу управления. Тем не менее, подход к определению ценности или установлению баланса интересов заинтересованных сторон, особенно для социально значимых проектов, не раскрывается.

Обзор литературы

Усовершенствованию механизмов управления проектами, в том числе в строительстве, посвящены научные труды таких российских ученых, как Г.А. Архангельский, В.И. Воропаев, П.Г. Грабовой, В.А. Заренков [11], А.А. Иващенко, В.Н. Кабанов, В.А. Каменецкий, Н.Л. Карданская, Н.Б. Косарева, Н.Ф. Костецкий, В.И. Кудашов, И.И. Мазур [12], Е.П. Панкратов, Ю.И. Попов, М.Л. Разу, М.Е. Серов, Д.Н. Стороженко, В.З. Черняк, В.Д. Шапино, Е.Л. Якушевский и др. В числе зарубежных ученых, работавших над этой темой, Р. Арчибальд, Х.-Ю. Варнеке, К. Грей [13], М. Кассон, К. Кент, А. Линк, П. Моррис [14], С. Охара, М. Портер, Дж. Пинто [15], Р. Ротберг, Р. Фостер, Р. Хизрич, Э. Янч и др. Установление баланса интересов участников проекта в указанных работах полностью не освещено.

Исследование ценностно-ориентированного подхода в управлении проводили С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуева, И.А. Бабаев, Д.Л. Волков [7], Р. Каплан, Т. Коупленд, Д. Мактаггарт, А.Г. Мендрул, В.В. Молоканова [16], Д. Нортон, Б. Ньюмен, П. Пеллеманс, М.И. Рич [17], В.Б. Рогозина [18], М. Рокич, Т.В. Романов, Ю.М. Плотник, И.В. Трифонов, Дж. Шет и другие. Развитием теории стейкхолдеров занимались такие ученые как П. Гомес [19], В.В. Грабарь [20], И.Б. Гурков, С. Майлз, А. Менделоу [21], Р. Митчелл [22], Е.М. Мухортов [23], Г. Саваж [24], В.В. Санин [25], К. Сколз, А. Фридман, Р. Фримен [26], Дж. Фруман, А. Хиллман [27], Б. Холцер и другие.

В последних научных исследованиях баланс интересов стейкхолдеров рассмотрен со следующих позиций:

- баланс устанавливается между стейкхолдерами только на базе их финансовых интересов, как это рассмотрено в работах М.И. Рича [17], В.В. Санина [25];
- рассматриваются интересы отдельно взятой группы стейкхолдеров жилищных проектов (бенефициаров), как в трудах Т.Г. Фесенко [28];
- баланс описывается в общих чертах в рамках ресурсной концепции, как в работах И.Б. Гуркова [6].

Данные подходы, несомненно, внесли ощутимый вклад в развитие теории стейкхолдеров, однако вопрос определения баланса интересов заинтересованных сторон и ценностно-ориентированного управления инвестиционно-строительными проектами остался нерешенным.

Постановка задачи исследования

Целью данного исследования является разработка действенного и удобного в использовании механизма оценки, установления баланса и управления социальной, общественной ценностью жилья наряду с его денежной стоимостью. Чтобы уйти от идеи максимизации прибыли, ценность жилых проектов необходимо выразить в нефинансовых показателях. Система ценностно-ориентированного управления жилищными проектами должна охватывать период от инвестиционной идеи проекта до вывода жилого здания из эксплуатации.

Основные аспекты ценностно-ориентированного управления инвестиционно-строительными жилищными проектами

Чтобы решить поставленные задачи, вначале определим основные термины. В данном исследовании под стейкхолдерами проекта следует понимать лицо, группу лиц и организации, которые способны влиять на реализацию проекта в течение его жизненного цикла, и/или проект способен повлиять на них. Интерес стейкхолдеров – это желаемая ими экономическая, социальная, психологическая, ресурсная и любая другая ожидаемая выгода от проекта. Ценность проекта будет выражаться степенью соответствия результатов проекта интересам его стейкхолдеров.

Баланс и конфликт интересов – два противоположных состояния отношений между стейкхолдерами. Перефразируя сугубо финансовый подход предыдущих исследователей [22], конфликт интересов можно сформулировать как структурную диспропорцию в распределении экономических, социальных, психологических, ресурсных и других выгод между стейкхолдерами, что вызывает неустойчивость и грозит распадом системы. Соответственно, баланс интересов – это структурная пропорция в распределении соответствующих интересов между стейкхолдерами, обеспечивающая устойчивость и синергизм системы.

Разобраться в том, кто должен осуществлять ценностно-ориентированное управление проектами на протяжении полного жизненного цикла жилья, устанавливать и отслеживать баланс интересов стейкхолдеров, можно с помощью рисунка 1.

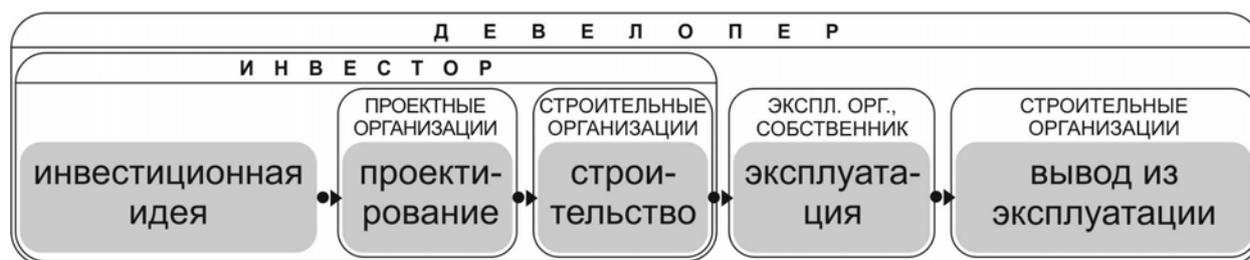


Рисунок 1. Схема взаимодействия участников инвестиционно-строительного жилищного проекта

Рисунок 1 наглядно показывает, что такие участники проекта, как строители, проектировщики или эксплуатирующие организации, являясь его стейкхолдерами, полноценно управлять созданием ценности проекта на всех этапах не способны, так как взаимодействуют с ним только в определенный период. Инвестор, в том случае, когда он выступает инициатором проекта, закладывает на этапе инвестиционной идеи, в том числе, и характеристики ценности результатов, но управлять достижением необходимых параметров ему интересно только до этапа возврата инвестиций, который, как правило, наступает до стадии эксплуатации жилья.

Наиболее перспективным субъектом рассматриваемого ценностно-ориентированного управления, на взгляд авторов статьи, является девелопер. Как правило, это компании, концентрирующие в себе несколько либо практически все функции, связанные с планированием, строительством, эксплуатацией, управлением проектом и, собственно, недвижимостью [29]. Именно они способны эффективно справляться со всеми проблемами строительства и эксплуатации не только жилой недвижимости, так как ведут объект от инвестиционного замысла в течение всего его жизненного цикла. Поэтому в их интересах обеспечить максимальную ценность проекта на всех этапах, а также соблюдение баланса интересов всех стейкхолдеров.

В объединении нескольких активных функций инвестиционно-строительного процесса в лице одного субъекта – девелопера, – с одной стороны, есть ряд положительных аспектов:

- полная ответственность за результаты инвестиционной деятельности;
- возможность влиять на результаты реализации проекта на всех этапах его осуществления;
- формирование устойчивых деловых связей на всех этапах реализации проекта;
- снижение себестоимости проекта и, как следствие, улучшение финансовых результатов;
- улучшение потребительских характеристик объекта, следствием чего является увеличение рыночной стоимости объекта.

С другой стороны, негативным моментом подобного рода совмещений функций является рост инвестиционных рисков, поскольку возможности делегировать последствия непредвиденных событий на других участников при совмещении функций просто нет.

Общий принцип осуществления ценностно-ориентированного управления созданием жилищных объектов на базе стейкхолдер-подхода в рамках девелоперских компаний представлен на рисунке 2.

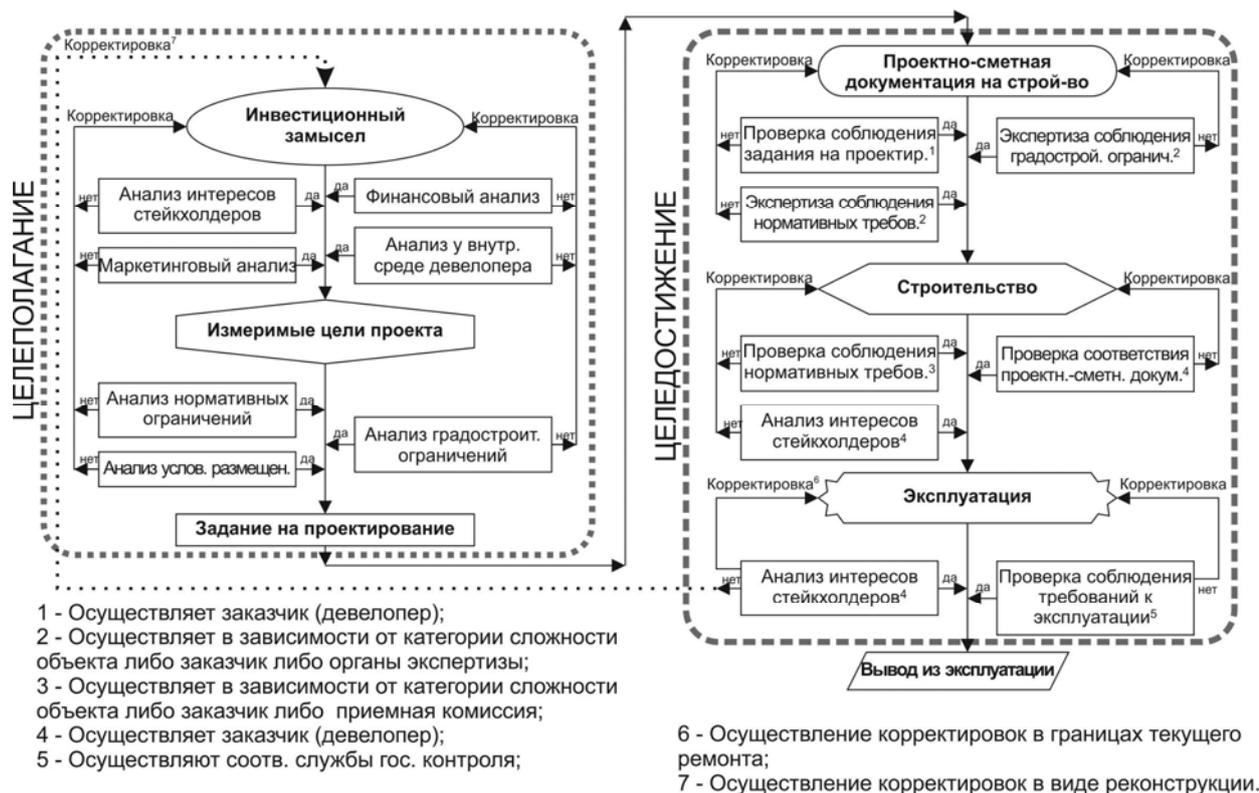


Рисунок 2. Цикл ценностно-ориентированного управления на базе стейкхолдер-подхода инвестиционно-строительного жилищного проекта

Как видно из иллюстрации, интересы стейкхолдеров в предлагаемой концепции отражены изначально, на этапе формирования инвестиционного замысла. Под влиянием интересов стейкхолдеров, определенных уже на этом этапе, происходит целеполагание и формируются измеримые цели проекта. В принятой на сегодня практике строительства цели проекта формирует инвестор совместно с проектировщиком, исходя из своих интересов и учитывая собственное понимание интересов будущих жильцов.

Далее они закрепляются в задании на проектирование, согласно которому выполняется проектно-сметная документация. Затем на базе согласованной документации происходит строительство, в течение которого осуществляется мониторинг интересов стейкхолдеров, особенно тех, чьи интересы способны изменяться под действием внешних факторов. При необходимости в проект вносятся коррективы. После завершения строительства наступает стадия эксплуатации. В течение этой стадии, учитывая продолжительность этого этапа жизненного цикла – до 100 лет согласно действующей нормативной документации, также осуществляется мониторинг интересов стейкхолдеров. В случае получения результатов о несоответствии назначения или состояния здания интересам стейкхолдеров возможны два варианта развития событий.

1. Если интерес стейкхолдера-жителя или арендатора здания заключается в приведении в жилое состояние здания, за время эксплуатации потерявшего надлежащий вид, то это можно осуществить в рамках проведения планового ремонта. Проведение таких ремонтов является операционной деятельностью и должно предусматриваться в плановом режиме эксплуатирующей организацией.

2. Если стейкхолдер желает более радикальных изменений, – например, первые два этажа здания перестроить из жилых под офисные или торговые, то есть изменить назначение – то это уже реконструкция, которая фактически представляет собой новый проект. Тогда цикл повторяется. Если вспомнить S-образные кривые развития, данная точка соответствует завершению предыдущего и переходу на новый цикл.

Далее рассмотрим более детально, что представляет собой анализ интересов стейкхолдеров. Безусловно, даже самый опытный девелопер может оказаться не в состоянии на самом раннем этапе определить всех, чьи интересы затронет проект на всем его жизненном цикле. Кроме того, очевидно, что стейкхолдеры будут меняться: квартиры будут менять владельцев, будут меняться законы, нормативы и местная власть. В условиях такой неопределенности задаться какими-либо конкретными ценностными характеристиками крайне сложно.

Но с помощью метода экспертных оценок можно решить и эту задачу. Его сущность заключается в том, что необходимая информация извлекается из прогноза привлеченных специалистов, основанного на их научном, профессиональном и практическом опыте. Методы экспертных оценок, включающих два независимых элемента – определение возможных вариантов состояния объекта прогнозирования и их оценку – специалисты [30] обычно делят на две группы: методы коллективной работы экспертной группы и методы получения индивидуального мнения ее членов. Обе группы методов имеют определенные преимущества и недостатки использования. Коллективной работе, например, методам «мозговой атаки», сценариев, деловых игр, совещаний и «суда», «дерева целей», присущи возможности разностороннего анализа проблем наряду со сложностями процедуры получения информации, формирования группового мнения под влиянием индивидуальных суждений экспертов, возможностью давления авторитетов в группе. Методы получения индивидуального мнения, к которым можно отнести методы анкетного опроса, интервью и метод Дельфи, имеют такие преимущества, как оперативность и возможность в полной мере использовать индивидуальные способности эксперта; отсутствует давление авторитетов и лишние расходы на экспертизу. Однако главным недостатком является высокая степень субъективности получаемых оценок из-за ограниченности знаний одного эксперта.

На практике при использовании упомянутых методов в управлении инвестиционно-строительными жилыми проектами есть риск столкнуться с рядом дополнительных проблем, как чисто технических, связанных с поиском и привлечением к совместной работе специалистов различных отраслей от специалистов по недвижимости до пожарных, так и с принципиальными вопросами обработки полученной информации и сочетания мнений специалистов разных отраслей, которые часто оказываются прямо противоположными. Применение метода экспертных оценок на этапе анализа интереса стейкхолдеров и формулировки целей инвестиционно-строительных жилищных проектов будет иметь некоторые особенности. Обычно экспертные оценки направлены на решение одного аспекта или отдельной проблемы в рамках конкретной области – например, выбора лучшего варианта промышленного образца для запуска в массовое производство или определения лучших потребительских характеристик продукции. Выбираются эксперты в указанной области, и производится оценка. В случае жилищного строительства все несколько сложнее. Эта отрасль охватывает широкий круг вопросов по разным направлениям: недвижимости, финансирования, права собственности на землю и квартиры, безопасности строительства и эксплуатации, материального снабжения строительных работ, инженерного оборудования, эстетики и эргономики жизненного пространства человека, экологии, энергосбережения и множество других важных областей научных и практических знаний. Очевидно, что квалифицированного эксперта с исчерпывающими знаниями по всем этим вопросам не существует. Нет смысла также оценивать эксперту по недвижимости интересы стейкхолдеров – поставщиков строительных материалов в проекте. Поэтому, возможно, понадобятся экспертные оценки по определению экспертных областей для привлечения специалистов. Для этого, в частности, целесообразно применение метода «снежного кома». Анализ результатов подобных экспертных оценок также следует проводить в пределах соответствующих областей. Методика анализа и сведения оценок к наиболее оптимальным ценностным характеристикам проекта раскрыта ниже.

Использование метода экспертных оценок при целеполагании жилых проектов возможно для решения следующих вопросов:

- определение стейкхолдеров проекта;
- определение ключевых показателей проекта, по которым отдельные группы стейкхолдеров будут иметь свои интересы;
- оценка позиции каждого стейкхолдера относительно показателя проекта, оценка его влияния на проект, оценка стабильности позиции и готовности к сотрудничеству и коммуникациям.

Упомянутые вопросы могут выступить целями проведения одного комплексного опроса или серии отдельных исследований.

Следует заметить, что ни один из методов получения экспертных оценок или способов подбора самих экспертов не способен обеспечить абсолютно точный и успешный результат. На сегодня не существует также общепринятой научно обоснованной классификации методов экспертных оценок и тем более – однозначных рекомендаций по их применению [31]. Однако попытка формализовать процесс анализа стейкхолдеров требует выбора отдельных методов экспертных оценок для решения конкретных поставленных задач.

Для определения стейкхолдеров и ключевых показателей проекта, по мнению авторов статьи, мало приспособлены методики, основанные на сравнениях и количественных оценках. При условии некоторых адаптаций вполне возможно использование метода Дельфи, «дерева целей» и «мозгового штурма». «Дерево целей» можно использовать для удобного рассмотрения поэтапной реализации проекта и сопутствующих этим этапам интересов стейкхолдеров. При использовании метода Дельфи для определения стейкхолдеров проекта не следует сразу отвергать или требовать слишком тщательных объяснений экспертных оценок, содержащих стейкхолдеров, не упомянутых большинством экспертов, то есть от «диссидентов» по терминологии А.И. Орлова [31]. Возможно, именно этим методом будут выявлены те стейкхолдеры и показатели, которых не удастся обнаружить групповыми методами из-за давления авторитетов в группе.

Конечным результатом этапа определения стейкхолдеров проекта станет формирование перечня отдельных стейкхолдеров или основных их групп, объединенных по принципу общих интересов в проекте. По каждой группе стейкхолдеров нужно определить показатели проекта, отражающие их интересы в данном проекте.

Для оценки отношения определенных ранее стейкхолдеров к показателям проекта подходят такие методы экспертных оценок, как метод Дельфи, анкетного опроса, интервью, дискуссии, «мозгового штурма», совещаний и другие, которые позволяют получить непосредственную оценку в измеримой величине – баллах. Однако на этом этапе очень важно избежать «квалиметрического» подхода и попытки оценить объект экспертизы одним числом. Надо помнить, что жилой дом как результат проекта имеет много характеристик, от этажности до удобства доступа в дом для мам с детьми и колясками. Дом как проект, в свою очередь, имеет достаточно стейкхолдеров, каждый из которых заинтересован в собственном наборе характеристик строящегося жилья. Компромиссы и обобщения могут рассматриваться на последующих этапах, а оценка интересов стейкхолдеров должна выполняться ближе и точнее к сути. Некорректно также для упрощения определения целей проекта ставить перед экспертами задачу определения более и менее весомых интересов, например, между жителями жилого дома и его инвесторами.

Математическая обработка результатов экспертных оценок направлена на проверку согласованности оценок экспертов и усреднения мнений экспертов внутри согласованной группы. При этом обработку полученных экспертных оценок при определении стейкхолдеров и ключевых параметров проекта следует проводить на основе методов статистики объектов нечисловой природы, так как ответы экспертов представлены в нечисловом виде. Анализ полученных экспертных оценок об отношении стейкхолдеров к показателям проекта проводится на основе репрезентативной теории измерений. Теория позволяет установить отношения между реальными объектами и их характеристиками как отношения между числами. Если единства в экспертных оценках не наблюдается, их следует разделить на отдельные группы. Окончательные оценки экспертов целесообразно также рассматривать в рамках отдельной экспертной области, например, методом «медианы Кемени» [32]. Этот метод позволяет определить среднюю оценку экспертов как решение оптимизационной задачи по минимизации расстояния от среднего искомого значения до остальных оценок экспертов.

Особое внимание следует уделить определению надежности полученного результата. Для обеспечения специалистами точности оценок рекомендуется привлечение достаточного количества экспертов, проведения ими оценки собственной компетентности и взаимной оценки, анализ формальных показателей – наличие квалификационного сертификата, стажа, опыта участия в подобных экспертизах и др. Оценка компетенции экспертов, рассматриваемая через величину отклонения от средней коллективной, которую советуют некоторые научные источники [33, 34], в данном случае малоэффективна и может навредить результату.

Значительно повысить точность результатов можно за счет многократного повторения или дублирования опросов, но это повышает и расходы на исследования, а финансов в строительстве и так не хватает. Кроме того, ни одни из мероприятий не дадут гарантированного успешного стопроцентного результата, как было сказано ранее. Поэтому метод экспертных оценок всегда следует рассматривать как метод получения информации лицом, принимающим решения, а не способ переложить свою ответственность за решение на экспертов.

Финальный результат анализа стейкхолдеров с использованием экспертных оценок может быть представлен в виде диаграммы, как на рисунке 3.

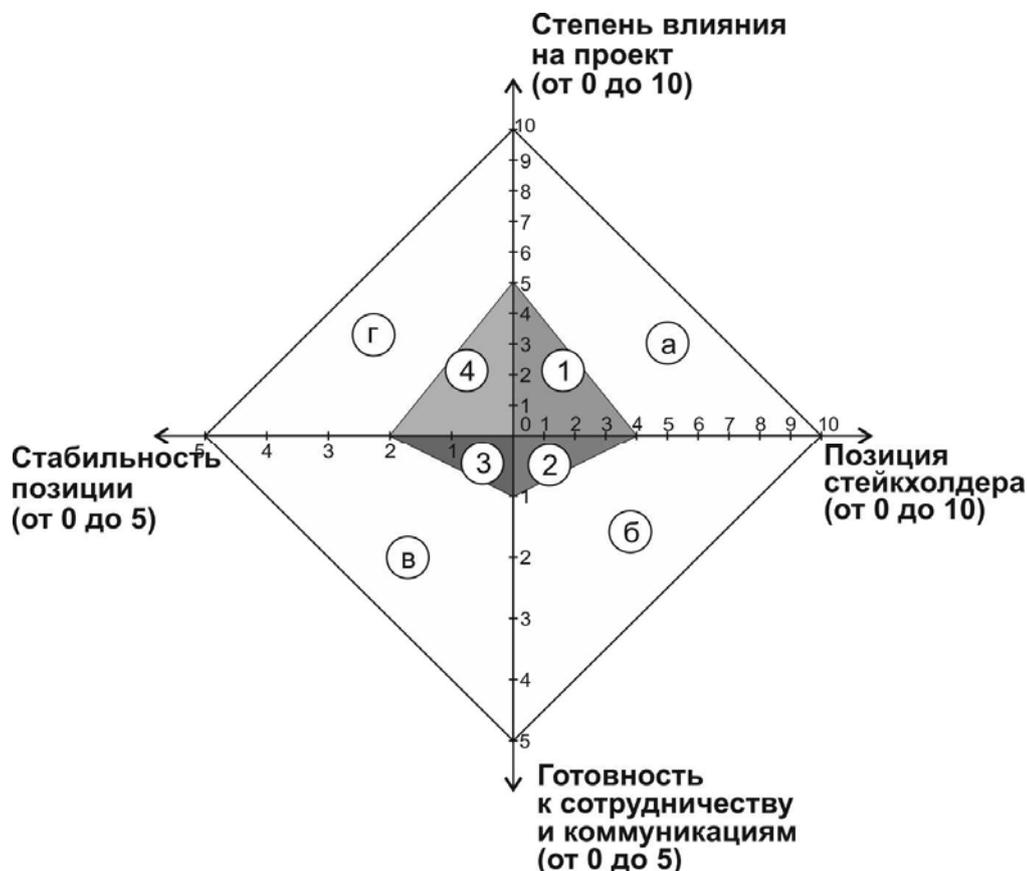


Рисунок 3. Лепестковая диаграмма анализа стейкхолдеров

Диаграмма помогает четче обозначить полученную благодаря экспертным оценкам позицию стейкхолдера относительно отдельно взятого показателя проекта по зоне, в которую попадают его данные.

В частности, зона 1 – критическая зона – стейкхолдер не поддерживает показатель проекта и оказывает на него значительное влияние; зона 2 – стейкхолдер не поддерживает проект и не готов сотрудничать и т. д. Затем в соответствии с зоной избирается целесообразная стратегия поведения со стейкхолдерами, от партнерства в реализации проекта в случае контактной поддерживающей позиции до изменений показателей проекта по требованию стейкхолдеров в случае влиятельной противодействующей позиции.

Если изменение показателей в угоду интересов отдельной группы стейкхолдеров приводит к конфликту интересов, формулирование измеримых целей проекта следует проводить согласно предложенной модели определения ценности.

Пусть S_1, S_2, \dots, S_n – это стейкхолдеры проекта:

$$S = (S_1, S_2, \dots, S_n),$$

P_m – показатели проекта, по которым стейкхолдеры имеют свои интересы. Тогда максимальная ценность проекта Z_m по отдельным показателям P_m может быть рассмотрена как умножение коэффициента влияния каждого стейкхолдера A_m на его поддерживающую позицию B_m :

$$Z_m = A_1 \times B_1 + A_2 \times B_2 + \dots + A_n \times B_n,$$

где $A_n > 0$.

Максимальная ценность всего проекта Z_{np} может быть представлена как сумма ценностей по каждому из показателей для каждого из стейкхолдеров:

$$Z_{np} = \sum_m^{i=1} Z_m.$$

Для данной модели условно считаем, что количество и влияние стейкхолдеров в ходе реализации проекта неизменны.

Сравнение значений фактической ценности проекта, определенной на базе фактических значений позиций и влияния с максимальной ценностью Z_{np} при изменении значений показателей P_m , позволит выбрать такой вариант сочетания показателей проекта, который обеспечит наибольшую ценность результатов проекта для его стейкхолдеров.

Когда при целеполагании в проекте невозможно получить показатели, удовлетворяющие абсолютно все группы стейкхолдеров, возникает отклонение ΔZ между максимальной и фактической ценностью проекта, порождающее риски, связанные с несоответствием результатов проекта интересам его стейкхолдеров. Величину отклонения с использованием метода экспертных оценок можно разделить условно на три–четыре группы, приведенные с соответствующими уровнями риска в таблице.

Таблица. Оценка рисков по показателю ΔZ

Величина отклонения ΔZ	Уровень риска IR
1	2
$\Delta Z < 20\%$	Присутствуют незначительные риски
$20\% \leq \Delta Z < 50\%$	Уровень риска средний
$50\% \leq \Delta Z < 90\%$	Значительные, существенные риски
$\Delta Z \geq 90\%$	Риск максимальный. Вероятна неудача проекта

Поиск способов обработки рисков возможен также с помощью методов экспертных оценок.

Практическая значимость и внедрение

Результаты данного научного исследования были успешно внедрены в хозяйственную деятельность украинских компаний ООО «Агентство пожарной безопасности «ОПАЛ» и ООО «Укртехбезопасность».

Предложенная модель ценностно-ориентированного управления строительными проектами на базе стейкхолдер-подхода позволила:

- определить ценность проекта в нефинансовых показателях, что было осуществлено в управлении проектами впервые;
- обозначить круг заинтересованных сторон проекта и ключевые параметры проекта;
- выразить интересы стейкхолдеров в целях проекта;
- выявить конфликты интересов стейкхолдеров;
- оценить риски, связанные с выявленными конфликтами интересов.

Сближение круга интересов всех групп стейкхолдеров способствует их удовлетворению результатами проекта, повышает его ценность и снижает риски неудачной реализации из-за конфликтов интересов.

Выводы

В статье приведено решение актуальной научной проблемы формирования принципов ценностно-ориентированного управления инвестиционно-строительными жилыми проектами с учетом интересов заинтересованных сторон. Показано, что успешное строительство жилья, обеспечивающее создание ценности для всех участников процесса, имеет большое социальное значение для населения страны. Статья предлагает новый, нетрадиционный подход к решению поставленной проблемы, что подтверждает научную новизну выполненного исследования.

Одной из основных преград для внедрения стейкхолдер-подхода в управление предприятиями и проектами является предположение, что это приведет к росту расходов компании. Однако парадокс заключается в том, что использование критериев баланса интересов стейкхолдеров за счет устойчивости и синергизма построенных отношений и связей в более длительных периодах дает больший прирост дохода, чем соблюдение критерия максимизации прибыли. Последний путь ведет к удлинению сроков реализации проектов, упущению выгоды и к прямым убыткам. Это, в частности, подтверждают эмпирические исследования в области стратегического менеджмента Б. Бенсона, В. Дэвидсона, Е. Хиллман и Дж. Кейм.

Результаты данного исследования предложено использовать в управлении инвестиционно-строительными проектами жилищного строительства для оценки их ценности, анализа интересов стейкхолдеров, установления баланса интересов и оценки рисков проектов, связанных с несоответствием целей проекта интересам его стейкхолдеров. Предложенная модель позволяет определять ценность проектов не только по финансовым показателям и обеспечивать баланс интересов всех стейкхолдеров проекта.

Внедрение в практику предложенных в данном исследовании положений позволяет осуществить эффективную ценностно-ориентированную балансировку интересов участников инвестиционно-строительной деятельности в жилищном строительстве, что подтверждается в материалах выполненных проектных работ, которые были осуществлены субъектами хозяйствования в строительной отрасли.

Полученные на современных теоретических и методических принципах результаты соответствуют поставленным целям научного исследования и могут быть применены в ценностно-ориентированном управлении жилыми проектами, а также в других отраслях проектного управления, в научно-исследовательском и учебном процессах.

Литература

1. Рыбак А.И., Азарова И.Б. Анализ рисков строительных проектов в области жилищного строительства // Вестник НТУ «ХПИ». Х.: НТУ «ХПИ». 2014. №3(1046). С. 3–7.
2. О жилищном строительстве в Российской Федерации в 2014 году. Аналитическая записка [Электронный ресурс] // Материалы сайта Федеральной службы государственной статистики. URL: http://www.gks.ru/free_doc/new_site/business/stroit/Jil-str-2014.rar (дата обращения: 17.11.2015).
3. Котова В.М. Институты совместного инвестирования: функции и перспективы развития в Украине // Экономический простор. 2011. №53. С. 138–143.
4. Azarova I. An analysis of life cycle of projects in housing sector // Eastern-European Journal of Enterprise Technologies. 2015. Vol. 4. №1. С. 2–10.
5. Билёвский О.А. О состоянии выполнения и направлений усовершенствования Государственной целевой социально-экономической программы строительства (приобретения) доступного жилья. Аналитическая записка. [Электронный ресурс] / Национальный институт стратегических исследований при президенте Украины. 2014. №6. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/1591/> (дата обращения: 17.11.2015).
6. Гурков И.Б. Принципы устойчивого развития коммерческой фирмы // Экономическая наука современной России. 2011. №3(54). С. 91–100.
7. Волков Д.Л. Теория ценностно-ориентированного менеджмента: финансовый и бухгалтерский аспекты. 2-е изд. / Высшая школа менеджмента СПбГУ. СПб.:

References

1. Rybak A.I., Azarova I.B. Analiz riskov stroitelnykh projektov v oblasti zhilishchnogo stroitelstva [Risk analysis of construction projects in housing]. *Vestnik NTU "KhPI"* [Bulletin of the National Technical University "KPI". Coll. scientific. works] Kharkiv. NTU "KPI". 2014. No. 3(1046). Pp. 3–7 (ukr)
 2. O zhilishchnom stroitelstve v Rossiyskoy federatsii v 2014 godu. Analiticheskaya zapiska [About housing construction in the Russian Federation in 2014. Analytical note]. URL: http://www.gks.ru/free_doc/new_site/business/stroit/Jil-str-2014.rar (accessed: 17 November 2015). (rus)
 3. Kotova V.M. Institutyi sovmestnogo investirovaniya: funktsii i perspektivy razvitiya v Ukraine [Institutes of joint investment: features and prospects of development in Ukraine]. *Ekonomicheskij prostor*. 2011. No. 53. Pp. 138–143. (rus)
 4. Azarova I. An analysis of life cycle of projects in housing sector. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2015. Vol. 4. No. 1. Pp. 2–10.
 5. Bilyovskiy O.A. O sostoyanii vyipolneniya i napravleniy usovershenstvovaniya Gosudarstvennoy tselevoy sotsialno-ekonomicheskoy programmyi stroitelstva (priobreteniya) dostupnogo zhilya. Analiticheskaya zapiska. [On the state of implementation and ways to improve the State target socio-economic program for construction (purchase) of affordable housing. Analytical note] [online]. National Institute for Strategic Studies under the President of Ukraine. 2014. No. 6. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/1591/> (accessed: 17 November 2015). (ukr)
 6. Gurkov I.B. Printsipyi ustoychivogo razvitiya
- Azarova I. The main aspects of the value-oriented management of investment and construction housing projects

- Издат. дом С.-Петербург. гос. ун-та, 2008. 320 с.
8. Лавренко В.В. Ценностно-ориентированное управление предприятием: ресурсные аспекты // Ученые записки: сб. науч. работ. 2012. Вып. 14, ч. 2. С. 139–144.
 9. A Guide to the Project Management Body of Knowledge: PMBOK(R) Guide 5th Edition. Project Management Institute. 2013. 589 p.
 10. P2M: Руководство по управлению инновационными проектами и программами организаций. К.: Новый друк. 2010. 160 с.
 11. Заренков В.А. Управление проектами. М.: Изд-во АСВ; СПб.: СПбГАСУ. 2006. 121 с.
 12. Мазур И.И. [и др.] Управление инвестиционно-строительными проектами: международный подход – Construction project management: international approach: руководство. 2-е изд., перераб. М.: Омега-Л, 2010. 736 с.
 13. Larson E.W., Gray C.F. Project Management: The Managerial Process. McGraw Hill, 2011. 608 p.
 14. Morris P.W.G., Pinto J.K. The Wiley Guide to managing projects. New Jersey: John Wiley & Sons, 2004. 1464 p.
 15. Pinto J.K., Rouhiainen P. Building Customer-Based Project Organizations. NY: John Wiley & Sons, 2002. 240 p.
 16. Молоканова В.М. Ценностно-ориентированное портфельное управление развитием организаций: дисс. ... докт. техн. наук / КНУСА. Киев, 2015. 412 с.
 17. Рич М.И. Ценности заинтересованных сторон в социальных и коммерческих проектах // Управление развитием сложных систем. 2013. №13 С. 45–49.
 18. Рогозина В.Б. Механизмы управления развитием проектно-ориентированных организаций на модели комплиментарных ценностей: дисс. ... канд. техн. наук / КНУСА. Киев, 2015. 145 с.
 19. Gomez P. Integrated Value Management. London, New York: International Thomson Business Press, 1999. 265 p.
 20. Грабарь В.В., Салмаков М.М. Анализ заинтересованных сторон проекта – методология, методика, инструменты [Электронный ресурс] // «ARS ADMINISTRANDI». 2014. №2. С. 36–44.
 21. Mendelow A. Stakeholder Mapping [Электронный ресурс] // Proceedings of the 2nd International Conference on Information Systems. Cambridge: MA, 1991. URL: <http://www.temppaperwarehouse.com/essay-on/Stakeholder-Mapping/140410> (дата обращения: 17.11.2015).
 22. Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. // Academy of Management Review. 1997. Vol. 22. №4. С. 853–888.
 23. Мухортов Е.М. Управление стратегическим развитием отраслевых комплексов на основе стейкхолдер-подхода [Электронный ресурс] // Экономический журнал. 2012. №28. С. 62–70.
 24. Savage G.T., Nix T.W. Whitehead and Blair. Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders Academy of Management Executive. 1991. Vol. 5. №2. С. 61–75.
 25. Санин В.В. Баланс и конфликт финансовых и экономических интересов стейкхолдеров в корпоративной стратегии холдинга: автореф. дисс. ... канд. экон. наук / СПбГУЭФ. СПб., 2011. 25 с.
 26. Freeman R.E. Strategic Management: A stakeholder approach Boston: Pitman, 1984. 292 p.
 27. Hillman A., Keim G. Stakeholder value, stakeholder management and social issues: What's the bottom line // Stakeholder Management Journal. 2001. Vol. 22. №2. Pp. 125–139.
 28. Фесенко Т.Г., Минаев Д.М. Интеграция интересов бенефициаров жилищного строительства в систему kommercheskoy firmyi [The principles of sustainable development of commercial firms]. *Ekonomicheskaya nauka sovremennoy Rossii*. 2011. No. 3(54). Pp. 91–100. (rus)
 7. Volkov D.L. *Teoriya tsennostno-orientirovannogo menedzhmenta: finansovyy i buhgalterskiy aspekti* [The theory of value-based management: financial and accounting aspects]. St. Petersburg. Pub. House St. Peterb. State. Univers. 2008. 320 p. (rus)
 8. Lavrenenko V.V. Tsennostno-orientirovannoe upravlenie predpriyatiem: resursnyie aspekti [Value-oriented business management: resource aspects]. *Uchenyye zapiski : zb. nauch. rabot* [Scientific Notes: collection of papers]. Kiev. 2012. Vol. 14. Part. 2. Pp. 139–144. (rus)
 9. A Guide to the Project Management Body of Knowledge: PMBOK(R) Guide 5th Edition. Project Management Institute. 2013. 589 p.
 10. P2M: Guidelines for the management of innovative projects and programs. Kiev. Novyyi druk. 2010. 160 p. (rus)
 11. Zarenkov V.A. *Upravlenie projektami*. [Project Management]. Moscow. Publishing house of the DIA. St. Petersburg. SPbGASU. 2006. 121 p. (rus)
 12. Mazur I.I. et al. *Upravlenie investitsionno-stroitelnyimi projektami: mezhdunarodnyiy podhod* [Construction project management: international approach]. Moscow. Omega-L. 2010. 736 p. (rus)
 13. Larson E.W., Gray C.F. *Project Management: The Managerial Process*. McGraw Hill. 2011. 608 p.
 14. Morris P.W.G., Pinto J.K. *The Wiley Guide to managing projects*. New Jersey. John Wiley & Sons. 2004. 1464 p.
 15. Pinto J.K., Rouhiainen P. *Building Customer-Based Project Organizations*. New York. John Wiley & Sons. 2002. 240 p.
 16. Molokanova V.M. *Tsennostno-orientirovannoe portfelnoe upravlenie razvitiem organizatsiy* [The value-oriented portfolio management of development organizations]. Doctoral theses. Kiev. KNUA. 2015. 412 p. (rus)
 17. Rich M.I. Tsennosti zainteresovannykh storon v sotsialnykh i kommercheskikh projektakh [Values of stakeholders in social and commercial projects]. *Upravlenie razvitiem slozhnykh sistem*. 2013. No. 13. Pp.45–49. (rus)
 18. Rogozina V.B. *Mehanizmy upravleniya razvitiem projektno-orientirovannykh organizatsiy na modeli komplimentarnykh tsennostey* [Mechanisms of management of development project-oriented organizations on the model of the complementary values]. PhD theses. Kiev. KNUA. 2015. 145 p. (ukr)
 19. Gomez P. *Integrated Value Management*. London – New York. International Thomson Business Press. 1999. 265 p.
 20. Grabar V.V., Salmakov M.M. Analiz zainteresovannykh storon proekta – metodologiya, metodika, instrumentyi [Stakeholder analysis of the project – methodology, methods, tools]. *ARS ADMINISTRANDI*. 2014. No. 2. Pp. 36–44. (rus)
 21. Mendelow A. Stakeholder Mapping [online]. *Proceedings of the 2nd International Conference on Information Systems*. Cambridge. MA. 1991. URL: <http://www.temppaperwarehouse.com/essay-on/Stakeholder-Mapping/140410> (accessed: 17 November 2015).
 22. Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*. 1997. Vol. 22. No. 4. Pp. 853–888.
 23. Muhortov E.M. Upravlenie strategicheskim razvitiem otraslevykh kompleksov na osnove steykholder-podhoda [Managing the strategic development of systems based on industry-stakeholder approach]. *Ekonomicheskii zhurnal*. 2012. No. 28. Pp. 62–70. (rus)
 24. Savage G.T., Nix T.W. Whitehead and Blair. Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders. *Academy of Management Executive*. 1991. Vol. 5. No. 2.

Азарова И.Б. Основные аспекты ценностно-ориентированного управления инвестиционно-строительными жилищными проектами

- ценностей проекта // Управление развитием сложных систем. 2015. №21. С. 81–86.
29. Мазур И.И., Шапиро В.Д. Девелопмент недвижимости. Справочник для профессионалов. М.: Елима; Омега-Л, 2009. 1035 с.
 30. Григан А.М. Управленческая диагностика: теория и практика: Монография. Ростов н/Д: Изд-во РСЭИ, 2009. 316 с.
 31. Орлов А.И. Теория принятия решений. Учебное пособие. М.: Экзамен, 2005. 565 с.
 32. Kemeny J.G., Snell J.L. *Mathematical Models In Social Sciences*. The MIT Press, 1978. 145 p.
 33. Израев Г.Х. Экспертные методы управления технологичностью промышленных изделий. М.: Инфра-Инженерия, 2010. 192 с.
 34. Малюгин В.Д. Оценка компетентности экспертов в процессе принятия решений. М.: Наука, 1982. 147 с.
- Рр. 61–75.
25. Sanin V.V. *Balans i konflikt finansovyih i ekonomicheskikh interesov steykholderov v korporativnoy strategii holdinga* [Balance and conflict of financial and economic interests of the stakeholders in the corporate strategy of the holding]. PhD theses. St. Petersburg. SPbGUEF. 2011. 25 p. (rus)
 26. Freeman R.E. *Strategic Management: A stakeholder approach*. Boston. Pitman. 1984. 292 p.
 27. Hillman A., Keim G. Stakeholder value, stakeholder management and social issues: What's the bottom line? *Stakeholder Management Journal*. 2001. Vol. 22. No. 2. Pp. 125–139.
 28. Fesenko T.G., Minaev D.M. Integratsiya interesov benefitsiarov zhilishnogo stroitelstva v sistemu tsennostey proekta [Integration of beneficiaries of housing construction in the system of values of the project]. *Upravlenie razvitiem slozhnykh sistem*. 2015. No. 21. Pp. 81–86. (rus)
 29. Mazur I.I., Shapiro V.D. *Development nedvizhimosti. Spravochnik dlya professionalov* [Real Estate Development. Directory of professionals]. Moscow. Elim. Omega-L. 2009. 1035 p. (rus)
 30. Grigan A.M. *Upravlencheskaya diagnostika: teoriya i praktika: Monografiya* [Managerial diagnostics: theory and practice: Monograph]. Rostov-on-Don. RCEI. 2009. 316 p. (rus)
 31. Orlov A.I. *Teoriya prinyatiya resheniy*. [Decision theory]. Moscow. Examination. 2005. 565p. (rus)
 32. Kemeny, John G., Snell, James L. *Mathematical Models in Social Sciences*. The MIT Press. 1978. 145 p.
 33. Izraev G.H. *Ekspertnyie metodyi upravleniya tehnologichnostyu promyshlennyih izdeliy* [Expert management techniques adaptability of industrial products]. Moscow. Infra-Engineering. 2010. 192 p. (rus)
 34. Malyugin V.D. *Otsenka kompetentnosti ekspertov v protsesse prinyatiya resheni* [Evaluation of scientific expertise in decision-making]. Moscow. Nauka. 1982. 147 p. (rus)

Ирина Борисовна Азарова,
+38(067)7227327; эл. почта: partisia@mail.ru

Irina Azarova,
+38(067)7227327; partisia@mail.ru

© Азарова И.Б., 2015