

УДК 334.02

## УПРАВЛЕНИЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕМ СТЕЙКХОЛДЕРОВ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ

Палт М.М.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>*Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, Москва, Россия, e-mail: maxpalt@yandex.ru*

Управление взаимодействиями со стейкхолдерами опирается на формальные и неформальные правила обмена между партнерами. Хотя контракты играют важную роль в управлении проектом, стороны не могут предусмотреть все возможные условия по причине ограниченной рациональности участников взаимодействия. Таким образом, неоклассический контракт обычно не отражает все требования стейкхолдеров. То есть юридического договора не достаточно, чтобы реализовывать на практике принципы договорного управления. Активное кооперативное поведение стейкхолдеров в достижении взаимной выгоды повышает уровень развития их отношений. Кроме того, было обнаружено, что часто, когда отношения рассматриваются как взаимовыгодные, стейкхолдеры уделяют внимание межкорпоративным коммуникациям в целях сохранения этих отношений. Таким образом, повышение качества взаимодействия между стейкхолдерами облегчает их сотрудничество и может способствовать укреплению доверительных отношений в долгосрочной перспективе. Одним из недостатков литературы по управлению стейкхолдерами является нехватка внимания к анализу взаимосвязей стейкхолдеров, которые бы позволили определить степень их влияния на строительный проект. Поскольку строительные проекты осуществляются в нелинейном, разнообразном и постоянно изменяющемся окружении, в котором влияние стейкхолдеров трудноопределимо, то важно оценивать сеть взаимоотношений.

Ключевые слова: стейкхолдеры, строительная отрасль, сетевое взаимодействие, отношенческий контракт.

## STAKEHOLDER MANAGEMENT IN CONSTRUCTION INDUSTRY

Palt M.M.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>*Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia, e-mail: maxpalt@yandex.ru*

Stakeholder management is based on formal and informal rules of exchange between partners. Although contracts play an important role in the governance of the project, the parties can not anticipate all possible circumstances because of bounded rationality of all actors. Thus, the neoclassical contract generally does not reflect all of the requirements of stakeholders. That is the legal agreement is not enough to put into practice the principles of contractual management. Active cooperative behavior of stakeholders in achieving mutual benefit increases the level of development of their relations. In addition, it was found that often when relationships are viewed as mutually beneficial, stakeholders pay attention to inter-corporate communications in order to maintain this relationship. Thus, improving the quality of interactions between stakeholders facilitates their cooperation and can contribute to the strengthening of confidential relations in the long term. One of the disadvantages of the literature on stakeholder management is the lack of attention to the analysis of the relationships between stakeholders, which would allow to determine the degree of their influence on the construction project. As construction projects are carried out in non-linearity, and constantly changing environment in which stakeholders influence difficult to detect, it is important to evaluate the network of relationships.

Keywords: stakeholders, construction industry, network, relationship contract.

Стабильность отношений всегда предполагает принятие курса на долгосрочное взаимодействие, и часто сопровождается более высоким уровнем удовлетворенности отношений между сторонами [1]. Поэтому, в основе выстраивания проектных взаимоотношений существует необходимость развития управления проектами в том контексте, который определяет и формирует взаимоотношения [5] путем поощрения более тесных межличностных контактов и межфирменных отношений в течение всего жизненного цикла проекта. Это значит, что партнеры смогут сформировать доверительные отношения с

пониманием значимости достижений каждой из сторон, будут ценить их и будут готовы продолжать сотрудничество в будущих проектах. Когда партнеры ценят существующие отношения и взаимные обязанности, то такие отношения могут характеризоваться высоким уровнем взаимного доверия.

В своем исследовании строительной отрасли Экклес установил, что, несмотря на сильную ценовую конкуренцию, организации, работающие в индустрии, сформировали «квазикомпании», в которых многие участники, задействованные в одном проекте, также были задействованы в последующем проекте. Желание при выборе участников для новых проектов отдавать предпочтение организациям, которые принимали участие в предыдущих проектах и не внедрять механизм тендера, основанный только на цене, возникло из попыток сократить общие издержки проекта за счет, например, умения эффективно работать вместе с организациями, предоставляющими качественную работу и за счет сокращения необходимости распределения ресурсов для контроля над работой данных организаций.

Стейкхолдеры строительных проектов определяются, в большинстве случаев, как и в других отраслях, в терминах традиционного подхода теории стейкхолдеров: как индивиды или организации, которые либо влияют на конечный результат деятельности конкретной организации, либо подвержены влиянию с ее стороны. Например, Ю. Ли, Ю. Лу и Я. Пенг [3] определяли стейкхолдеров как тех, кто может оказывать влияние на процесс строительного проекта или конечный результат, а также получает прямую или косвенную выгоду. При таком подходе авторами не выделяется специфических характеристик, присущих участникам строительных проектов.

Список стейкхолдеров в строительной отрасли часто очень обширен даже в рамках одного проекта. Он включает собственников активов, проектных менеджеров, строительных подрядчиков, архитекторов, акционеров компаний, инвесторов, государственные структуры, рабочих, субподрядчиков, поставщиков, финансовые организации, СМИ, потребителей и т.п. [4,7]. Наиболее часто встречающиеся группы стейкхолдеров в строительной отрасли изображены на рисунке 1.



Рис.1. Стейкхолдеры в строительной отрасли

Стейкхолдеров строительного проекта можно разделить на *внутренних* (непосредственно вовлеченных в процесс принятия решений), которых также называют *прямыми* или *первичными*, и *внешних* (*косвенных, вторичных*), на которых влияет деятельность организации. Также стейкхолдеров можно разделить на тех, кто вовлечен в проект с помощью контрактов (подрядчики, консультанты), и тех, кто не связан с основной организацией формальными соглашениями.

В строительной отрасли существуют традиционно сильные связи между внутренними стейкхолдерами (закупки, контракты на подрядные работы), в то время как взаимосвязи внешних стейкхолдеров осуществляется в основном через государственные структуры с помощью набора законов и стандартов ведения строительства.

Строительная отрасль имеет более высокую степень фрагментации характеристик в сравнении с другими типами работ [2]. Контракт, формализующий договорные отношения в рамках проекта, может рассматриваться как временное соглашение тех или иных фирм с клиентами. Как правило, подобное соглашение ориентированно на краткосрочную перспективу и может таить в себе недостатки. Например, достаточно велика вероятность возникновения оппортунизма, и вследствие такого поведения сотрудничество может быть затруднено. В то же время, согласно основам экономики транзакционных издержек, сетевые механизмы управления могут предотвратить и значимо улучшить операционную деятельность. Совместное использование договорного и отношенияческого управления улучшает производительность более значительно, чем при использовании их по отдельности, поскольку контракт обеспечивает институциональные рамки управления в ходе

строительного проекта, в то время как неформальное управление преодолевает адаптационные границы договоров.

Среди факторов, мотивирующих стейкхолдеров «заключать» отношенческие контракты при выполнении строительных проектов, можно назвать следующие:

- *Снижение стоимости проекта.* Подразумевает уменьшение издержек строительного проекта в целом и снижение рисков. Уменьшение стоимости всего проекта может быть достигнуто посредством взаимодействия партнеров по разделению затрат на девелопмент. Лучший результат по стоимости проекта достигается тогда, когда риски на затраты распределяются между партнерами. Переход в среднесрочные и долгосрочные взаимоотношения между стейкхолдерами снижает затраты на установление новых партнерских отношений. С помощью какого-либо соглашения о взаимодействии, к примеру, соглашения о сотрудничестве, небольшие строительные организации могут объединять ресурсы и, тем самым, максимизировать их использование.
- *Снижение временных затрат.* Предполагает сокращение сроков выполнения проекта, сроков поставки и уменьшение бремени администрирования для клиентов проекта. Один из стимулов контрактного взаимодействия - это возможность наладить оптимальный контроль времени посредством определения эффективного графика работ, внедрения решений по оптимизации временных затрат и надежного планирования. В дополнение к сказанному отметим, что излишние административные процедуры могут быть исключены из партнерских договоров.
- *Улучшение качества.* Участники отношенческого контракта в строительной отрасли воспринимают совместную деятельность как возможность улучшения качества выполняемых работ и инженерных доработок. Так, в совместном проекте вовлеченные стороны могут принимать на правах взаимной ответственности обязательства по охране окружающей среды, улучшению условий труда и уменьшению возможности несчастных случаев на производстве.
- *Рост удовлетворенности.* Стейкхолдеры строительного проекта могут совершенствовать отношенческий контракт, стремясь создать необходимый для решения поставленных задач уровень взаимодействия, и адаптировать отношенческий контракт в процессе взаимодействия, будучи заинтересованы в росте удовлетворенности от работы над проектом. Взаимодействующие стороны учатся друг у друга умению решать проблемы. Рост удовлетворенности возрастает в совместной работе, направленной на эффективное решение проблем или конфликтов и поддержание взаимопонимания. Компании, внедряющие подобное взаимодействие, способны противостоять потенциальным проблемам и в дальнейшем формировать план действий на основе разработанных командой решений.

Многие исследователи считают важным рассматривать сущность взаимоотношений стейкхолдеров, тем самым подчеркивая социальный аспект. Клеланд и Жереас отмечают тесноту и интенсивность взаимодействия проектной команды со стейкхолдерами в ходе проекта как ключевой фактор успеха. Оландер рассматривает управление стейкхолдерами в строительных проектах как систему, состоящую из нескольких частей. Он полагает, что необходимо изучать эту систему в контексте взаимоотношений ее составных частей.

Но даже косвенное участие отдалённых от проекта стейкхолдеров может оказывать связующую роль для удержания прочих участников проекта. В таблице номер 1 суммированы публикации по управлению взаимодействиями в строительной отрасли [7].

**Таблица 1**

Подходы к рассмотрению управления взаимоотношениями стейкхолдеров

Категории	Авторы
Категория 1: Активизация взаимоотношений между разными участниками проекта или анализ важности управления взаимоотношениями	Клеланд (1986), Смит (2000), Жергеас и др. (2000), Девитт Р. (2001), Хартман (2002), Смит (2004), Кова и Саль (2006), Смит и Эдкинс (2007), Скитмор и Смит (2007), Смит и Фитч (2007), Анвуур т Кумарасвами (2008), Аалтонен и др. (2008), Карлсен (2008), Смит (2008), Роулинсон и Ченг (2008)
Категория 2: Анализ влияния стейкхолдеров через призму сетевого взаимодействия	Ньюкомб (2003), Борн (2005), Борн и Уолкер (2005,2006), Оландер (2006), Оландер и Ландин (2008)

Был проведен ряд исследований для изучения того, как управлять отношениями со стейкхолдерами в строительной индустрии. С. Оландер описывает процесса управления отношениями со стейкхолдерами в строительной индустрии в виде следующих основных предпосылок, которые могут служить как руководство к разработке процесса управления отношениями с заинтересованными сторонами [8]. Процесс состоит из выполнения управленческих функций в планировании, организации, мотивации, направлении и контроле ресурсов, используемых для работы со стратегиями заинтересованных сторон по следующим этапам:

1. определение заинтересованных сторон
2. сбор информации
3. определение цели
4. определение сильных и слабых сторон
5. определение стратегии заинтересованной стороны
6. прогнозирование поведения заинтересованной стороны и выполнение стратегии управления отношениями с заинтересованными сторонами.

Дж. Т. Карлсен предложил пошаговый проект процесса управления отношениями со стейкхолдерами, состоящий из шести этапов, которые включают в себя [9]:

1. исходное планирование
2. определение
3. анализ
4. взаимодействие
5. действия
6. последующее отслеживание ситуации.

Т.Л. Юнг предлагает схожую модель процесса, сосредоточенную на [10]:

1. определении заинтересованных сторон
2. сборе информации о заинтересованных сторонах
3. анализе влияния заинтересованных сторон.

Целью управления отношениями со стейкхолдерами является рассмотрение различных взглядов участников, улучшение взаимодействия между заинтересованными сторонами, а также выявление их потребностей. Несмотря на то, что ученые используют различные формулировки, все они основаны на процессах управления отношениями стейкхолдеров. Эти процессы включают в себя, помимо прочего, определение заинтересованных сторон, сбор информации о заинтересованных сторонах, анализ влияния заинтересованных сторон, взаимодействие с заинтересованными сторонами и разработку стратегий.

Таким образом, управление взаимодействиями со стейкхолдерами (в строительной отрасли) необходимо для снижения издержек контроля отрицательного влияния заинтересованных сторон, максимизации полученной выгоды и достижения заданной цели.

### **Список литературы**

1. Anderson, James C. and James A. Narus A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships // *Journal of Marketing* //1990, 54 (January), P.42-58.
2. Dainty, A. R. J.; Briscoe, G. H. and Millett, S. Subcontractor perspective of supply chain alliances // *Construction Management and Economics* // 201a, Vol. 19, P. 841-848.
3. Li, Y., Lu, Y. and Peng, Y. Hierarchical structuring success factors of project stakeholder management in the construction organization // *African Journal of Business Management* // 2011, 5(22), P. 9705-9713.
4. Newcombe, R. From client to project stakeholders: a stakeholder mapping approach // *Construction Management and Economics* // 2003, 22(8), P. 762-784.
5. Pryke, S.D., Smyth, H.J. *Management of Complex Projects: A Relationship Approach* // Blackwell, Oxford 2006.

6. Yang Jin, A framework to stakeholder management in construction project // Doctor thesis // the Hong Kong Polytechnic University, 2010.
7. Yang, J., Shen, Q.P. and Ho, M.F. An overview of previous studies in stakeholder management & its implications for construction industry // Journal of Facilities Management // 2009a, 7(2), P. 159-175.
8. Onder, S. External Stakeholder Management // PhD Thesis, Lund University, UK 2006.
9. Karlsen, J.T. Project stakeholder management // Engineering Management Journal // 2002, 14(4), P. 19-24.
10. Young, T.L. Successful Project Management // Second Edition, Kogan Page, UK 2006.

**Рецензенты:**

Шерешева М.Ю., д.э.н., профессор кафедры прикладной институциональной экономики экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова, г. Москва;

Маршев В.И., д.э.н., профессор кафедры управления организацией экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова, г. Москва.