

Таким образом, концепция опционов делает возможным не только более точно и правильно осуществить оценку инвестиций в ИТ-проекты, но, что, более важно, структурировать процесс принятия решений в ходе реализации инвестиционного проекта, особенно относительно формирования и использования добавленной стоимости. Финальная составляющая является центральным в опционном подходе.

Подводя итог, хотелось бы отметить, что бытует мнение, что использование чуждых нашему законодательству норм может подорвать суверенитет нашей страны. Однако следует иметь в виду, что, вступая в новую сферу деятельности, мы идем не в разрез с идеологией нашего государства, а шагаем «в ногу» с миром. Вследствие всего вышперечисленного считаем, что внедрение формы опционного договора, которая могла бы действовать наряду с нормой предварительного договора, в Гражданский кодекс Республики Беларусь строго необходимым.

Библиографические ссылки

1. *Kumar R. L.* Managing risks in IT projects: an options perspective // *Information & Management*. 2002. Vol. 40. № 1. P. 63–74.
2. *МакМиллан Л. Дж.* МакМиллан об опционах. М. : Аналитика, 2002.
3. Декрет № 8 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.pravo.by/novosti/novosti-pravo-by/2017/december/26958> (дата обращения: 13.04.2018).
4. Опцион на заключение договора и опционный договор в положениях Декрета № 8 [Электронный ресурс]. URL: <https://ilex.by/option-na-zaklyuchenie-dogovora-optsiornyj-dogovor-v-polozheniyah-dekreta-n-8> (дата обращения: 14.04.2018).
5. Статья 399 ГК РБ. Предварительный договор 218-3 [Электронный ресурс]. URL: http://kodeksy-by.com/grazhdanskij_kodeks_rb/399.htm (дата обращения: 14.04.2018).

УПРАВЛЕНИЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕМ СО СТЕЙКХОЛДЕРАМИ НА ПРИМЕРЕ ОТРАСЛИ ОРГАНИЗАЦИИ ПРАЗДНИЧНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ

Е. А. Чудинова, Е. Д. Чернуха

*ГУО «Институт бизнеса и менеджмента технологий» БГУ,
г. Минск; lenachudinova@mail.ru, katechernucha@tut.by;
науч. рук. – М. О. Мороз*

В данной статье рассматривается одна из важных областей знаний при работе с проектами – управление стейкхолдерами проекта. Однако далеко не каждый project-менеджер способен верно и эффективно применять концепцию по управлению взаимодействием со стейкхолдерами, так как порой просто не выявляет их полный список, не учитывая в большей степени косвенное влияние разных групп лиц, и, соответственно, не может управлять ими в должной мере.

Стоит сказать, что каждый проект имеет своих стейкхолдеров, которые типичны лишь для этого проекта, но также хочется и упомянуть те лица, которые являются «универсальными» для определенной отрасли – в нашем случае отрасль организации праздничных мероприятий. Для более полного понимания в статье также был проведен подробный анализ управления стейкхолдерами на конкретном проекте – «Conte Fashion Week» креативного агентства «FISHKA.BY».

Цель данной работы – изобрести руководство по управлению взаимодействием со стейкхолдерами для игроков рынка организации праздничных мероприятий на примере конкретного проекта. С помощью данной работы различные участники рынка могут, во-первых, оценить то, как работает управление взаимодействием со стейкхолдерами у них в компании, насколько данный аспект важен при реализации проекта; во-вторых, получить определенную инструкцию по данному вопросу с конкретным списком предложенных стейкхолдеров. Данная работа ориентирована именно на определенную отрасль – отрасль организации праздничных мероприятий – тем самым отличаясь определенной направленностью по сравнению с другими работами.

Ключевые слова: стейкхолдеры проекта; анализ стейкхолдеров; стейкхолдеры праздничного агентства; реестр стейкхолдеров; модель классификации стейкхолдеров; внешние и внутренние стейкхолдеры.

Каждая проектная команда стремится к тому, чтобы проект был реализован успешно, и для достижения отличного результата опираться нужно не только на одобрение только заказчика и качественный продукт или услугу, а также и на другие аспекты, которые заложены в основу успеха. В Своде знаний по управлению проектами (Project Management Body of Knowledge) рассматриваются такие области знаний, как управление рисками, управление стоимостью проекта, управление качеством проекта, управление ресурсами и др. [2, с. 86]. И стоит сказать, что темы, посвященные рискам, стоимости проекта, командой, в большей степени и освещаются на различных конференциях, посвященных Project Management.

Однако стоит упомянуть, что для успешного результата необходимо также и научиться управлять своими стейкхолдерами на этапах планирования, реализации проекта. И в подтверждение необходимости данного факта хотелось бы привести в пример результаты исследования факторов успешности проекта, которые были проведены The Stadish Group в 2014 году путем проведения интервью с 400 представителями сферы информационных технологий: так, на первом месте (15 %) оказались такие факторы, как поддержка руководства, эмоциональная зрелость, вовлечение клиентов, оптимизация процесса [3]. То есть влияние руководства и клиентов, которые являются одними из основных стейкхолдеров проекта, способствуют тому, что проект реализуется успешно.

И конечно, стоит сначала сказать, кто вообще такие «стейкхолдеры». Существует множество определений данного понятия, однако мы бы хо-

тели дать свое: стейкхолдеры – это те группы людей, организации индивидуумы, среда вообще, которых проект каким-то образом затрагивает либо те, которые могут сами повлиять на реализацию проекта.

Стейкхолдеры могут подразделяться на внешних, которые находятся за пределами организации, не являются ее частью, и внутренних. На рис. 1 можно увидеть перечисление этих групп стейкхолдеров, разработанное авторами для предприятий, занимающихся организацией праздничных мероприятий.

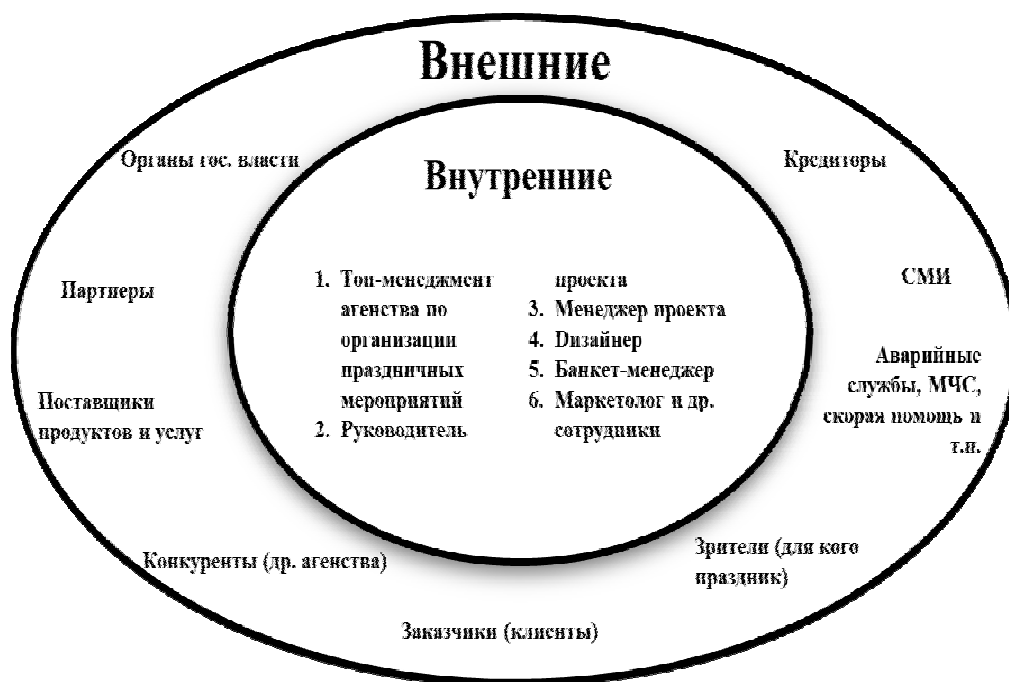


Рис. 1. Стейкхолдеры компании по организации праздничных мероприятий

Как видно из рис. 1, примечательным для отрасли организации праздничных мероприятий среди внутренних стейкхолдеров является дизайнер, так как с его помощью определяется, например, концепт оформления помещения, расстановка мебели и пр., банкет-менеджер, который ответственен за подготовку зала к организации мероприятия. Если говорить про внешних стейкхолдеров, то специфическими являются средства массовой информации (СМИ), которые могут освещать как итог проекта, так и процесс реализации с помощью различных инструментов (Интернет, газеты, релизы и пр.), то есть их мнение поможет сформировать и мнение общественности, которая в полной мере не является стейкхолдером. Также стоит отметить и аварийные службы, скорую помощь, так как их необходимо уведомить о том, что проводится какое-то мероприятие.

Как видно, стейкхолдеров сферы праздничных мероприятий множество, однако обычно менеджер проекта ввиду нехватки времени, акцентирования внимания на стоимости и качестве продукта не занимается анализом стейкхолдеров и взаимодействием с ними должным образом, в результате чего повышается вероятность возникновения рисков, связанная с влиянием определенных лиц.

Для еще большего понимания анализа заинтересованных лиц рассмотрим проект белорусского агентства креативных решений «FISHKA.BY» под названием «Conte Fashion Week» – показ новой коллекции компании Conte [1]. Мероприятие состоялось в 2017 году, присутствовало более 1000 гостей, были продемонстрированы дефиле моделей в новой коллекции, различные шоу-программы.

Для проведения анализа стейкхолдеров первой задачей становится их определение. В результате изучения концепции мероприятия были выделены следующие внешние стейкхолдеры: государственная власть; зрители/гости, которые присутствовали на данном мероприятии; конкуренты (ПА «Кетчуп», «Гудтайм» и др.), партнеры (шары для украшения и пр.), СМИ (citydog, ОНТ), заказчик – СООО «Конте Спа», инициатор проекта – директор «Конте Спа» Андрей Машков, приглашенные артисты («RADICAL FASHION», «TREND DELUXE»), режиссерско-постановочная группа, приглашенные хореографы, диджей, модели, принимавшие участие в шоу. Если говорить про внутренних, то к ним относится генеральный менеджер проекта – Слава Нагорный, генеральный директор «FISHKA.BY»; руководитель проекта, менеджер проекта, технический менеджер, дизайнер, банкет-менеджер, маркетолог, сметчик.

Далее оценим степень воздействия данных стейкхолдеров на проект с помощью моделей классификации: матрица власти/интересов, матрица власти/влияния, матрица влияния, воздействия и модель особенностей (salience model) [2, с. 395]. В процессе написания работы были построены все матрицы, но в качестве примера приведем лишь одну – матрица власти/интересов. Смысл состоит в том, чтобы распределить стейкхолдеры по соответствующим квадрантам, которые показывает степень заинтересованности стейкхолдера в проекте и уровень его полномочий. Данная матрица представлена на рис. 2.



Рис. 2. Матрица власти/интересов проекта «Conte Fashion Week»

С помощью матрицы можно выяснить, какой стейкхолдер является наиболее значимым (высокая заинтересованность и высокий уровень полномочий) для того, чтобы вести с ним более тесное взаимодействие при реализации проекта. Таким образом, наиболее значимым является заказчик, что логично, однако стоит и обратить внимание на тех, у кого высокий уровень полномочий, так как данные стейкхолдеры могут либо «поставить» барьеры либо оказать существенную поддержку (партнеры, государственная власть, инициатор проекта).

Также хочется отметить модель особенностей, которая также позволяет выявить «центральных» стейкхолдеров по параметрам легитимности (уместность вовлечения), срочности (необходимость в немедленных действиях) и власти (способность навязывать волю). В результате исследования ими оказались заказчик и генеральный менеджер проекта. Если говорить про класс «срочность», то к нему относится государственная власть и конкуренты, класс «легитимность» – партнеры, «власть» – государственная власть и др. Таким образом, данная модель также способна помочь при планировании взаимодействий со стейкхолдерами.

На основе проведенных выше исследований строится реестр стейкхолдеров, который представлен в таблице.

Реестр стейкхолдеров проекта «Conte Fashion Week»

Стейкхолдер	Влияние (0–3)	Интерес (0–3)	Ключевые ожидания, потребности, интересы стейкхолдера	Необходимые действия
Заказчик	3	3	Формирование у «Конте Спа» современного имиджа. Увеличить базу клиентов. Успешная реализация проекта	Встреча, презентация концепций, заключение договора, подготовка проекта
Инициатор проекта	2,7	3	Освещение в СМИ. Формирование репутации отличного директора	Встреча, держать в курсе дела
Команда проекта	2	2,5	Вознаграждение (з/п, иные бонусы). Продвижение по карьерной лестнице. Подтверждение своей компетенции	Мотивация, собрания, контроль над деятельностью
Модели	1	1	Вознаграждение Медийность	Познакомить с хореографом

В предложенном реестре приведены лишь некоторые стейкхолдеры, однако стоит сказать, что необходимо вписать в него всех стейкхолдеров для более объективной оценки. Как видно, то в данном реестре указаны и ключевые ожидания, интересы стейкхолдеров, а также те действия, которые необходимы для удовлетворения интересов стейкхолдеров и пр.

Также хотелось бы отметить, что необходимым элементом управления стейкхолдерами проекта является взаимодействие с ними, которые формируется на основе реестра. Если говорить в общем, то в качестве способов взаимодействия с внутренними стейкхолдерами для реализации проекта «Conte Fashion Week» были выделены совещания, оперативный контроль за выполнением работ, материальное и нематериальное стимулирование.

Если говорить про внешних стейкхолдеров, то с ними можно коммуницировать с помощью переговоров по заключению договора, мобильной связи, электронной почты (если говорить про заказчика как основного стейкхолдера). Также к способам взаимодействия с внешними

стейкхолдерами относятся маркетинговые исследования, реклама и связи фирмы с общественностью.

Таким образом, было предложено «руководство» по управлению взаимодействием со стейкхолдерами отрасли организации праздничных мероприятий на примере проекта «Conte Fashion Week». Данное руководство предусматривает определение стейкхолдеров, выявление уровня поддержки и воздействия на проект с помощью использования моделей классификации, на основе которых затем формируется реестр стейкхолдеров. Также были определены различные способы влияния на стейкхолдеров проекта «Conte Fashion Week». И хочется еще раз подчеркнуть, что управление взаимодействием со стейкхолдерами позволяет построить долгосрочные отношения (отношенческие контракты), снизить издержки контроля и влияния заинтересованных лиц, максимизировать полученную выгоду и достигнуть цели проекта.

Библиографические ссылки

1. Информационный ресурс агентства креативных решений «FISHKA.BY» [Электронный ресурс]. URL: <https://fishka.by/portfolio/contе-fashion-show.html> (дата обращения: 13.03.2018).
2. Project Management Institute, Inc. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (руководство PMBOK). 14 Campus Boulevard, 2013.
3. The Stodish Report, CHAOS, Project Smart [Электронный ресурс]. URL: <https://www.projectsmaгt.co.uk/white-papers/chaos-report.pdf> (дата обращения: 22.02.2018).