

ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОТНОШЕНИЯМИ СО СТЕЙКХОЛДЕРАМИ В ПРОЕКТЕ ИСЛАМСКОГО БАНКИНГА

Синявская Д.М., Моргунова Н.В.

ФГБОУ ВО «Владимирский государственный университет
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»,
Владимир, e-mail: daria.rossiyskaya@gmail.com

Настоящая статья посвящена исследованию проблем управления конфликтами интересов стейкхолдеров в проекте исламского банкинга, планируемого к реализации на территории Российской Федерации. В рамках проведенного исследования были изучены возможные сложности реализации международного проекта с участием мусульман. Для решения идентифицированных проблем сформирован комплекс инструментов проектного менеджмента в части управления заинтересованными сторонами проекта. В него вошли такие инструменты, как стандарт ISO 21500–2014, Матрица заинтересованных сторон, Сетка влияния стейкхолдеров. Авторами проведена непосредственная апробация разработанной методики на планируемом к реализации проекте. Составленный алгоритм действий позволил выявить всех значимых для проекта стейкхолдеров, проранжировать их в соответствии со степенью влияния на проект и разработать стратегии коммуникации с каждой группой. Данный комплекс мероприятий может быть использован при управлении международными проектами с участием мусульман.

Ключевые слова: управление стейкхолдерами проекта, матрица заинтересованных сторон, сетка влияния заинтересованных сторон, управление международными проектами, стратегии коммуникации, Исламский банкинг

PROBLEMS OF RELATIONSHIPS WITH STAKEHOLDERS IN THE ISLAMIC BANKING PROJECT

Sinyavskaya D.M., Morgunova N.V.

Federal State Educational Institution of Higher Education «Vladimir State University
named after Alexander G. and Nicholas G. Stoletovs», Vladimir, e-mail: daria.rossiyskaya@gmail.com

This article is dedicated to the study of problems of stakeholder management in the Islamic banking project, planned for launching on the territory of the Russian Federation. The possible complexity of the international project with the participation of Muslims has been studied as part of the study. In order to solve the identified problems was formed a set of tools of stakeholders management as a component of project management. It consists of the next tools: ISO 21500–2014, stakeholder matrix, map of stakeholders' effect. The authors carried out a direct testing of the developed method on the planned project. Compiled sequence of actions has allowed revealing all relevant stakeholders for the project, to rank them according to the degree of influence on the project and to develop a communication strategy for each group. This set of activities may be used in the management of international projects involving Muslims.

Keywords: management of project stakeholders, stakeholder matrix, map of stakeholders' effect, international project management, communication strategies, Islamic Banking

В настоящее время управление проектами стало признанной во всем мире профессиональной деятельностью. Методология и средства управления проектами широко используются во всех сферах деятельности.

В связи с этим накапливается большой практический опыт, который дает толчок к развитию технологий проектного управления. Например, в последних версиях практически всех международных стандартов большое внимание уделяется вопросу управления заинтересованными сторонами (стейкхолдерами) проекта. Они есть в любом проекте, причем, даже не участвуя активно, они могут оказать сильное влияние на ход его реализации – как помочь, так и навредить ему, исходя из собственных интересов. Банковская сфера – не исключение. Никакие технические сложности интеграции информационных и финансо-

вых систем не нанесут столько вреда успеху проекта, как нерешенные противоречия между заинтересованными сторонами [4].

Особую актуальность вопрос управления отношениями со стейкхолдерами приобретает в международных проектах. При этом речь может идти о разных степенях международной сотрудничества в проектах с участием граничащих друг с другом государств или о менеджменте проектов в межкультурном контексте. Немецко-голландский проект, вероятнее всего, не будет обладать той степенью сложности и тем количеством выдвигаемых к нему требований, как трехсторонний проект, осуществляемый Германией, Турцией и Россией. В соответствии со всевозрастающей интернационализацией растет и количество требований, предъявляемых к осуществлению проекта [3].

Дополнительные сложности в реализации международного проекта исламского банкинга в России обусловлены участием в нем мусульман. Так как исламская концепция ведения бизнеса принципиально отличается от привычной нам западной.

Прежде всего, нужно отметить, что эта концепция основывается на этике. Деловая этика мусульманина подразумевает верность правилам и принципам ведения бизнеса согласно канонам ислама и включает в себя: соблюдение договорных обязательств, честность в отношениях с работниками, сотрудниками, клиентами (покупателями), поставщиками и конкурентами, а также охватывает вопросы, касающиеся рационального использования ресурсов, заботы о других людях, влияния деятельности фирм на здоровье людей, окружающую среду и даже животный мир [2].

Поэтому при реализации таких проектов, независимо от того, каким конкретно стейкхолдером является человек, исповедующий ислам: потребитель, инвестор, правительство и прочее – менеджер проекта должен знать основы мусульманской культуры, которая основана на религии, и уделять особое внимание вопросу коммуникаций с этой группой стейкхолдеров.

В настоящее время стейкхолдерский подход утвердился в качестве одного из основных направлений стратегического менеджмента, его идеи, решения и термины широко используются для управления организациями. Вместе с тем в рамках этого раз-

дела менеджмента по-прежнему остаются «узкие места», ограничивающие возможности его практического применения [9].

Главной проблемой, на наш взгляд, является уникальность каждого проекта. В теории, как правило, учитываются и рассматриваются вопросы управления наиболее распространенными группами стейкхолдеров [1]. Поэтому при появлении в проекте «необычного» участника, такого как, например, Исламский банк развития, разработанные модели перестают работать.

В рамках проводимого диссертационного исследования на тему «Управление проектом реализации исламского банкинга (на примере ПАО «Сбербанк России»)» определены стейкхолдеры проекта, выявлены возможные конфликты и сформированы основные принципы управления ими.

Изучив подходы к управлению отношениями со стейкхолдерами [5], для решения поставленных задач был выбран такой инструмент, как «Матрица заинтересованных сторон», описанный в книге Д. Милошевича «Набор инструментов для управления проектами». Выбор инструмента связан с его наглядностью, которая обеспечивает каркас для оценивания нужд и ожиданий всех основных заинтересованных сторон проекта и тем самым помогает управлять потенциальными вкладами и отношениями с заказчиками во всем проектом сообществе [6].

Сначала необходимо определить круг стейкхолдеров проекта. Для этого воспользуемся следующей схемой (рис. 1).

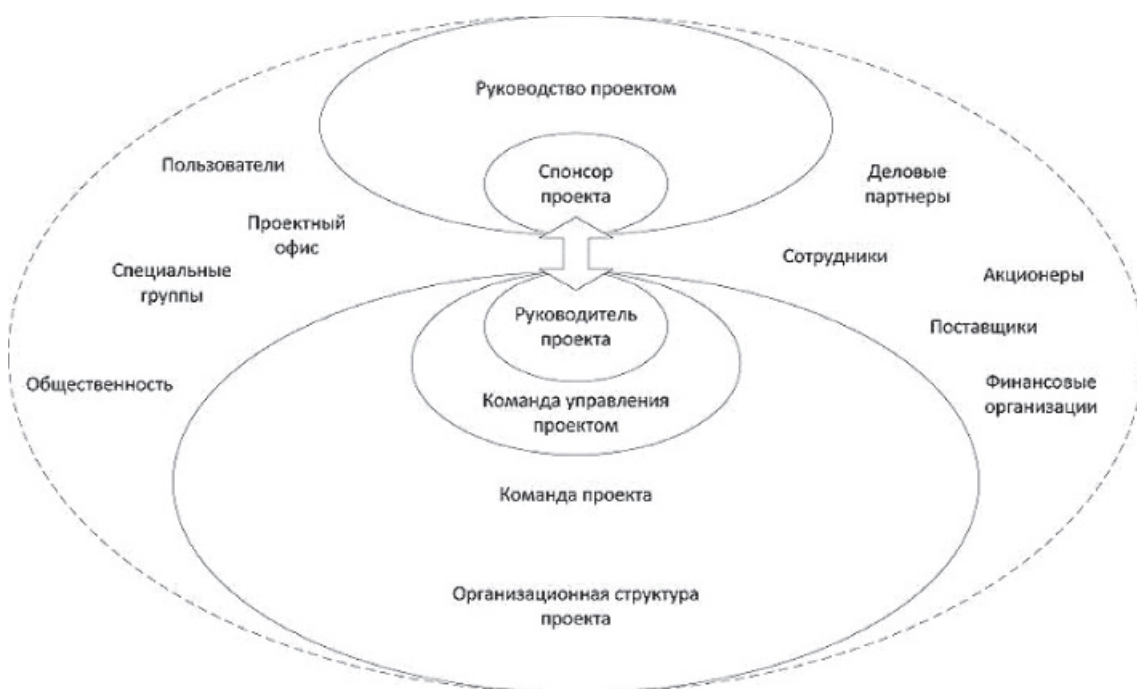


Рис. 1. Заинтересованные стороны проекта [7]

Сформируем список стейкхолдеров и обозначим степень их влияния на параметры проекта, где

0 – малое влияние на параметр проекта или никакого влияния;

1 – некоторое влияние на параметр проекта;

2 – значительное влияние на параметр проекта;

3 – критическое для успеха влияние на параметр проекта.

В результате получим следующую матрицу заинтересованных сторон, представленную в таблице.

Для наглядности на основе результатов заполненной матрицы построим сетку влияния заинтересованных сторон (рис. 2).

Матрица заинтересованных сторон

Обозначение	Заинтересованные стороны проекты	Влияние на параметры проекта																				
		Ресурсы						Требования проекта				Процесс проекта				Оценивание производительности (хода исполнения) и вознаграждения						
		Люди	Деньги	Технологии	Информация	Знания	Приоритеты	Цели	Спецификации	Расписание	Бюджет	Качество	Командная работа	Процесс проекта	Организационные интерфейсы	Технология	Разрешение проблем	Ход исполнения проекта	Успех проекта	Производительность команды	Вознаграждение команды	Суммарное значение
A	Правление банка/инициатор/внутренний спонсор	3	3	3	3	1	3	3	2	3	3	3	0	0	0	0	3	2	3	1	3	42
B	Исламский банк развития	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	1	3	3	3	3	0	0	49
C	Руководитель проекта	3	0	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	54
D	Команда управления проектом	3	0	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	53
E	Команда проекта	2	0	1	3	3	3	2	2	2	1	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	45
F	Акционеры	0	3	0	0	0	0	3	2	2	1	1	0	0	0	0	0	1	2	1	1	17
G	ЦБ РФ	0	0	0	3	3	3	3	3	2	1	2	0	2	1	1	1	1	2	0	0	28
H	Государственные органы власти	3	1	0	2	2	2	3	2	2	1	1	0	2	1	1	1	1	2	0	0	27
I	Региональные органы власти	3	1	2	2	2	2	3	2	2	1	1	0	2	1	1	1	1	2	0	0	29
J	Департамент экономики Совета муфтиев России	3	2	2	3	3	3	3	3	2	1	2	0	2	1	1	1	1	2	0	1	36
K	СМИ	0	0	0	3	3	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	11
L	Общественность	0	0	0	2	2	0	2	2	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	12
M	Клиенты	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	0	0	5
N	Деловые партнеры	1	0	1	1	1	1	1	1	2	1	1	0	1	1	1	1	2	2	1	0	20
O	Поставщики/Подрядчики	0	0	2	2	2	0	0	0	2	0	2	0	1	1	1	1	2	2	2	0	20

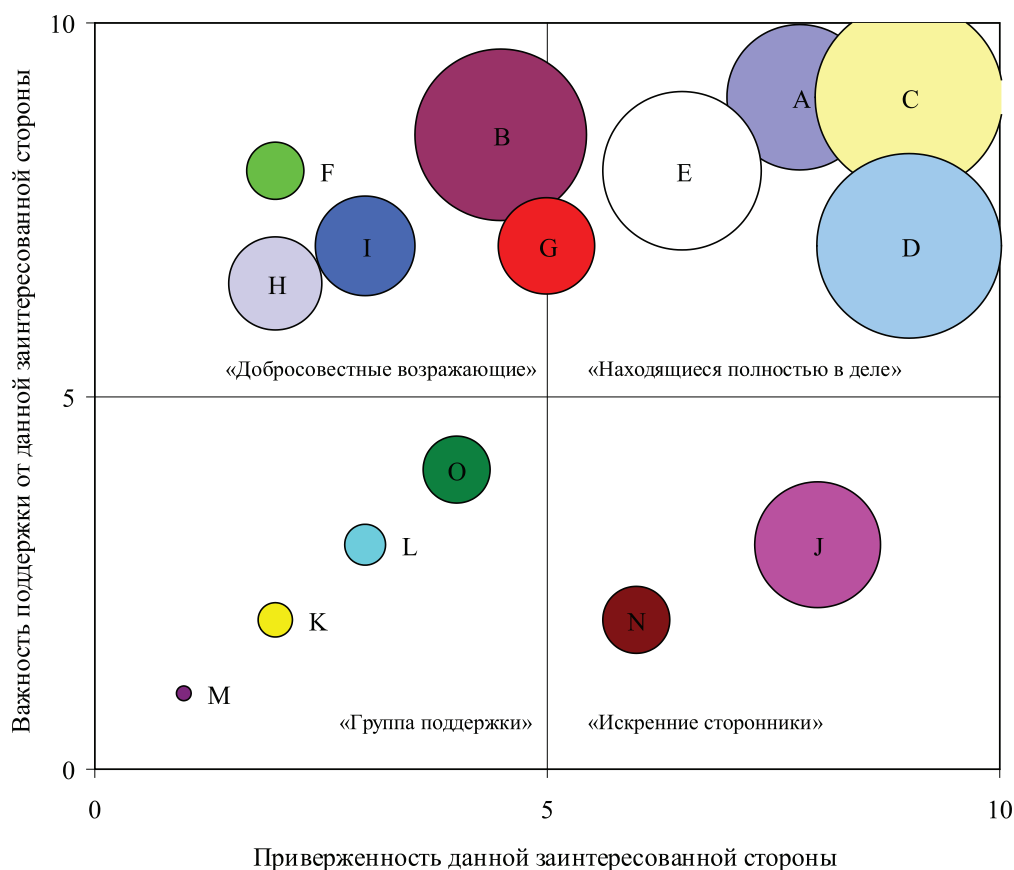


Рис. 2. Сетка влияния заинтересованных сторон

Из рис. 2 видно, что Сетка делит заинтересованные стороны на 4 основные категории:

1. «Находящиеся полностью в деле». Заинтересованные стороны, которые очень важны для успеха проекта и которые полностью привержены ему.
2. «Добросовестные возражающие». Заинтересованные стороны, которые очень важны для успеха проекта, но которые не привержены ему.
3. «Искренние сторонники». Заинтересованные стороны, которые в высшей степени привержены проекту, но не очень важны для успеха проекта.
4. «Группа поддержки». Заинтересованные стороны, которые и не важны, и не привержены проекту [6].

Обратим внимание на участников второй группы «Добросовестные возражающие», так как входящие в нее стейкхолдеры оказывают основное сопротивление продвижению реализуемого проекта. В нашем случае туда входят: Исламский банк развития, Органы государственной и региональной власти, Акционеры и Центральный банк Российской Федерации, расположенный на границе с первой группой.

Задача руководителя проекта сводится к разработке стратегии коммуникаций с дан-

ными стейкхолдерами, основной целью которой является перевод участников второй группы в другие категории. Участники с небольшой долей влияния могут быть переведены в третью или четвертую категории.

Из второй группы наименьшую степень влияния на реализуемый проект оказывают «Акционеры». Акционеры не привержены проекту в связи с его высоким риском. А так как они не могут оказать проекту существенной помощи, необходимо перевести их в «Группу поддержки». Основным аргументом при коммуникации с данными стейкхолдерами являются «цифры». Задача команды проекта – просчитать возможные риски и связанные с ними убытки, разработать превентивные меры и ознакомить с ними акционеров компании.

Следующими по степени оказываемого влияния участниками являются «Органы государственной и региональной власти» и «Центральный банк Российской Федерации». Изучив опыт реализации проектов по созданию исламского банкинга в других странах, можно сделать вывод, что одним из ключевых факторов успеха проекта является поддержка именно этих стейкхолдеров [8]. Поэтому задача менеджера проекта перевести данных участников в группу «Искренних

сторонников». Важность данных стейкхолдеров связана в основном с юридическими барьерами и по мере завершения проекта будет постоянно снижаться. В настоящее время менеджеры разных банков ведут переговоры с представителями государственных институтов с целью формирования общего понимания процесса становления исламского банкинга в России. В результате проведенных встреч заключаются различные соглашения, разрабатываются дорожные карты. Все это способствует переходу данных участников в третью категорию.

Наибольшее сопротивление реализации проекта оказывает такой финансовый институт, как Исламский банк развития. Следует отметить, что этот стейкхолдер не относится к «типовым» и не существует каких-либо рекомендаций по взаимодействию с ним. Его влияние крайне велико, а поддержка крайне важна. Поэтому задача участников проекта из первой категории – пополнить им свои ряды. Для этого необходимо вести переговоры с учетом особенностей подходов к предпринимательству на Ближнем Востоке. Менеджер проекта должен быть значимой фигурой в своей компании, чтобы подчеркнуть важность своих намерений, а также разбираться в законах и традициях арабского мира, чтобы расположить к себе партнера.

В результате проведенного исследования можно сделать вывод, что теория управления отношениями со стейкхолдерами охватывает только общие моменты и не учитывает специфику взаимодействия с «нетиповыми» заинтересованными сторонами. В качестве методики управления стейкхолдерами в проекте исламского банкинга можно рекомендовать последовательное использование описанных выше инструментов:

1. Определение круга стейкхолдеров проекта в соответствии со схемой заинтересованных сторон [7].

2. Построение Матрицы заинтересованных сторон [6].

3. Визуализация параметров Матрицы через Сетку влияния заинтересованных сторон [6].

4. Разработка моделей поведения в отношении каждой группы стейкхолдеров [5].

Применение описанной методики позволит снизить риски, связанные с конфликтами интересов стейкхолдеров, и повысить вероятность успеха реализуемого проекта. Дополнительно успешности проекта исламского банкинга в России будут способствовать знания менеджера проекта культуры исламского мира, понимание командой проекта специфики исламской бизнес-концепции.

Список литературы

1. Белоусов К.Ю. Эволюция взглядов на роль управления заинтересованными сторонами в системе устойчивого развития компании: проблемы идентификации стейкхолдеров // [Электронная версия] Журнал Проблемы современной экономики. – 2013. – № 4 (48). – URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=4846>.

2. Веретнов В. Исламский опыт управления бизнесом [Электронный ресурс] // Vernikov.ru – всё о менеджменте и IT. – URL: <http://vernikov.ru/management/nacionalnyetradicii/item/48-2009-05-29-09-40-54.html>.

3. Дитхелм Г. Управление проектами. В 2 т. Т. II: пер. с нем. – СПб.: Издательский дом «Бизнес-пресса», 2004. – 288 с.

4. Кутузов А. Зачем банкам технологии управления проектами [Электронный ресурс] // NBJ.ru Национальный банковский журнал. – URL: <http://nbj.ru/publs/banki-i-biznes/2013/06/17/zachem-bankam-texnologii-upravlenija-proektami/index.html>.

5. Механизм управления отношениями со стейкхолдерами – управленческая инновация / Р.В. Моргунова, Е.М. Марченко, Н.В. Моргунова; Федер. агентство по образованию, Владимир. гос. ун-т. – Владимир: Изд-во Владимирского гос. университета, 2009. – 188 с.

6. Милошевич Д. Набор инструментов для управления проектами: пер. с англ. – М.: Компания АйТи; ДМК Пресс, 2008. – 729 с.

7. Руководство по проектному менеджменту ГОСТ Р ИСО 21500-2014 – М.: Стандартиформ, 2015. – 50 с.

8. Техничко-экономическое обоснование для открытия исламского банка или исламского банковского окна в России [Электронный ресурс] // IBFD Fund Центр компетенций исламского бизнеса и финансов в России. – URL: <http://ibfd-fund.ru/anketa>.

9. Харин А.Г., Гареев Т.Р. Стейкхолдерский подход в управлении организациями: перспективы применения теоретико-игровых моделей [Электронный ресурс] eLibrary.RU. – URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=22998722>.

References

1. Belousov K.Ju. Jevoljucija vzgljadov na rol upravlenija zainteresovannymi storonami v sisteme ustojchivogo razvitiya kompanii: problemy identifikacii stejholderov // [Jelektronnaja versija] Zhurnal Problemy sovremennoj jekonomiki, no. 4 (48), 2013. URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=4846>.

2. Veretnov V. Islamskij opyt upravlenija biznesom [Jelektronnyj resurs] // Vernikov.ru vsjo o menedzhmente i IT. URL: <http://vernikov.ru/management/nacionalnye-tradicii/item/48-2009-05-29-09-40-54.html>.

3. Dithelm G. Upravlenie proektami. V 2 t. T. II: Per. s nem. SPb.: Izdatelskij dom «Biznes-pressa». 2004. 288 p.

4. Kutuzov A. Zachem bankam tehnologii upravlenija proektami [Jelektronnyj resurs] // NBJ.ru Nacionalnyj bankovskij zhurnal. URL: <http://nbj.ru/publs/banki-i-biznes/2013/06/17/zachem-bankam-texnologii-upravlenija-proektami/index.html>.

5. Mehanizm upravlenija otnoshenijami so stejholderami upravlencheskaja innovacija / R.V. Morgunova, E.M. Marchenko, N.V. Morgunova; Feder. agentstvo po obrazovaniju, Vladimir. gos. un-t. Vladimir : Izdatelstvo Vladimirovskogo gos. universiteta, 2009. 188 p.

6. Miloshevich D. Nabor instrumentov dlja upravlenija proektami: Per. s angl. M.: Kompanija AjTi; DMK Press, 2008. 729 p.

7. Rukovodstvo po proektnomu menedzhmentu GOST R ISO 21500-2014. M.: Standartinform, 2015. 50 s.

8. Tehniko-jekonomicheskoe obosnovanie dlja otkrytija islamskogo banka ili islamskogo bankovskogo okna v Rossii [Jelektronnyj resurs] // IBFD Fund Centr kompetencij islamskogo biznesa i finansov v Rossii. URL: <http://ibfd-fund.ru/anketa>.

9. Harin A.G., Gareev T.R. Stejkholderskij podhod v upravlenii organizacijami: perspektivy primenenija teoretiko-igrovyh modelej [Jelektronnyj resurs] eLIBRARY.RU. URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=22998722>.