

© 2023

Анна Попкова

кандидат экономических наук, доцент,

заведующая отделом мониторинга социально-экономического развития

Государственного научного учреждения “Институт экономики Национальной академии наук Беларуси” (г. Минск, Республика Беларусь)

(e-mail: LevsAnn@tut.by)

МЕТОДИКИ КАРТИРОВАНИЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН ДЛЯ ПРОЕКТОВ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

В статье рассматриваются теория заинтересованных сторон и определения термина «заинтересованная сторона». Исследуются известные в мировой практике методики анализа стейкхолдеров: сетевые модели власти—влияния—интереса, кубическая модель, модель значимости заинтересованных сторон. Приведена поэтапная схема картирования заинтересованных сторон. Разработана авторская методика оценки заинтересованных сторон, в основе которой лежит ресурсный подход. На основе трех видов ресурсов (административного, финансового и информационного) рассчитывается интегральный показатель значимости стейкхолдеров и строится карта заинтересованных сторон. Методика картирования позволяет оптимально распределять время и внимание к заинтересованным сторонам, разрабатывать эффективные коммуникационные планы компании и стратегию взаимодействия с заинтересованными сторонами.

Ключевые слова: теория стейкхолдеров, социальное предпринимательство, методика картирования стейкхолдеров.

DOI: 10.31857/S020736760025552-6

В 20-е годы XX в. известный экономист Милтон Фридман сформулировал теорию акционерного капитализма, согласно которой единственная задача компании – зарабатывать деньги для своих акционеров [1]. Ученый как сторонник свободного рынка и отсутствия государственного вмешательства в экономику полагал, что компания не имеет реальной социальной ответственности перед обществом. В системе свободного предпринимательства и частной собственности руководитель корпорации является наемником владельцев бизнеса и должен отчитываться перед своими работодателями. Его задача заключается в ведении бизнеса в соответствии с их желаниями, которые, как правило, заключаются в увеличении прибыли. Однако Фридман не исключал вероятности, что корпорации могут создаваться и как благотворительные, тогда управляющий будет преследовать не денежную прибыль в качестве своей основной цели, а оказание соответствующих социальных услуг. В любом случае ключевым моментом теории является позиционирование корпоративного руководителя как агента лиц, которые владеют корпорацией. По мнению Фридмана, заказчиком социальной ответственности бизнеса для общества являются инвесторы.

В противовес доктрине Фридмана Эдвард Фримен предложил новую теорию заинтересованных сторон, которая значительно расширила границы взаимоотношений между компанией и ее стейкхолдерами. В 1984 г. Эдвард Фримен впервые

подробно изложил теорию заинтересованных сторон организационного управления и деловой этики, которая обращается к морали и ценностям в управлении организацией. В его монографии «Стратегическое управление: подход заинтересованных сторон» определяются стейкхолдеры корпорации, а также даются рекомендации по учету запросов этих групп. «Сказать, что прибыль — единственное, что важно для компании, — все равно что сказать: красные кровяные тельца — это жизнь. Для жизни нужны красные кровяные тельца, но вам нужно гораздо больше» [2].

Предпосылки данной теории были заложены в трудах американского социолога и менеджера Честера Барнарда. В своей знаменитой книге «Функции исполнительной власти» он рассматривал организацию как систему сотрудничества и определил ее эффективность как степень, в которой эта организация способна удовлетворить мотивы людей [3]. Выражение «заинтересованная сторона» впервые появилось во внутреннем меморандуме Стэндфордского исследовательского института в 1963 г. [4]. Этот термин был призван оспорить представление о том, что акционеры являются единственной группой, перед которой руководство фирмы имеет обязательства. Однако тогда данный термин не получил широкого признания в деловой практике и теоретических разработках, касающихся стратегического управления, целей бизнеса и корпоративной социальной ответственности.

К концу 1970-х и началу 1980-х годов ученые и практики разрабатывали теории управления для решения проблем, связанных с высоким уровнем неопределенности и волатильности. Управленческие концепции того времени в своем большинстве находились под влиянием бюрократической теории немецкого социолога Макса Вебера и предполагали стабильные условия функционирования организаций. Согласно теории Вебера, организации представляют собой стандартные системы с четко определенными процедурами, установленными иерархией, специализацией задач и формальными правилами отбора сотрудников [5]. Безличная среда предотвращает вмешательство посторонних, а работа не предполагает сотрудничества и творческого обмена идеями. Неформальным группам не придается никакого значения и не создается возможностей для их формирования. Таким образом, безличный менеджмент был предложен как эффективный способ управления компанией.

Именно в сложившихся обстоятельствах Эдвард Фримен предложил менеджерам применять подход, основанный на концепции заинтересованных сторон. Особое внимание уделялось взаимосвязи капитализма и этики, проблеме лучшего управления для создания социальных ценностей. Ученый определил термин «заинтересованная сторона» как любую группу или лицо, которые могут повлиять на достижение целей организации или находятся под их влиянием [2]. Позднее Джон М. Брайсон предложил более широкое определение этого понятия: заинтересованная сторона определяется как «любое лицо, группа или

организация, которые могут претендовать на внимание, ресурсы или результаты деятельности организации или которые влияют на эти результаты» [6]. Исследователи Колин Иден и Фрэн Аккерман считают, что заинтересованными сторонами могут быть только влиятельные «люди или небольшие группы, обладающие полномочиями реагировать, вести переговоры и изменять стратегическое будущее организации» [7]. Некоторые эксперты предлагали расширить круг стейкхолдеров за счет неодушевленных объектов, например земли или окружающей среды [8], или одушевленных существ, в частности животных [9].

В современной интерпретации к стейкхолдерам относятся практически все лица, группы и организации, кого затрагивает деятельность компании: поставщики, сотрудники (в том числе руководители), инвесторы, сообщества, конкуренты, акционеры, подрядчики, заказчики, потребители, консультанты, партнеры по бизнесу, тестировщики продуктов и услуг, союзы и др. Заинтересованными сторонами также могут быть органы государственного управления (рис. 1). Заинтересованные стороны не являются пассивными элементами бизнес-среды, а действуют в соответствии со своими интересами и используют свою власть, чтобы влиять на организацию в желаемом направлении. Стейкхолдеры могут иметь как положительное, так и отрицательное влияние на проект.

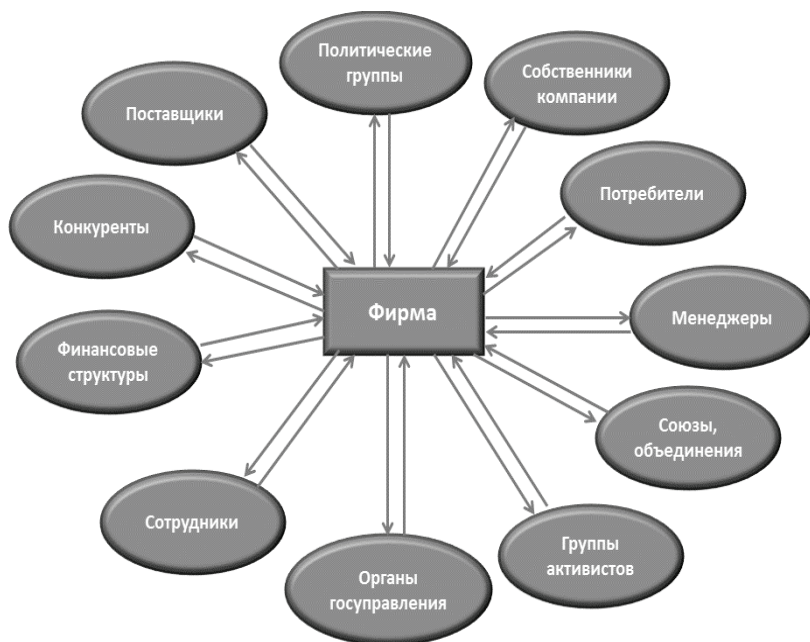


Рис. 1. Схема заинтересованных сторон фирмы

Источник: составлено автором на основе [2].

Теория Фримена получила широкое распространение в академическом сообществе. Дальнейшие исследования в этом направлении продолжили Томас Дональдсон и Ли Э. Престон (описательный, инструментальный и нормативный аспекты теории) [10], Джефф Фруман (разработка стратегий влияния на заинтересованные стороны) [11], Робин Гримбл и Кейт Уэллард (методология заинтересованных сторон в управлении природными ресурсами) [12], Джеффри С. Харрисон и Кэрон Х. Сент-Джон (партнерство с внешними заинтересованными сторонами) [13] и др. Ученый Оксфордского университета Брукса Саманта Майлз в своей попытке создания всеобъемлющей классификации теорий стейкхолдеров обнаружила 593 различные модификации теории заинтересованных сторон [14]. В книге Пола Натта «Почему решения терпят неудачу» был проведен тщательный анализ 400 стратегических решений менеджмента [15]. По мнению исследователя, половина планов не была реализована в полной мере по причине игнорирования руководством интересов ключевых заинтересованных сторон.

Методики картирования заинтересованных сторон. Методологический подход Фримена послужил основой для методик картирования заинтересованных сторон, которые активно применяются в мировой практике при анализе деятельности компаний. Картографический метод позволяет ранжировать стейкхолдеров в зависимости от их характеристик и создавать визуальное представление ключевых заинтересованных сторон.

Процедура картирования обычно состоит из нескольких этапов (рис. 2).

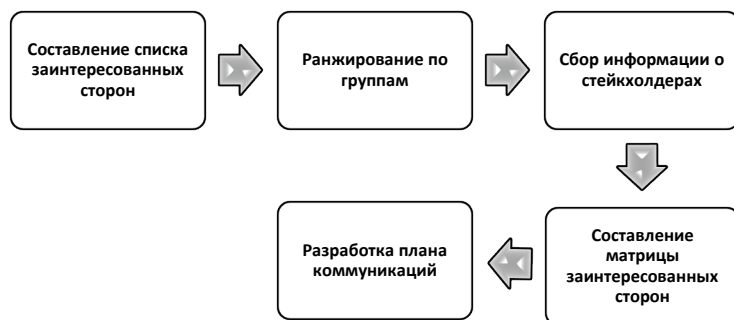


Рис. 2. Поэтапная схема картирования заинтересованных сторон

Источник: разработка автора.

На первом этапе составляется список заинтересованных сторон. Они делятся на две основные категории: внутренние и внешние. Внутренние заинтересованные стороны – это люди, которые работают в организации и будут вносить непосредственный вклад в проект. Внешние заинтересованные стороны – это лица, находящиеся за пределами организации и участвующие в проекте. В первую очередь это потребители товаров или услуг, поставщики и др.

На втором этапе расставляются приоритеты заинтересованных сторон по степени их важности для проекта. Стейкхолдеры могут делиться на группы по заданным критериям. На третьем этапе определяются роли и ожидания всех стейкхолдеров. Одним из самых точных способов получения информации такого рода является собеседование. В процессе общения определяется степень интереса к проекту, ожидаемые результаты от команды, предложения по улучшению проекта, возможный вклад участников и др. Однако этот способ подходит для небольшого количества заинтересованных сторон. Кроме собеседования и интервью для сбора информации могут применяться и другие методы: анкетирование, онлайн-исследования, мониторинг социальных сетей, конкурентная разведка, анализ рынка и др.

На четвертом этапе на основании полученных данных составляется матрица влияния и интересов, куб или круговая диаграмма в зависимости от выбранного метода графической визуализации. И на заключительном пятом этапе разрабатываются коммуникационные методы и стратегии взаимодействия с заинтересованными сторонами. Для этого формируется соответствующий план коммуникаций и варианты обратной связи.

Анализ заинтересованных сторон – это не единовременное мероприятие. Его необходимо проводить при запуске проекта и регулярно корректировать на протяжении срока всей реализации, чтобы отслеживать изменения. Следует отметить, что статус стейкхолдеров нестатичен, он может меняться на протяжении всего проекта, как и состав участников. Идентификация заинтересованных сторон позволяет своевременно разрешать возникающие конфликты и проблемные вопросы, превентивно упреждать возможные негативные ситуации. Такой подход дает возможность обмена информацией между стейкхолдерами с целью дальнейшего усовершенствования проекта.

При картировании заинтересованных сторон могут применяться различные методы, самыми известными из которых являются: сетевые модели, кубическая модель и модель значимости заинтересованных сторон. Рассмотрим их более подробно.

Сетевые модели (сети власти / интереса, сети власти / влияния, сети интереса/влияния)

Каждый из этих методов в тех или иных вариациях поддерживает группировку заинтересованных сторон в соответствии с их уровнем полномочий (властью), уровнем заинтересованности по поводу результатов проекта (интерес), способностью влиять на результаты проекта или способностью вызывать изменения в проекте (влияние). Визуально выражается через матрицу заинтересованных сторон. Одна из самых распространенных в практике менеджмента – матрица Обри Л. Менделоу (рис. 3).



Рис. 3. Матрица влияния заинтересованных сторон

Источник: [16].

Квадрант А — это влиятельные заинтересованные стороны, но у них нет большого интереса к реализации проекта. При этом их цели должны быть учтены. Это могут быть органы государственного управления, ассоциации, профсоюзы и др.

Квадрант В — лица, имеющие большое влияние и высокий уровень сопричастности. Они заинтересованы в результатах, и выстраивание коммуникаций с ними очень важно для предприятия. Это могут быть инвесторы, спонсоры проекта и др. Ключевые заинтересованные стороны с наибольшим весом и влиянием могут помочь получить ресурсы и устранить потенциальные препятствия. Нужно приложить максимальные усилия для вовлечения этих заинтересованных сторон в проект.

Квадрант С — область низкого влияния и низкого интереса. Это не означает, что этих стейкхолдеров можно игнорировать. Ведь многие из них при хорошей рекламной кампании могут перейти в другие категории. Это могут быть предприниматели, которые в случае необходимости могут оказывать сопутствующие услуги, волонтеры и т. п.

Квадрант D — эти лица имеют высокий интерес к проекту, но мало возможностей повлиять на него. Это могут быть члены сообщества, потребители. Важно мониторить их потребности и изучать мнение для дальнейшего развития проекта.

Проблема с простым матричным представлением 2×2 заключается в предположении, что каждая заинтересованная сторона попадает точно в один из четырех квадрантов и все субъекты из одной категории могут управляться по одинаковой схеме. Таким образом, происходит определенное упрощение реальной

ситуации, что может привести к выбору неэффективной стратегии коммуникаций. Такие матрицы оптимальны для небольших компаний или для проектов с простыми отношениями между заинтересованными сторонами.

Кубическая модель

Кубическая модель Рута Мюррей-Вебстера и Питера Саймона позволяет оценить заинтересованные стороны по ряду параметров. Власть позволяет охарактеризовать способность стейкхолдеров влиять на проект. Это может быть потенциал влияния, основанный на должности или ресурсной власти, а может быть фактическое влияние, базирующееся на их авторитете как профессиональных экспертов или лидеров. Вторая составляющая отражает интерес стейкхолдеров к проекту, уровень их вовлеченности. Третий параметр выражает отношение к проекту, их стремление поддерживать или блокировать его.

Куб представляет собой модель с тремя измерениями и визуализирует сообщество заинтересованных сторон как многомерный объект, формирует основу для разработки коммуникационных стратегий (рис. 4).

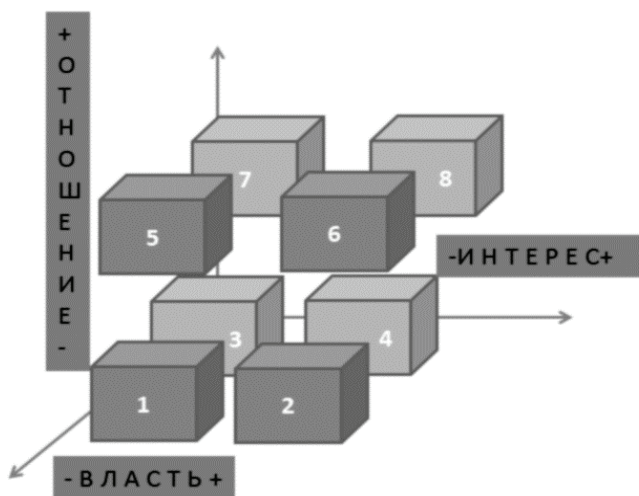


Рис. 4. Куб власти, интереса, отношения

Источник: [17].

Модель поддерживает изображение трех заинтересованных сторон:

- интерес (активный или пассивный);
- власть (влиятельная или незначительная);
- отношение (сторонник или блокирующий).

Такой подход способствует разработке восьми типологий с предложениями по оптимальному подходу к управлению каждым классом заинтересованных сторон.

Используя этот подход, каждая из восьми типологий может быть обозначена следующим образом:

- 1 — сильная власть, низкий интерес, негативное отношение. Необходимо понять мотивы таких заинтересованных сторон и предпринять действия по нивелированию отрицательного влияния на проект;
- 2 — высокий интерес, негативное отношение, сильное влияние. Этих стейкхолдеров нужно привлекать к проекту, чтобы избежать негативного влияния;
- 3 — низкая власть, низкий интерес, отрицательное отношение. Таких лиц желательно избегать, но не игнорировать их интересы;
- 4 — низкий уровень власти, высокий интерес, отрицательное отношение. Такие заинтересованные стороны должны получить максимум информации, чтобы быть вовлеченными в проект;
- 5 — низкий интерес, позитивное отношение, сильное покровительство. Стейкхолдеров из пятой группы нужно заинтересовать проектом, чтобы получить полезную поддержку;
- 6 — высокий интерес, позитивное отношение, сильная власть. Таким лицам нужно уделять максимальное внимание, ибо это ключевые заинтересованные стороны;
- 7 — низкий уровень влияния, невысокий интерес, позитивное отношение. Заинтересованным сторонам из седьмой группы достаточно получать определенную информацию о проекте;
- 8 — низкая власть, высокий интерес, позитивное отношение. Их следует использовать в качестве помощников [17].

Эта модель помимо использовавшихся ранее параметров добавляет такую характеристику, как отношение заинтересованной стороны, т.е. идентификацию стейкхолдера как сторонника или противника проекта. Трехмерный куб заинтересованных сторон обеспечивает основу для взаимодействия с заинтересованными сторонами, чтобы выяснить их реальные движущие силы и проблемы.

Модель значимости заинтересованных сторон

Рональд К. Митчелл, Бредли Р. Эйгл и Донна Дж. Вуд предложили трехмерную модель значимости заинтересованных сторон по критериям сочетания власти, срочности и законности требований. Три круга диаграммы Вена (рис. 5) иллюстрируют параметры, помогающие классифицировать заинтересованные стороны:

- *власть* как способность заинтересованной стороны влиять на результат проекта;
- *легитимность* — обоснованное или законное участие заинтересованной стороны в проекте;
- *срочность* — ожидание заинтересованной стороны своевременного ответа от проекта и проектной команды.



Рис. 5. Модель значимости заинтересованных сторон

Источник: составлено автором на основе [18].

Вариативное сочетание трех элементов позволяет выделить следующие группы заинтересованных лиц:

- 1 — доминирующая группа, обладающая властью и легитимностью. Эти лица имеют ожидания, которые следует оправдать;
- 2 — сильная авторитетная группа, обладающая властью, законностью, срочностью и заслуживающая самого пристального внимания;
- 3 — опасная группа, которая обладает властью и срочностью, но не имеет легитимности. Этим стейкхолдеров в проект следует привлекать с осторожностью;
- 4 — зависимая группа, есть легитимность и срочность, но нет властных полномочий. Ими нужно эффективно управлять.

Неактивная, или бездействующая, группа, которая обладает властью, но не срочностью и легитимностью. Они вряд ли будут участвовать в проекте, однако руководству следует сохранять осведомленность о таких заинтересованных сторонах.

Требуемая группа — у них мало власти и легитимности, но они могут требовать повышенного внимания. В этом случае лучше уделять больше внимания другим заинтересованным сторонам.

Контролируемая группа — заинтересованные стороны, которые имеют легитимность, но мало власти или срочности. Это могут быть некоммерческие организации, которые получают пожертвования от компаний [18].

Модель значимости эффективна для проектов с большим количеством заинтересованных сторон, где состав сообщества стейкхолдеров часто меняется или существуют сложные взаимоотношения между заинтересованными сторонами и командой проекта.

Методика картирования для проектов социального предпринимательства. Среди субъектов хозяйствования, для деятельности которых теория заинтересованных сторон имеет большое значение, можно выделить социальных предпринимателей. Под социальным предпринимательством автор понимает «предпринимательскую деятельность, направленную на генерирование положительных социальных ценностей, предполагающую приоритетное достижение социальных целей над генерацией экономического дохода, частичное или полное реинвестирование прибыли на реализацию социально-значимых проектов, использование инновационных подходов для решения социальных задач» [19]. Социальные предприниматели решают более широкий круг поставленных задач, чем обычные коммерческие структуры, поэтому количество заинтересованных сторон при реализации проектов социального предпринимательства гораздо больше. К ним присоединяются некоммерческие организации, местные сообщества, лидеры общественного мнения, социально-уязвимые категории населения и т. д.

Вышеприведенные зарубежные методики не вполне подходят для институциональных условий Беларуси. Во-первых, очень сложно разграничить функционально категории «власть» и «влияние» и, соответственно, их отобразить в сетевой модели. Во-вторых, рынок социального предпринимательства в Беларуси находится в стадии формирования, а значит, число заинтересованных сторон пока ограничено. В сложившихся условиях степень значимости международных организаций как возможных стейкхолдеров существенно снизилась. Направления поддержки общественных объединений при участии в проектах трансформировались в сторону максимизации объемов консультационных и информационных услуг. Это означает отсутствие потребности применения сложных моделей значимости заинтересованных сторон и кубической модели. Вместе с тем простые сетевые модели на практике не всегда адекватно отражают степень различия возможностей стейкхолдеров.

В связи с этим была разработана авторская методика картирования. В основе предлагаемой методики лежит определение ученых Чарльза Хилла и Томаса Джонса, которые выделяют заинтересованные стороны как «участников, которые снабжают фирму ресурсами (вкладами) взамен на удовлетворение их интересов» [20]. Дифференциацию заинтересованных сторон предлагается проводить на основе трех измерений: административного ресурса, финансового ресурса, информационного ресурса (табл. 1).

Уровень ресурса оценивается экспертами по девятибалльной шкале в зависимости от возможностей заинтересованной стороны.

Для наглядности целесообразно выстроить карту заинтересованных сторон в графическом изображении. В качестве потенциальных стейкхолдеров для социальных предприятий в Беларуси были выбраны: Белорусский фонд финансовой

поддержки предпринимателей, ОАО «Банк развития Республики Беларусь», коммерческие банки, лизинговые компании и микрофинансовые организации, Белорусский инновационный фонд, Республиканский централизованный инновационный фонд и местные инновационные фонды, исполнительные комитеты, свободные экономические зоны (их 6 в Беларуси: «Минск», «Брест», «Витебск», «Гомель-Ратон», «Гродноинвест», «Могилев»), центры поддержки предпринимательства и инкубаторы малого предпринимательства (рис. 6).

Таблица 1

Показатели блока ресурсов метрики картирования

Блоки ресурсов
<i>Административный ресурс (Р_А)</i>
предоставление социальным предпринимателям льготных условий налогообложения
предоставление социальным предпринимателям льготных условий для аренды помещений
предоставление социальным предпринимателям права выкупа помещений по доступной цене
принятие законодательных актов для стимулирования социального бизнеса
снижение административных барьеров при государственной регистрации социальных предпринимателей
упрощение отчетности социально ориентированного бизнеса перед государственными органами
предоставление социальным предпринимателям особых условий для получения заказов на оказание услуг и производство продукции, в частности, в рамках государственных закупок
проведение ярмарок для продажи продукции социальных предпринимателей на выгодных условиях
введение моратория на плановые проверки
предоставление льгот при предоставлении торговых площадей
заключение долгосрочных контрактов на сотрудничество с торговыми сетями, дилерами, транспортными компаниями и др.
введение маркировки знаком социального предпринимательства
заключение офсетных контрактов
<i>Финансовый ресурс (Р_Ф)</i>
выделение социальным предпринимателям микрозаймов и кредитов на льготных условиях
предоставление социальным предпринимателям лизингового финансирования на льготных условиях
предоставление социальным предпринимателям грантов
субсидии социальным предпринимателям для компенсации кредитных ставок
субсидии социальным предпринимателям на возмещение части затрат, связанных с участием в конгрессно-выставочных мероприятиях
субсидии для размещения ценных бумаг на бирже
заключение кооперационных договоров между социальными предпринимателями и крупными предприятиями

Окончание табл. 1

предоставление импакт-инвестиций
предоставление финансовых гарантий
предоставление скидок социальному предприятию
предоставление беспроцентной рассрочки платежей
предоставление гибких условий платежей
перечисление пожертвований социальному предприятию
создание и использование благотворительных кредитных карт
приобретение продукции (работ, услуг) социальных предпринимателей
оказание услуг социальному предприятию
безвозмездная помощь социальному предприятию
применение перекрестной рекламы
финансирование обучающих программ для бенефициаров и социальных предпринимателей
<i>Информационный ресурс (Ри)</i>
объединение социальных предпринимателей с целью решения социально-значимых проблем
специализированные образовательные программы для социальных предпринимателей
консультации социальному предприятию
предоставление маркетинговых услуг для социальных предприятий
популяризация и реклама проектов социального предпринимательства, распространение информации в СМИ
проведение конгрессов и выставок, международных и национальных форумов социальных предпринимателей
проведение слетов социальных предпринимателей
разработка франшиз для социальных предприятий
проведение научных исследований в сфере социального предпринимательства
организация конкурсов лучших социальных проектов, специализированных премий для социальных предпринимателей
создание базы данных социальных идей и проектов
своевременное информирование об изменении цен
размещение на сайтах рекламы продукции социального предпринимательства
размещение в социальных сетях информации о социальном предприятии

Источник: разработка автора.

Следует отметить, что в Беларуси пока только один институт – ОАО «Банк развития Республики Беларусь» – ввел специализированный финансовый продукт для социальных предпринимателей по льготной ставке (не более 0,5 ставки рефинансирования Национального банка Республики Беларусь, увеличенной на 3 п.п.). Вместе с тем социальные предприятия, большинство из которых являются малыми предприятиями, могут воспользоваться различными формами поддержки малого и среднего предпринимательства в Беларуси. Как видно из рис. 6, значительный потенциал сотрудничества у социальных предприятий имеется с Белорусским фондом финансовой поддержки предпринимателей, который может предоставлять кредиты, займы, финансовые гарантии, а также оказывать содействие при заключении кооперационных контрактов с крупными предприятиями.

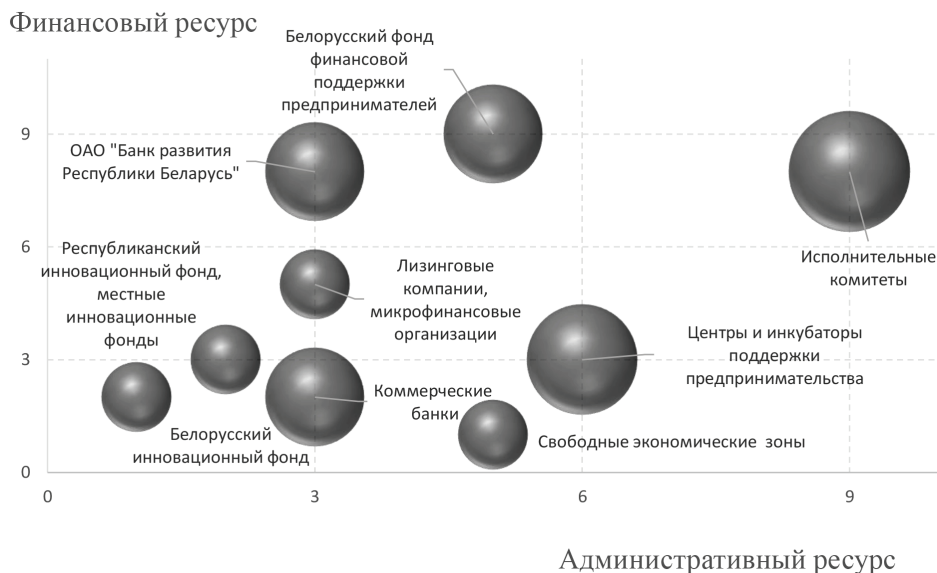


Рис. 6. Матрица картирования потенциально заинтересованных сторон социальных предприятий в Беларуси

Примечание. Диаметр круга отражает третий параметр — информационный ресурс.

Источник: разработка автора.

Кроме того, значительным административным и финансовым ресурсом обладают местные исполкомы, которые могут предоставлять финансовые средства на возвратной и безвозвратной основе, а также субсидии для компенсации части процентов за пользование банковскими кредитами, для возмещения расходов на выплату лизинговых платежей по договорам финансовой аренды в части оплаты суммы вознаграждения (дохода) лизингодателя, для возмещения части расходов, связанных с участием в выставочно-ярмарочных мероприятиях либо с их организацией [21]. Ставка по таким кредитам не превышает ставки рефинансирования Национального банка Республики Беларусь, а обязательным условием для предоставления ресурсов является создание новых рабочих мест.

После оценки ресурсов рассчитывается общий интегральный показатель ценности заинтересованной стороны по формуле 1 с учетом выбранных весовых коэффициентов. Коэффициенты значимости ресурсов были выбраны с учетом результатов опроса социальных предпринимателей, которые в качестве основных барьеров для своей деятельности обозначили в первую очередь недостаток ресурсов на развитие и нехватку оборотных средств, а затем отсутствие налоговых льгот и высокие ставки аренды [22].

$$Ц_{ЗС} = 0,3xP_A + 0,5xP_F + 0,2xP_{И}, \quad (1)$$

где $Ц_{ЗС}$ — ценность заинтересованной стороны; P_A — административный ресурс; P_F — финансовый ресурс; $P_{И}$ — информационный ресурс.

Применение данной методики можно проиллюстрировать на примере.

Белорусское социальное предприятие ЧУП «Метеорит Плюс» начало свою деятельность в 2005 г. с продажи книг. На этапе запуска проекта в бизнес были вложены собственные средства. Через три года было проведено маркетинговое исследование и предприятие было перепрофилировано под производство детских развивающих игрушек, спортивного и реабилитационного оборудования. На первой фазе проекта активно создавались рабочие места для швей с нарушениями слуха. Для улучшения деятельности предприятия было создано сообщество детских дошкольных учреждений и центров коррекционно-развивающего обучения и развития: дефектологов, реабилитологов, музыкальных работников, методистов, руководителей физического воспитания. Специалисты помогали разрабатывать новые модели продукции. С этой же целью к деятельности социального предприятия были привлечены родители детей. Так стал формироваться круг заинтересованных сторон, который расширялся на каждой стадии развития проекта.

На второй фазе развития проекта стали развиваться социальные программы. Для детей из ГУО «Гомельский детский дом» проводились акции «Спортивные приключения»: занятия по футболу, бильярду, боулингу, катание на лошадях, батутные занятия, ледовые катания и др. Была открыта школа «Социальный предприниматель», где желающих обучали основам социально ориентированного бизнеса. С 2017 г. 36 команд и более 300 участников обучились социальному предпринимательству. Благодаря проекту в Гомеле начали работать 10 социальных предпринимателей. На курсах «Я швея» женщины с нарушениями слуха получают новую профессию и помощь в трудоустройстве. Для этого были наняты специалисты по сурдопереводу [23]. Деятельность предприятия освещалась в СМИ и в книге о социальном предпринимательстве в Беларуси, что позволило сформировать позитивное отношение к проекту местного сообщества и привлечь волонтеров.

Для каждой из заинтересованных сторон был рассчитан интегральный показатель согласно вышеприведенной методике (табл. 2).

Таблица 2

**Интересы и ресурсы заинтересованных сторон социального предприятия
ЧУП «Метеорит Плюс»**

Заинтересованные стороны	Обозначение	А _Р	Ф _Р	И _Р	ИП
Руководитель	Р	5	8	7	6,9
Персонал компании	П _к	4	3	7	4,1
Поставщики сырья и материалов	П _{см}	2	7	4	4,9
Транспортные компании	ТК	1	7	4	4,6
Дилеры	Д	2	5	5	4,1
Сотрудники и дети ГУ «Гомельский детский дом»	Дд	3	2	5	2,9

Окончание табл. 2.

Сообщество сотрудников детских дошкольных учреждений и центров коррекционно-развивающего обучения и развития	С _{дц}	3	6	6	5,1
Родители детей	Р _д	2	4	5	3,6
Сотрудники школы «Социальный предприниматель»	Ш _{сп}	1	1	8	2,4
Агентство USAID (программа Community Connection)	А	1	2	4	2,1
Специалисты по сурдопереводу	С _с	1	1	2	1,2
Волонтеры	В	1	2	5	2,3
Средства массовой информации	СМИ	1	5	9	4,6
Потребители продукции	Пп	4	5	5	4,7
Местное сообщество	М _с	2	2	6	2,8

Источник: разработка автора.

Для картирования заинтересованные стороны проекта были систематизированы по фазам развития проекта и ранжированы согласно рассчитанному интегральному показателю (рис. 7).

На следующей фазе развития проекта можно привлечь дополнительное финансирование за счет средств Гомельского исполкома, ОАО «Банк развития Республики Беларусь» или Белорусского фонда финансовой поддержки предпринимателей (см. рис. 6). Также важно задействовать широкий спектр различных коммуникационных каналов (Интернета, социальных сетей, газет, журналов, телевидения) для освещения акций и мероприятий ЧУП «Метеорит Плюс». Благодаря такой коммуникационной политике предприятие не только сможет расширить рынки своих продаж, но и увеличить объем создаваемых социальных ценностей, что соответствует миссии социального предпринимательства.

Анализ заинтересованных сторон — важный элемент стратегии социального предприятия, так как позволяет получить помощь от участников проекта и привлечь новых стейкхолдеров. Он направлен на оптимизацию отношений с заинтересованными сторонами и повышение эффективности деятельности всей организации. Понимание основных заинтересованных сторон, их интересов, полномочий и потребностей, определение их приоритетов в соответствии с различными критериями и подготовка процессов взаимодействия со стейкхолдерами создает дополнительную ценность для компании и вносит значительный вклад в успех проекта. Компания успешна только тогда, когда она приносит пользу своим заинтересованным сторонам, и эти ценности могут проявляться во многих формах помимо финансовой выгоды.



Рис. 7. Карта заинтересованных сторон социального предприятия ЧУП «Метеорит Плюс»
 Источник: разработка автора.

Заключение

1. Теория заинтересованных сторон предполагает, что организации несут ответственность перед различными заинтересованными сторонами и акционеры являются лишь одним сегментом из множества стейкхолдеров. Это означает, что прибыль не может считаться единственным показателем успеха в бизнесе. Этот подход формирует корпоративную среду как экосистему связанных заинтересованных сторон, интересы которых по возможности должны быть удовлетворены с целью достижения успеха компании в долгосрочной перспективе. Теория заинтересованных сторон сегодня широко применяется менеджерами для руководства проектами, стратегического управления и соблюдения международного стандарта рекомендаций по социальной ответственности ISO 26000.

2. Подход теории заинтересованных сторон в социальном предпринимательстве имеет свои особенности. Во-первых, круг стейкхолдеров для социальных предприятий гораздо шире, чем для обычных коммерческих структур. Дополнительно учитываются лица, которые получают социальную помощь или создают социальные ценности. Во-вторых, степень поддержки общественности, и в частности местных сообществ, может быть более значимой и востребованной, чем отдельных влиятельных организаций. В-третьих, скорость реализации социальных проектов напрямую зависит от степени вовлеченности как можно большего количества стейкхолдеров. И для социального предпринимательства очень важна стратегия взаимодействия с широким кругом заинтересованных сторон.

3. Теория заинтересованных сторон при составлении стратегии фирмы позволяет учитывать возможности многих влиятельных лиц, общественных

групп и организаций. Для эффективного управления целесообразно не только идентифицировать заинтересованные стороны, но и оценить их значимость. Разработанная методика картирования для социального предприятия классифицирует внутренних и внешних стейкхолдеров на разных фазах развития проекта и ранжирует их в соответствии с административными, финансовыми и информационными ресурсами. Для визуализации заинтересованных сторон целесообразно использовать картографический метод, который позволяет определить ключевых стейкхолдеров для разработки последующего коммуникационного плана развития компании.

4. Предлагаемая инновационная методика картирования позволяет социальным предпринимателям оптимизировать распределение своего времени и внимания к заинтересованным сторонам в соответствии со своей социальной миссией. Составление карты заинтересованных сторон желательно на стадии запуска проекта, далее периодичность может варьироваться в зависимости от изменения стратегии компании и активных действий стейкхолдеров.

Литература

1. *Friedman Milton* (1970). «A Friedman Doctrine: The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits». The New York Times Magazine.
2. *Freeman E.* (1984). Strategic management: A stakeholder approach. Boston: Pitman.
3. *Chester Barnard* (1938). The Functions of the Executive, Cambridge, MA: Harvard University Press, 334 p.
4. *Stewart R.F., Allen J.K., Cavender J.M* (1963). The Strategic Plan, LRPS report no. 168. Long Range Planning Service, Menlo Park: Stanford Research Institute.
5. *Weber M.* (1921). Economy and Society. Roth, G. and Wittich, C. (Eds.). New York: Bedminster Press.
6. *Bryson J.* (1995). Strategic planning for public and non-profit organization (Rev. Ed.). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
7. *Eden C., Ackermann F.* (1998). Making Strategy: The Journey of Strategic Management. London: Sage Publications. DOI: <https://doi.org/10.4135/9781446217153>.
8. *Phillips R., Reichart J.* (2000). The Environment as a Stakeholder? A Fairness-Based Approach. Journal of Business Ethics. Vol. 23, No. 2. pp. 185–197.
9. *Smart J.A.* (2022). Animals as Stakeholders. Animals and Business Ethics. URL: https://www.academia.edu/40908988/Animals_as_Stakeholders (дата обращения 27.03.2023).
10. *Donaldson T., Preston L.* (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. Academy of Management Review, Vol. 20, No. 1, pp. 65–91.
11. *Frooman J.* (1999) Stakeholder influence strategies. Academy of Management Review, 24, pp. 191–205.
12. *Grimble R., Wellard K.* (1997). Stakeholder methodologies in natural resource management: A review of principles, contexts, experiences and opportunities. Agricultural Systems, 55, pp. 173–93.
13. *Harrison J. S., John C. H. S.* (1996). Managing and partnering with external stakeholders. Academy of Management Executive, 10, pp. 46–60.
14. *Miles S.* (2017). Stakeholder Theory Classification: A Theoretical and Empirical Evaluation of Definitions. Journal of Business Ethics 142 (3). Vol. 142, No. 3, pp. 437–459.

15. *Nutt P.C.* (2002). *Why Decisions Fail: Avoiding the Blunders and Traps That Lead to Debacles*. San Francisco: BerrettKoehler Publishers, Inc.
16. *Mendelow A.* (1991). Stakeholder mapping. Proceedings of the 2nd International Conference on Information Systems, Cambridge, MA.
17. *Murray-Webster R., Simon P.* (2006). «Making Sense of Stakeholder Mapping». *PM World Today*. Vol. VIII, Issue 11, pp. 1–4.
18. *Mitchell R., Agle B., Wood D.* (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22 (4), pp. 853–886.
19. *Попкова А.С.* Новый теоретико-методологический подход к социальному предпринимательству в контексте обеспечения национальной безопасности / *Экономическая наука сегодня*: сб. науч. ст. БНТУ // Минск. 2022. Вып. 16. С. 34–47.
20. *Hill C., Jones T.* (1992). Stakeholder-Agency Theory. *Journal of Management Studies*, 29(2), pp. 131–154.
21. Финансирование субъектов малого предпринимательства облисполкомами и Мингорисполкомом. URL: <https://economy.gov.by/ru/finmsbmingor-gu> (дата обращения 29.03.2023).
22. Социальное предпринимательство: зарубежный опыт и белорусская практика / А.С. Попкова, О.Л. Шулейко., В.Г. Герасимова; под научн. ред. А.С. Попковой; Институт экономики НАН Беларуси // Минск: Право и экономика. 2022. 232 с. (Серия «Мировая экономика»).
23. *Шевченко О.А., Лис А.А., Жирмонт А.С.* Бизнес с плюсом: социальное предпринимательство в Беларуси // Дортмундский международный образовательный центр. 154 с.

Anna Popkova (e-mail: LevsAnn@tut.by)

Ph.D. in Economics,

Head of Department for Monitoring of Socio-Economic Development,

Institute of Economics, National Academy of Sciences of Belarus

(Minsk, Republic of Belarus)

STAKEHOLDER MAPPING FOR SOCIAL ENTREPRENEURSHIP PROJECTS

The article discusses stakeholder theory and stakeholder definitions. The methods of stakeholder analysis known in the world practice are investigated: power-influence-interest grid, stakeholder cube, salience model. A step-by-step stakeholders mapping outline is given. The methodology for categorizing stakeholders has been developed by the author, based on a resource approach. Based on three types of resources (administrative, financial and informational), an integral indicator of the importance of stakeholders is calculated and mapped. The stakeholder mapping allows you to optimally allocate time and attention to stakeholders, as well as develop effective communication plans for the company and stakeholder engagement strategy.

Keywords: the stakeholder theory, social entrepreneurship, stakeholder mapping.

DOI: 10.31857/S020736760025552-6