



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



Institutul pentru
Politici și Reforme
Europene



Eastern Europe Studies Centre



Анализ стейкхолдеров

Автор: Фала Александру

Proiectul este cofinanțat de Uniunea Europeană și Fundația Konrad Adenauer

Publicația dezvoltată în cadrul proiectului «Informați, împuterniciți și acționați! Societatea civilă pentru îmbunătățirea gestionării bugetului în Republica Moldova», care este implementat de Centrul Analitic Independent «Expert-Grup» în calitate de partener principal în consorțiu cu Fondul Konrad Adenauer (KAS) (Germania), Centrul de studii europene (CSEE) (Lituania) și Institutul pentru politici și reforme europene (IIEPR). Proiectul este finanțat de Uniunea Europeană și Fondul Konrad Adenauer. Opiniile exprimate aparțin autorilor și nu reflectă neapărat punctul de vedere al Uniunii Europene și al Fondului Konrad Adenauer.

Что такое анализ стейкхолдеров?

Продвижение программ/политик на местном уровне затрагивает множество действующих лиц. Кроме того, вовлечение бóльшего числа людей в партиципативные процессы на уровне сообщества приносит с собой целый ряд преимуществ: улучшается понимание контекста/ситуации/положения дел на уровне сообщества, выдвигается больше идей, а в итоге все это позволяет повысить эффективность механизмов принятия решений. Вместе с тем, чтобы наладить настоящий партиципативный процесс, необходимо установить заинтересованных игроков, выяснить, как их можно задействовать и с какими рисками это сопряжено. Этого можно добиться путем **анализа стейкхолдеров**. **Стейкхолдеры** – действующие лица (люди, группы, организации), которые оказываются в выигрыше либо в проигрыше вследствие мероприятия/проекта/процесса¹. В результате анализа стейкхолдеров выявляют людей, связанных с определенным проектом, и разрабатывают стратегии их вовлечения.

Стейкхолдеров можно классифицировать в зависимости от их отношений с проектом:

- ✓ **Ключевые стейкхолдеры** – люди, группы либо учреждения, которые могут в значительной степени повлиять на выполнение проекта или же которые крайне важны для этого;
- ✓ **Первичные стейкхолдеры** – действующие лица, на которых осуществление проекта скажется прямым образом: положительно либо отрицательно;
- ✓ **Второстепенные стейкхолдеры** – действующие лица, на которых осуществление проекта скажется косвенным образом.

Каковы преимущества анализа стейкхолдеров и когда его нужно проводить?

Самая важная причина выявления и понимания стейкхолдеров состоит в том, что такие действия помогут повысить шансы проекта на успех, что, в свою очередь, будет достигнуто в результате вовлечения как можно бóльшего числа действующих лиц. **Партиципативный процесс², предполагающий представление всех заинтересованных сторон, отличается целым рядом преимуществ:**

- ✓ Вырабатывается больше идей, чем в случае осуществления проекта только одной организацией или же ограниченной группой действующих лиц;
- ✓ Можно получить полное представление насчет контекста в сообществе, где будет осуществляться проект, а это позволяет выявить риски и возможности;
- ✓ Увеличивается содействие, предоставляемое проекту в результате привлечения действующих лиц, которые заинтересованы в его разработке, планировании, внедрении и оценке. Таким образом, действующие лица становятся «собственниками» проекта и постараются внедрить его успешно;

¹ В дальнейшем в тексте не будут использоваться слова мероприятия/проект/процесс, а только понятие «проект».

² Более подробную информацию насчет участия можно найти в РУКОВОДСТВЕ ОБ УЧАСТИИ В БЮДЖЕТНОМ ПРОЦЕССЕ

- ✓ Это верный для всех действующих лиц подход. У всех заинтересованных сторон есть возможность высказать свое мнение о внедрении проекта, который может серьезно сказаться на них;
- ✓ Позволяет затрагивать проблемы до того, как они начнут чинить препятствия в деле внедрения проекта;
- ✓ Благоприятствует укреплению социального капитала на уровне сообщества. Социальный капитал представляет собой сеть знакомых, друзей, семейных связей, других социальных отношений, которые можно использовать в целях сплочения сообщества. Партиципативный процесс улучшает на уровне сообщества коммуникацию и связи между людьми, которые с социальной, экономической, религиозной и других точек зрения принадлежат к разным группам.

Выявление стейкхолдеров и их интересов должно стать одним из первых шагов в процессе осуществления проекта. Таким образом, по всей вероятности, можно будет избежать проблем, способных сказаться на внедрении проекта, или же своевременно их затронуть.

Этапы анализа стейкхолдеров

Анализ стейкхолдеров состоит из четырех этапов:

1. Выявление стейкхолдеров;
2. Установление интересов стейкхолдеров;
3. Определение приоритетности стейкхолдеров;
4. Понимание стейкхолдеров.

Выявление стейкхолдеров. Полезным инструментом, который можно использовать для выявления заинтересованных действующих лиц, служит модель *PESTLE*. Название происходит от первых букв английских слов: **p**olitical (политический), **e**conomical (экономический), **s**ocial/cultural (социальный/культурный), **t**ehnological (технологический), **l**egal (правовой), **e**nvironmental (экологический/относящийся к окружающей среде). На основе этой модели стейкхолдеров можно разделить на следующие классы:

- ✓ Политический – публичные органы, которые могут профинансировать проекты, группы, занимающиеся *advocacy* или лоббированием;
- ✓ Экономический – финансирующие организации (внешние доноры), которые представляют деловую среду (их могут заинтересовать проекты, определяющие рост уровня доходов населения и, соответственно, спроса);
- ✓ Социальный/культурный – представители уязвимых групп (женщины, пожилые, люди с особыми потребностями), которые в результате внедрения проекта могут оказаться в выигрышном положении либо, наоборот, могут оказаться исключенными;
- ✓ Технологический – компании, предоставляющие оборудование для внедрения проекта;
- ✓ Правовой – подразделения публичного управления, курирующие проект;
- ✓ Окружающая среда также может считаться своего рода стейкхолдером, ведь внедрение любого проекта может сказаться и на ней – будь то положительно или отрицательно.

Установление интересов стейкхолдеров. Интересы действующих лиц могут быть разнообразными: кто-то выступает за внедрение проекта, другие же враждебно настроены по отношению к нему. Из этих соображений стейкхолдеров можно классифицировать на несколько категорий: действующие лица, преследующие положительный интерес к проекту, действующие лица с отрицательным интересом и действующие лица со смешанным интересом.

Определение приоритетности стейкхолдеров. На этом этапе заинтересованных действующих лиц оценивают с точки зрения их *важности* и *влияния*. Важность отражает порядок, в котором проект может удовлетворить интересы определенного типа стейкхолдеров, а влияние представляет собой способность стейкхолдера изменить ход проекта. Исходя из влияния и важности можно определить четыре группы действующих лиц, в отношении которых применяются специфические стратегии;

- ✓ *Апатичные* (проект отличается для них низким значением, а их влияние тоже ограниченное) - группа, приоритетность которой считается низкой;
- ✓ *Защищенные* (проект отличается для них большим значением, но их влияние низкое) - группа требует специальных инициатив для защиты;
- ✓ *Сторонники* (проект имеет для них большое значение, а их влияние тоже высокое) - группа, с которой взаимодействуют;
- ✓ *Неактивные* (проект имеет для них низкое значение, однако сами они отличаются высоким влиянием)- эта группа нуждается в мониторинге, поскольку представляет угрозу для проекта.

Такую классификацию можно изобразить и графически: горизонтальная линия указывает на важность, а вертикальная – на влияние. В этой системе можно заметить четыре квадрата, представляющие четыре перечисленные выше группы стейкхолдеров.





Источник: собственная разработка автора

Понимание стейкхолдеров. Это заключительный этап анализа. Выполнив этот шаг, мы получим полную информацию, выявим возможные риски и определим необходимый подход по каждой группе стейкхолдеров.

ПРИЛОЖЕНИЕ

АНАЛИЗ СТЕЙКХОЛДЕРОВ. РАЗБОР КОНКРЕТНОГО ПРИМЕРА

Проект заключается в том, чтобы добиться предоставления публичного пространства под расширение коммерческого рынка

Этап 1. Выявление стейкхолдеров. Определены следующие заинтересованные действующие лица: публичные органы власти, экономические агенты, сообщество, гражданское общество (неправительственные организации) и местные журналисты.

Этап 2. Определение интересов стейкхолдеров

СТЕЙКХОЛДЕРЫ	ИНТЕРЕС	ОТРИЦАТЕЛЬНЫЙ/ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЙ ИНТЕРЕС
Ключевые стейкхолдеры		
Местные власти	Возможности для экономического развития населенного пункта	Неясный интерес (зависит от политической повестки политических формирований, которые представлены в составе органов власти)
Первичные стейкхолдеры		
Экономические агенты	Больше возможностей для получения доходов	Положительный интерес
Сообщество	Рост доходов части сообщества и упрощение процесса приобретения товаров. Вместе с тем, часть сообщества, к примеру, молодежь, все же может быть недовольна. Им хочется, чтобы соответствующее пространство выделили под строительство стадиона, а не под расширение рынка.	Интерес в целом может быть положительным, но отдельные группы (молодежь, дети) могут быть недовольны проектом
Второстепенные стейкхолдеры		
Гражданское общество	Бизнес-ассоциации могут поддержать проект, неправительственные организации, которые	Неясный интерес (зависит от соотношения сил между неправительственными организациями, которые поддерживают расширение

	продвигают интересы молодежи и детей, могут быть против.	рынка, и теми, которые отличаются нейтральным либо отрицательным отношением к проекту)
Местные журналисты	Источник новостей	Неясный интерес (зависит от личного интереса, а также от позиции информационных агентств, в которых они работают)

Этап 3. Определение приоритетности стейкхолдеров

Стейкхолдер	Влияние на выполнение проекта	Описание	Важность проекта для стейкхолдеров	Описание
Местные власти	высокое	Играют прямую роль в осуществлении проекта	низкое/среднее	Проект способен улучшить имидж властей
Экономические агенты	низкое/среднее	Могут оказать влияние на местные власти	высокое	Являются прямыми бенефициарами проекта
Сообщество	низкое/среднее		высокое	Являются прямыми бенефициарами проекта
Гражданское общество	низкое		низкое	Проект не оказывает на них прямое воздействие
Журналисты	низкое/среднее	Могут в определенной степени продвигать проект	низкое	

Этап 4. Понимание стейкхолдеров

Стейкхолдеры	Воздействие на проект	Вклад	Риски	Подход
Местные власти	высокое	Высокая важность для собственно осуществления проекта	Могут чинить препятствия в деле осуществления проекта	Налаживание контактов и взаимодействие
Экономические агенты	низкое/среднее	Могут оказать влияние на органы власти. Могут частично профинансировать проект	-	Прозрачность и коммуникация
Сообщество	низкое/среднее	Могут оказать влияние на органы власти. Могут частично профинансировать проект	Могут попытаться сорвать осуществление проекта с помощью протестов	
Гражданское общество		Могут оказать влияние на органы власти. Могут		

	низкое/среднее	провести альтернативные исследования относительно воздействия проекта на сообщество		
Журналисты	низкое	Могут оказать влияние на органы власти	Могут выставить проект в плохом свете	

Expert-Grup

+373 22 929 994

str. A. Bernardazzi 45
MD-2012, Chişinău
Republica Moldova

info@expert-grup.org

IPRE

+373 22 788 978
+373 22 788 986
+373 22 788 989

str. Bucureşti 90, of. 20
MD-2001, Chişinău
Republica Moldova

info@ipre.md

