

УДК 338.2

**СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ПОДХОДОВ К ОЦЕНКЕ
ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ С УЧЕТОМ ИНТЕРЕСОВ
СТЕЙКХОЛДЕРОВ**

Санталова М.С.

*старший преподаватель,
НИУ «Московский энергетический институт»,
Москва, Россия*

Уланов А.А.

*студент,
НИУ «Московский энергетический институт»,
Москва, Россия*

Аннотация. Статья посвящена рассмотрению выстраивания взаимодействия компании и ее заинтересованных сторон (стейкхолдеров). В статье делается акцент на необходимости стейкхолдер-анализа как неотъемлемой части этого процесса. Рассматриваются теоретико-методические подходы и модели стейкхолдер-анализа, позволяющие идентифицировать, оценить характеристики важности, силы, актуальности заинтересованных сторон и в зависимости от этого наметить стратегию управления взаимодействием с ними. Делается вывод о высокой теоретической значимости рассмотренных подходов, а также о необходимости их доработки с целью оптимизации их использования на практике.

Ключевые слова: теория стейкхолдеров; отношения со стейкхолдерами; корпоративная социальная ответственность; карта стейкхолдеров; SRM.

**COMPARATIVE ANALYSIS OF APPROACHES TO EVALUATION OF
INVESTMENT PROJECTS WITH ACCOUNT OF STAKEHOLDERS
INTERESTS**

Santalova M.S.

*Senior Lecturer,
Moscow Power Engineering Institute*

Moscow, Russia

Ulanov A.A.

student,

Moscow Power Engineering Institute

Moscow, Russia

Annotation. The article is devoted to the development of relations between the company and its stakeholders. The article emphasizes the necessity of stakeholder analysis as an integral part of this process. Theoretical and methodological approaches and stakeholder analysis models are considered, allowing to identify, assess the characteristics of importance, strength, relevance of stakeholders and, depending on this, outline a strategy for managing interaction with them. A conclusion is made about the high theoretical importance of the approaches considered, as well as the need to refine them in order to optimize their use in practice.

Keywords: stakeholder theory; relations with stakeholders; corporate social responsibility; stakeholder's map; SRM.

В современных условиях все большую актуальность приобретает учет интересов стейкхолдеров при реализации инвестиционных проектов. Только удовлетворение потребностей всех заинтересованных сторон приведет к гармонизации долгосрочных интересов компании и общества, создаст стимулы к совместной работе, снизит риски и предотвратит саботирование проекта. В настоящей статье проводится сравнительный анализ подходов к оценке инвестиционных проектов с учетом интересов стейкхолдеров.

В первую очередь, определим, что стейкхолдером (от англ. stakeholder – держатель доли) является физическое или юридическое лицо или группа лиц, заинтересованных в результатах деятельности компании и способных оказывать на нее влияние через свои действия и решения [8; 9; 11]. Нужно

отметить, что заинтересованность стейкхолдеров может носить различный характер – вплоть до заинтересованности в завершении деятельности фирмы [4]. Основными стейкхолдерами при реализации инвестиционного проекта являются инвесторы, работники, менеджмент, покупатели/клиенты, поставщики, население, проживающее в зоне реализации проекта, государственные органы. Принципы корпоративной социальной ответственности предполагают, что бизнес при выборе реализуемых проектов должен обращать внимание не только на прибыльность и срок окупаемости, но и на их положительные и отрицательные экстерналии. Так, при добыче нефти в регионах Крайнего Севера страдает местное население, традиционно занимающееся оленеводством и лишшающееся пастбищ. Для успешной реализации подобного проекта необходимо обеспечить альтернативу для коренного населения, на которую оно согласится. В противном случае высока вероятность репутационных рисков, судебных издержек, саботирования проекта, дефицита местной рабочей силы. Более того, стоит учитывать, что интересы стейкхолдеров могут противоречить друг другу, и фирме для успешной реализации проекта необходимо не просто найти компромиссное решение, но решение, которое действительно удовлетворит всех. Таким образом, становится очевидной необходимость учета и баланса интересов всех стейкхолдеров.

Неотъемлемой частью деятельности по выстраиванию отношений с заинтересованными сторонами является проведение стейкхолдер-анализа. Он включает в себя ряд инструментов, которые позволяют выявить заинтересованных лиц, оценить характер их влияния и важности, а также определить направления развития отношений со стейкхолдерами. Ниже будут рассмотрены наиболее распространенные инструменты и модели, применяемые в этих целях.

Карта заинтересованных сторон

Это наиболее известный инструмент систематизации стейкхолдеров. Карта заинтересованных сторон показывает субъективное представление

лидера компании или рабочей группы (например, с помощью метода мозгового штурма) о лицах, чьи интересы затрагиваются в процессе деятельности компании и которые могут на нее повлиять. Здесь выявляются внутренние (акционеры, менеджменты, работники) и внешние (клиенты, поставщики, государство и др.) стейкхолдеры.

Вначале необходимо определить степень возможного влияния лидера на заинтересованных лиц. В первую очередь, выделяется область полномочий, в которой находятся стейкхолдеры в прямом подчинении лидера либо тесно с ним связаны (например, работники компании). Вторая область – область прямого влияния, то есть те лица, с которыми возможно прямое взаимовыгодное сотрудничество или убеждение (например, клиенты). Наконец, выделяют область опосредованного влияния, на представителей которой лидер не может влиять напрямую (например, конкуренты). В некоторых случаях возможно взаимодействие через стейкхолдеров из первых двух областей.

После этого выявляются показатели сила поддержки/противодействия и сила влияния стейкхолдера. Первый показатель отражает, насколько цели компании или проекта соотносятся с интересами определенного стейкхолдера, то есть будет ли он заинтересован в удачной реализации планов или их провале. Второй показатель показывает объективные возможности стейкхолдера повлиять на реализацию проекта, вплоть до его закрытия.

Необходимо уточнить, что на практике карта стейкхолдеров должна быть достаточно детализированной, то есть отражать не просто группу стейкхолдеров, но в случае необходимости и наиболее влиятельных и важных физических и юридических лиц.

Таким образом, карта стейкхолдеров позволяет визуализировать потенциальные риски, исходящие со стороны окружения компании или проекта.

Таблица интересов стейкхолдеров

Данный инструмент применяется, чаще всего, в дополнение к карте стейкхолдеров. В такую таблицу переносятся числовые показатели по области

влияния лидера, силе поддержки/противодействия и силе влияния стейкхолдера, а кроме того, добавляется информация по интересам стейкхолдера, которые лежат в основе оценке силы поддержки, и инструментам его влияния. Такой анализ позволяет подтвердить состоятельность полученных экспертных оценок на этапе построения карты заинтересованных сторон. Итогом составления таблицы интересов стейкхолдеров является разработка стратегии взаимодействия, основанная на понимании его интересов и возможных интересов влияния на компанию.

Матрица «поддержка × сила влияния»

Данный инструмент представляет собой систему координат, по осям которой расположены сила поддержки/противодействия и сила влияния и на которой в соответствии с полученными ранее инструментами размещаются стейкхолдеры. Такая матрица позволяет выявить, какие из стейкхолдеров могут представлять наибольшую угрозу для компании (наименьшая поддержка + наибольшее влияние). Кроме того, определяются те заинтересованные лица, чья поддержка наиболее высока, для усиления взаимовыгодного сотрудничества. Необходимо отметить, что не следует игнорировать и стейкхолдеров с низкой силой влияния и высоким противодействием, так как они могут быть использованы в качестве инструмента давления стейкхолдерами с высокой силой влияния.

Матрица «поддержка × сила влияния» позволяет прояснить, на что должна быть направлена стратегия по взаимодействию со стейкхолдером. В частности, в случае со стейкхолдерами, представляющими наибольшую угрозу для компании, необходимо либо увеличивать их поддержку либо снижать силу влияния. Таким образом, данный инструмент, в дополнение к предыдущим задает направление стратегии взаимодействия со стейкхолдером, которого следует придерживаться.

Интегральная мера оценки окружения бизнеса

Данный инструмент был разработан сотрудниками Пробизнесбанка для характеристики рисков бизнеса, порождаемых человеческим фактором [3, с.

26].

$$\Delta = \frac{\sum x \times y \times z}{25 \times \sum z} \times 100\% \quad (1)$$

В формуле 1 величина x отражает силу поддержки/противодействия заинтересованной стороны, y – показывает силу ее влияния, а z – возможность лидера влиять на проект. Таким образом, если сила поддержки стороной положительна, лидер может усиливать ее с помощью своей власти, и наоборот. Величина силы поддержки измеряется в диапазоне от -5 до +5, а силы влияния от 0 до 5. Таким образом, 25 в знаменателе – это нормирующий фактор для получения объективного результата в процентах. По оценкам проектной группы, риски компании, порождаемые заинтересованными сторонами, весьма высоки, если в среднем $\Delta < +10\%$. Если же $\Delta > +40\%$, то такие риски можно считать низкими.

Матрицы «сила –динамизм» и «сила –интерес»

Первый инструмент, предложенный в 1986 году ученым Гарднером, определяет, какой властью обладают стейкхолдеры и каков динамизм их положения, то есть его изменчивость. Данный инструмент позволяет определить, насколько предсказуемыми и стабильными могут быть отношения с различными по силе и власти группами стейкхолдеров. Наибольшую угрозу в этом случае представляют заинтересованные стороны, обладающие наибольшей силой и наибольшим динамизмом. На них должно быть направлено основное внимание менеджмента и затрачены основные усилия на разработку долгосрочной взаимовыгодной стратегии взаимодействия.

Кроме того, имеет смысл использовать и второй инструмент – матрицу «сила-интерес». Она ранжирует стейкхолдеров по власти, которой они обладают, и по заинтересованности в реализации проекта или деятельности компании. Наибольшее внимания требует согласование и обсуждение стратегии организации с наиболее заинтересованными стейкхолдерами, которые обладают существенной властью. Заинтересованные лица без власти могут оказаться важными для оказания влияния на незаинтересованных стейкхолдеров с существенной властью.

Многокритериальный стейкхолдер-анализ

Альтернативным методом является многокритериальный стейкхолдер-анализ, который оценивает как долговременные финансовые затраты на реализацию проекта, так и социальную значимость последствий его реализации. Такой подход позволяет более четко оценить интересы стейкхолдеров на стадии оценки и выбора проектов, а также выявить и возможные конфликты. Качественные оценки последствий реализации проекта для заинтересованных сторон основываются на экспертных подходах, а поиск баланса между их интересами - на методах многокритериальной оптимизации [6].

Компания составляет расширенный перечень показателей, которые находятся в сфере интереса различных групп стейкхолдеров. Возможно сокращение списка с целью облегчения анализа, присваивание весовых коэффициентов каждому из показателей и т.д. Методологический подход, тем не менее, остается общим и представляет собой выделение определяющих интересов каждого из стейкхолдеров и взаимосогласованной оптимизации удовлетворения этих интересов [6]. Затем проводится оценка согласованности интересов участников проекта, путем выявления области взаимных выигрышей, точки угрозы, паретоэффективных решений и согласованного решения, которое будет максимально возможным образом учитывать интересы всех стейкхолдеров. При неудовлетворительном значении, полученном при этом анализе, возможно изменение параметров проекта на предстартовых этапах, что во многом сократит возможные затраты и позволит повысить обоснованность управленческих решений.

Модель Фридмена-Майлса

Данная модель стилей управления отношениями со стейкхолдерами строится на основе лестницы участия Арнстайна [10]. На низких ступенях организация просто уведомляет стейкхолдеров о принятых решениях. Здесь применяются манипуляция, терапия, информирование. Такая практика недостаточно эффективна для развития отношений. На средних уровнях -

объяснение, консультации, переговоры - у стейкхолдеров есть возможность донести свое мнение до организации, хотя нет гарантии, что оно будет учтено. Высокие ступени взаимодействия (вовлеченность, совместная работа, партнерство, делегирование полномочий, стейкхолдерский контроль) характеризуются активным участием стейкхолдеров в корпоративном процессе принятия решений. Естественно, отношениям с различными группами стейкхолдеров находятся на разных ступенях лестницы участия, в зависимости от их важности и влияния на определенных стадиях жизненного цикла проекта.

Модель Митчелла

Эта модель [12], которая является одной из современных модификаций карты стейкхолдеров, включает в себя три фактора: легитимность, власть и срочность. Первый фактор отражает возможность стейкхолдера давать прямые или косвенные указания, касающиеся деятельности компании. Значимость определяется силой влияния стейкхолдера на компанию. И наконец, срочность представляет собой необходимую скорость реакции компании на запросы или действия стороны. Стейкхолдеры, обладающие лишь одной выраженной характеристикой, являются скрытыми (в эту категорию относятся контролируемые, требующие и пассивные стейкхолдеры); двумя характеристиками – выжидающими (зависимые, доминирующие, опасные); тремя характеристиками – определяющими. Эта методика не позволяет определить направление стратегии взаимодействия, однако позволяет проранжировать стейкхолдеров по требуемому вниманию со стороны компании.

Модель Саважа

Данный инструмент, в отличие от предыдущего, предлагает оптимальные стратегии выстраивания отношений со стейкхолдерами в зависимости от их положения. Модель Саважа [13] оценивает вероятность нанесения ущерба заинтересованной стороной, а также возможного потенциала взаимовыгодного сотрудничества. Если потенциалы и угрозы, и взаимодействия велики, предлагается использовать стратегию переговоров, или взаимодействия.

Стратегия защиты применяется в случае высокого потенциала угрозы и низкого потенциала взаимодействия. Высокая готовность к сотрудничеству и низкая угроза со стороны стейкхолдера – основания для стратегии вовлечения. Наконец, стратегия наблюдения применима ко стейкхолдерам с невысоким потенциалом кооперации и низким потенциалом угрозы.

Подход SRM

Модель SRM (stakeholder relations management (англ.) – управление отношениями со стейкхолдерами) является фундаментальной платформой для функционирования и развития бизнеса в XXI веке.

Данная модель состоит из четырех шагов [5; 7]. Во-первых, этап планирования, на котором происходит разработка методологии идентификации стейкхолдеров (в первую очередь, из представленных выше методов либо из собственных разработок компании), развития отношений с ними и показателей контроля и оценки деятельности. Второй этап – этап подготовки всех необходимых для взаимодействия ресурсов. На третьем этапе происходит установление контактов со стейкхолдерами и разработка плана дальнейшего взаимодействия. Наконец, четвертый этап посвящен непосредственно взаимодействию и его совершенствованию.

В основе подхода лежат три основных принципа: принцип включенности (участие заинтересованных сторон в обеспечении устойчивого развития фирмы, в обсуждении важнейших вопросов и принятии совместных решений); принцип существенности (выявление максимально полного перечня взаимопересекающихся интересов), принцип реагирования (быстрое принятие адекватных мер по запросам заинтересованных сторон для удовлетворения взаимных интересов).

Таким образом, в статье были рассмотрены основные научные подходы к анализу стейкхолдеров. Среди достоинств следует отметить высокий теоретический уровень классификации стейкхолдеров по их влиянию, силе поддержки/противодействия, легитимности и т.д. Из недостатков же можно выделить недостаточную проработанность вопросов влияния отношений со

стейкхолдерами на финансовые результаты компании, зависимости целесообразности реализации проектов от результатов стейкхолдерского анализа, сложность отражения и нахождения баланса между множеством целей и интересов стейкхолдеров при реализации проекта. Данные вопросы, на наш взгляд, требуют дополнительного исследования.

Библиографический список:

1. Грабарь В. В., Салмаков М. М. Анализ заинтересованных сторон проекта: методология, методика, инструменты // ARS ADMINISTRANDI - 2014 - №2. - стр. 36-44. [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://ars-administrandi.com/article/Grabar_Salmakov_2014_2.pdf (Дата обращения 21.05.2017)
2. Зильберштейн О.Б., Невструев К.В., Семенюк Д.Д., Шкляр Т.Л., Юрковский А.В. Анализ стейкхолдеров на примере российских предприятий // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 8, No3 (2016) [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/42EVN316.pdf> (Дата обращения 15.05.2017)
3. Пятакович Ф.А., Ломазова В.И., Макконен К.Ф., Нестеров В.Г., Нестерова Е.В., Якунченко Т.И. Многокритериальный стейкхолдер-анализ инвестиционных инновационных проектов в сфере регионального здравоохранения // Фундаментальные исследования. – 2014. – № 9-6. – С. 1326-1330. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=35064> (Дата обращения 21.05.2017)
4. Санталова М.С. Теория неполных контрактов в применении к отношениям со стейкхолдерами // Экономика и предпринимательство – 2016 - №10(3) – С. 461-466
5. Скворцов П. В. Стейкхолдерская модель управления компанией: подход AccountAbility // Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс] – Режим

доступа: <http://www.cfin.ru/management/strategy/competit/AccountAbility.shtml> (Дата обращения 19.05.2017)

6. Фурта С., Соломатина Т. Карта заинтересованных сторон – инструмент анализа проектного окружения и бизнеса в целом// «Инициативы XXI века» - №1 - 2010. С. 22-28
7. AA1000 Accountability Principles Standard 2008
8. Donaldson, T., & Preston, L. E. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review*, 20(1), 65-91. – 1995.
9. Freeman, R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman. – 1984.
10. Friedman, L. and Miles, S. *Stakeholders Theory and Practice*/ Oxford University Press – 2006.
11. Greenwood, M. Stakeholder Theory. In R. Thorpe, & R. Holt, *The SAGE Dictionary of Qualitative Management Research*. London: SAGE Publications Ltd. – 2008.
12. Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. // *Academy of Management Review* - 1997. Vol. 22, No 4. P. 853-888
13. Savage G.T., Nix T.W. Whitehead and Blair. Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders // *Academy of Management Executive*. - 1991. Vol. 5, No 2. P. 61-75.