

Стейкхолдеры и их участие в Форсайт-проектах

Наталья Веселитская

Старший научный сотрудник, nveselitskaya@hse.ru

Сергей Шашнов

Ведущий научный сотрудник, shashnov@hse.ru

Институт статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ, 101000, Москва, Мясницкая ул., 11

Аннотация

По мере повышения значимости и расширения сферы применения Форсайт-исследований возрастает роль различных участников таких проектов и конечных пользователей их результатов — заинтересованных сторон, или стейкхолдеров. Если ранее значительная часть Форсайт-проектов выполнялась с привлечением профессиональных экспертов, то круг участников многих новейших исследований стал более разнообразным благодаря включению представителей общественности и других потенциальных бенефициаров. Подобная диверсификация субъектов

Форсайт-исследований позволяет максимально учесть интересы всех сторон и обеспечить применимость результатов без ущерба для их качества при сохранении высокой роли экспертов. В статье предлагается систематическое изложение метода анализа стейкхолдеров, изучены теория и лучшие практики применения данного подхода, рассматриваются место и роль различных стейкхолдеров в Форсайт-проектах, оцениваются основные проблемы, возможности и рекомендации по применению указанной методологии, в том числе в сочетании с другими методами Форсайта.

Ключевые слова: Форсайт-проекты; стейкхолдеры; матрица стейкхолдеров; методы Форсайта

Цитирование: Veselitskaya N., Shashnov S. (2024) Stakeholders and Their Participation in Foresight Projects. *Foresight and STI Governance*, 18(1), pp. 80–91. DOI: 10.17323/2500-2597.2024.1.80.91

Stakeholders and Their Participation in Foresight Projects

Natalia Veselitskaya

Senior Researcher, nveselitskaya@hse.ru

Sergey Shashnov

Leading Researcher, shashnov@hse.ru

Institute for Statistical Research and Economics of Knowledge, National Research University Higher School of Economics, 101000, Moscow, Myasnitskaya st., 11

Abstract

With the expansion of the scope of foresight research, the role and importance of various participants in the relevant projects and the users of their results - stakeholders - simultaneously increase. Whereas previously a significant part of foresight projects were carried out with the involvement of professional experts, in many recent studies the circle of their participants is becoming more diverse and an increasing role belongs to members of the public and other potential

beneficiaries. This article explores the theory and best practices of applying the stakeholder analysis method in foresight projects, and an attempt is made to systematically characterize this approach. The place and role of various stakeholders in foresight projects are considered, the main problems, opportunities, and recommendations for using the method are assessed, and the features of its application in conjunction with other foresight methods are characterized.

Keywords: foresight project; stakeholders; stakeholder matrix; Foresight methods

Citation: Veselitskaya N., Shashnov S. (2024) Stakeholders and Their Participation in Foresight Projects. *Foresight and STI Governance*, 18(1), pp. 80–91. DOI: 10.17323/2500-2597.2024.1.80.91

Согласно общепринятому определению, Форсайт — это систематический процесс с участием множества сторон, предполагающий интеграцию их опыта и формирование образа средне- и долгосрочного будущего и нацеленный на получение информации для принятия текущих решений и мобилизации совместных действий (European Commission, 2002). Взаимодействие и вовлеченность экспертов, представителей различных правительственных, общественных и бизнес-организаций, формирование сетей связей между ними выступают важнейшими характеристиками Форсайт-проектов (Miles et al., 2016; Gokhberg et al., 2016; Saritas et al., 2013).

Форсайт-исследования не носят сугубо экспертный характер, но предусматривают включение в процесс более широкого круга лиц, от которых зависит решение рассматриваемых проблем, — заинтересованных сторон, или стейкхолдеров. Процессы взаимного обмена знаниями, обучения и совместного действия со всеми участниками Форсайта необходимы для расширения контекста проекта и выработки общих представлений о существующих вызовах и возможных сценариях будущего. Роль стейкхолдеров в таких проектах в последние годы неуклонно возрастает, поскольку их вовлечение увеличивает базу применяемых знаний, повышает обоснованность результатов и их практическую значимость (European Commission, 2015).

При рассмотрении различных аспектов отбора и привлечения участников Форсайт-проектов уже достаточно давно используется метод анализа стейкхолдеров (*stakeholder analysis*). Впервые он был применен в 1930-х гг. при изучении социальной ответственности корпораций (Lindborg, 2013). В 1963 г. Стэнфордский исследовательский институт (Stanford Research Institute, SRI International) предложил определение стейкхолдеров как «групп, без поддержки которых организация перестанет существовать» (SRI, 1963). Однако подобная трактовка не учитывала вопросы стратегического управления, которые нашли отражение в книге Роберта Фримена (Robert Freeman) «Стратегическое управление: роль заинтересованных сторон» (Freeman, 1984). Автор отмечал, что деловые решения, не принимающие в расчет этические аспекты, могут привести к негативным последствиям, и рассматривал возможность включения этики в организационную стратегию.

Будучи интегрированным в проблематику стратегического планирования, анализ стейкхолдеров позволил сформулировать принципы взаимодействия и управления ими (Harrison, John, 1996). Этот подход представляет собой набор инструментов управления заинтересованными сторонами, который включает описательные и инструментальные методы, но не образует единой теории (Donaldson, Preston, 1995).

В последние годы анализ стейкхолдеров применяется все шире. По результатам анализа публикаций в базе данных Scopus за период 2010–2022 гг. по ключевым

словам «stakeholder analysis» к основным сферам его приложения можно отнести управление деятельностью организации, устойчивое развитие, городское развитие, региональное планирование, информационные системы, сельское хозяйство, здравоохранение и др. (рис. 1). В этих и других областях метод анализа стейкхолдеров служит для решения разнообразных задач во многих социально-экономических областях, примеры которых приведены в табл. 1.

Анализ стейкхолдеров применяется не только при изучении текущей ситуации, как в приведенных выше примерах, но и для формирования представлений о долгосрочном будущем на базе методологии Форсайта. Именно этому направлению реализации метода посвящена наша статья. Хотя эксперты и стейкхолдеры выступают ключевыми участниками Форсайт-проектов, их роли часто не рассматриваются самостоятельно, а лишь упоминаются в числе прочих субъектов процесса. Далее предпринята попытка дать систематическую характеристику данному подходу, проанализировать место и роль стейкхолдеров в Форсайт-проектах, оценить основные риски и возможности, связанные с их привлечением.

Метод анализа стейкхолдеров

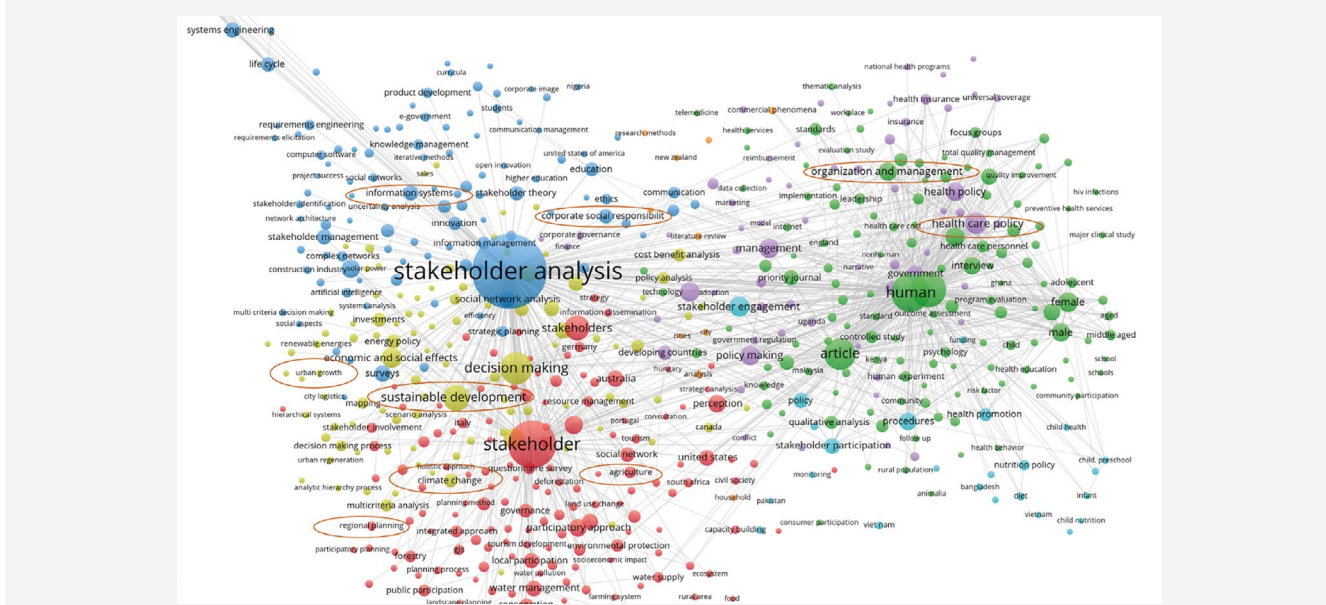
В наиболее общепринятых определениях стейкхолдеры рассматриваются как стороны, заинтересованные в проекте, способные повлиять на его результаты или сами находящиеся под таким влиянием (Freeman, 1984; Body, Paton, 2004; UNECE, 2021). В дальнейшем анализе мы ориентируемся на эти определения как наиболее полно отражающие различные роли и позиции стейкхолдеров при реализации проектов, включая Форсайт. С помощью данного метода нередко рассматриваются следующие характеристики стейкхолдеров: легитимность, необходимость, динамичность (Mitchell et al., 1997; Ципес, Шадаева, 2015; Mainardes et al., 2012); направление влияния на организацию (угрожает или способствует ее деятельности) (Savage et al., 1991); наличие или отсутствие формальных связей (Clarkson, 1995) и др.

Метод анализа стейкхолдеров состоит в изучении групп, заинтересованных в реализации проекта (участвующих в разработке или влияющих на него), с целью принятия решений с учетом их позиций. Такие группы могут представлять организации из различных сфер и областей науки, экономики, государства и общества. Результатами применения метода выступают определение ключевых групп стейкхолдеров, их картирование¹ и выработка рекомендаций по взаимодействию с ними для достижения искомых результатов.

Реализация данного метода — сложный и многоступенчатый процесс, численность и типы участников которого зависят от цели, задач и ресурсной базы проекта. Как правило, большинство проектов рассчитаны на привлечение широкого круга участников, подразделяемых на следующие типы (Andersen et al., 2021):

¹ <https://www.stakeholdermap.com/stakeholder-theory-freeman.html>, дата обращения 17.03.2023.

Рис. 1. Тематика публикаций, связанных с анализом стейкхолдеров



Источник: построено авторами с использованием VOSviewer на основе анализа публикаций в Scopus за 2010–2022 г. по ключевым словам «stakeholder analysis».

1. Эксперты, имеющие профессиональные знания и опыт в сфере реализации проекта.
2. Представители организаций, заинтересованных в результатах проекта (разработчики политики, потенциальные бенефициары различных эффектов проекта).
3. Граждане или представители широкой общественности с разной степенью влияния на результаты проекта.
4. Персональные стейкхолдеры — отдельные лица, заинтересованные в проекте.
5. Выдающиеся люди (*remarkable people*), располагающие особым опытом, креативностью, знаниями, не обязательно напрямую участвующие в проекте.

В большинстве проектов принимают участие первые два или три типа стейкхолдеров, которые призваны отразить весь возможный спектр представителей социально-экономической и других сфер жизни общества. В некоторых случаях крайне целесообразно привлечение и персональных стейкхолдеров, например лидеров мнений.

Стейкхолдеры могут выступать экспертами, и наоборот, но иногда эти роли отличаются. И если первые традиционно характеризуются в зависимости от своих интересов и часто прав собственности на результаты проекта, то вторые определяются по формальной квалификации, знаниям и опыту. Однако эти две категории могут частично совпадать, меняясь ролями. Их конкретное место в проекте зависит от тех работ, к которым они привлекаются.

Как правило, применение метода требует определенных ресурсов (финансов, оборудования и т. п.) для поддержки всех этапов — от составления предварительного списка кандидатов на участие до анализа результатов, полученных в ходе работы со стейкхолде-

рами. Привлечение последних к конкретному проекту позволяет четче структурировать существующие проблемы, наметить возможности их решения, разработать меры по достижению поставленных целей как на уровне отдельных проектов, так и на отраслевом или государственном уровне в зависимости от масштаба проекта.

Ключевые этапы анализа стейкхолдеров представлены на рис. 2.

Подбор стейкхолдеров и формы работы с ними (семинары, интервью, опросы и т. д.) — трудоемкий процесс, реализуемый под руководством рабочей группы проекта, формируемой на начальном его этапе. Рассмотрим каждый этап подробнее.

Подготовка

На начальном этапе определяются цель анализа стейкхолдеров и области применения полученных результатов, формируется рабочая группа, проводится обучение ее участников, составляется план-график работ. Для предотвращения возможных искажений результатов рабочая группа должна представлять интересы различных организаций. Большая объективность результатов обеспечивается за счет включения участников, не имеющих личной заинтересованности в результатах проектов. Рабочая группа определяет конкретные шаги и действия, которые необходимо осуществить при проведении анализа, разрабатывает график их выполнения.

На данной стадии формируется список кандидатов в стейкхолдеры, что требует значительных усилий по взаимодействию со множеством участников. Проводится предварительная организационная работа по подготовке к воркшопам, интервью и опросам. В дальнейшем члены рабочей группы координируют мероприятия со стейкхолдерами и обработку полученных результатов.

Табл. 1. Сферы применения анализа стейкхолдеров

Решаемые задачи, кейсы	Литература
Организационный менеджмент, корпоративная ответственность	
Управление корпоративным разнообразием	Maj, 2020
Принятие стратегических управленческих решений	Slabá et al., 2020
Устойчивое развитие, борьба с изменением климата	
Определение приоритетности управленческих мер для устойчивого развития социально-экологической системы отдельного региона	Guaita-García et al., 2022
Повышение эффективности управления земельными ресурсами и сохранение окружающей среды	Shantiko, 2021
Изучение социальных аспектов устойчивого развития в сфере возобновляемой энергетики	Afshari et al., 2022
Городское и региональное развитие	
Формирование междисциплинарной повестки посредством включения граждан, экспертов и стейкхолдеров, которая позволяет комплексно учитывать аспекты и возможности развития различных отраслей городского хозяйства для формирования долгосрочной стратегии	Gudowsky et al., 2017
Оптимизация управления городскими ресурсами и повышение качества жизни населения	Pramono et al., 2022; Olander, Landin, 2005
Информационные системы	
Интерактивное использование систем управления в ИТ-проектах	Mir, 2021
Инновационная активность	
Изучение роли стейкхолдеров в создании новых продуктов научно-техническими стартапами	Iglesias-Sanchez et al., 2022
Анализ взаимоотношений стейкхолдеров и технологических предпринимателей в наукоемких стартапах	Калайчи, 2017
Сельское хозяйство	
Изучение ролей, организационных возможностей и форм сотрудничества стейкхолдеров в сельскохозяйственной инновационной системе Африки	Chinseu, 2022
Здравоохранение	
Построение долгосрочных сценариев и формирование ключевых стратегий для перехода к будущему устойчивому здравоохранению с участием множества стейкхолдеров	Pereno, 2020
Источник: составлено авторами по материалам перечисленных работ.	

Рис. 2. Ключевые этапы анализа стейкхолдеров



Выявление потенциальных и приоритетных стейкхолдеров

В зависимости от цели проекта и доступных ресурсов рабочая группа принимает решение о максимальной численности стейкхолдеров. Первоначально на основании соответствующих источников информации очерчивается круг потенциальных участников, которые могут быть заинтересованы в проекте. Затем проводятся консультации с несколькими экспертами, чьи знания позволяют выбрать наиболее значимых стейкхолдеров. Кандидаты ранжируются на базе предварительной оценки их влияния, а затем определяются следующие их характеристики:

- должность и организация;
- принадлежность к внутренним или внешним стейкхолдерам (напрямую или косвенно связанным с проектом);
- владение темой проекта;
- интерес к проекту и уровень влияния результатов проекта на стейкхолдера;
- доступ к ресурсам;
- степень влияния стейкхолдера на реализацию и результаты проекта;
- лидерские качества.

Взаимодействие со стейкхолдерами

Для получения необходимой информации от стейкхолдеров в ход идут различные методы Форсайта. К наи-

более распространенным инструментам относятся рабочие семинары (воркшопы), интервью и опросы, реже применяется метод Дельфи.

При подготовке к воркшопу в рабочих материалах подробно прописываются вынесенные на обсуждение вопросы, а также сценарий проведения семинара. Далее рассылаются приглашения участникам и обеспечивается их присутствие. Это позволяет получить более детальную информацию от участников и достичь консенсуса между стейкхолдерами в ходе непосредственного взаимодействия.

Перед проведением интервью определяется его формат — свободная беседа или формализованные вопросы. Продолжительность интервью — от 20 мин. до 2 ч. Протокол, которому необходимо следовать во время интервью, принимается рабочей группой. Анкета тестируется на кандидатах, которые не вошли в итоговый список стейкхолдеров.

Опросу предшествует разработка формализованной анкеты, а сам сбор информации проводится либо в виде интервью, либо путем рассылки анкет в бумажной или электронной форме и последующей обработки полученных сведений.

Сбор и обработка информации о стейкхолдерах

Перед началом интервью, опроса или воркшопа осуществляются сбор и изучение вторичной информации о стейкхолдерах. Затем рабочая группа связывается со всеми прошедшими отбор участниками в порядке их приоритетности для обсуждения деталей проведения интервью, опроса или воркшопа. Собранная информация интегрируется в единую базу проекта для дальнейшего анализа.

Анализ стейкхолдеров

На данном этапе проводится оценка уровня влияния и заинтересованности стейкхолдеров. Результаты принимают вид матрицы стейкхолдеров (табл. 2).

Под влиянием здесь понимается возможный вклад стейкхолдера в достижение поставленной цели, а также его влияние на лиц, принимающих решения. Под заинтересованностью подразумевается субъективная ценность результатов проекта для стейкхолдера с точки зрения удовлетворения его интересов и потребностей.

Помимо ключевых показателей влияния и заинтересованности может оцениваться и анализироваться следующая дополнительная информация о стейкхолдерах:

- степень осведомленности о проекте;
- отношение к проекту;
- предполагаемые преимущества и недостатки проекта;
- потенциальные альянсы между стейкхолдерами и др.

Разработка мер по управлению стейкхолдерами

На основе проведенного анализа разрабатывается механизм управления стейкхолдерами, базирующийся на их ранжировании по уровню влияния и заинтересован-

Табл. 2. Матрица стейкхолдеров

Уровень влияния	Уровень заинтересованности	
	Н/д / низкий	Средний / высокий
Высокий / средний	С	А
Низкий / н/д	Д	В
Источник: составлено авторами.		

ности. Если стейкхолдер или влиятельный, или мотивированный, то с ним целесообразно взаимодействовать при реализации проекта. При наличии обоих атрибутов он считается ключевым и должен максимально привлекаться к координации и выполнению проекта. Конкретные мероприятия по взаимодействию со стейкхолдерами определяются с учетом специфики каждой группы (табл. 3).

Анализ стейкхолдеров позволяет идентифицировать лиц, способных повлиять на достижение поставленных целей; определить потенциальные барьеры на этом пути; оценить средства, порядок и принципы коммуникации в ходе реализации проекта; составить план действий для устранения возможного негативного влияния стейкхолдеров. Тем самым удастся лучше структурировать и оптимизировать сам процесс выполнения проекта, а также обеспечить реализацию намеченных мероприятий после его завершения.

Далее рассмотрен пример построения матрицы стейкхолдеров в рамках Форсайт-исследования сферы судостроения (Slunge et al., 2017). В матрице проанализированы 12 ключевых стейкхолдеров (государственные учреждения, ассоциации, группы интересов, исследовательские команды внутри и за пределами страны, компании, торговые ассоциации и т. д.). Они распределены по уровням заинтересованности и влияния (рис. 3). Так, сообщество судов² являются заинтересованными и влиятельными стейкхолдерами, которых следует максимально вовлекать в проект. Национальные и открытые судовые регистры обладают высоким уровнем влияния, но низкой заинтересованностью, поэтому их мнения заслуживают учета по отдельным вопросам. Пассажиры судов и грузоперевозчики в наименьшей степени влияют на возводимые суда, поэтому можно ограничиться их информированием.

Наряду с матрицей стейкхолдеров возможны и другие формы представления информации, в частности влиятельности и заинтересованности в результатах проекта (таблицы, круги стейкхолдеров и др.).

В большинстве случаев предполагается, что роль и значение стейкхолдеров в ходе выполнения проекта остается неизменной. Как правило, это относится к проектам небольшой продолжительности, где роли стейкхолдеров достаточно четко определены и связаны с выполнением ограниченного круга задач. Однако в случае крупных национальных или бизнес-проектов, сопряженных с острыми социально-экономическими вопросами или актуальными бизнес-проблемами, зна-

² Учреждения, занимающиеся регистрацией судов и оценкой их качества при помощи института сюрвейеров на базе правил постройки судов разных типов.

Табл. 3. Механизмы взаимодействия с разными категориями стейкхолдеров

Степень заинтересованности / влияния	Общая стратегия взаимодействия	Набор мер
Высокая / высокая	Максимальное вовлечение	Ключевые стейкхолдеры, в наибольшей степени способствующие достижению поставленных целей. Заинтересованность этой группы целесообразно постоянно повышать и удовлетворять ее основные потребности на принципах партнерства.
Низкая / высокая	Консультативная	Согласование важных стратегических решений по проекту на принципах консультативного участия.
Высокая / низкая	Получение поддержки	Ознакомительное участие в проекте, не предполагающее обязательного прямого вовлечения, а только обсуждение возможных проблем и поддержку значимых решений.
Низкая / низкая	Уведомительная	Информирование и минимальное вовлечение в достижение требуемых задач.

Источник: составлено авторами.

чимость и заинтересованность тех или иных стейкхолдеров на различных этапах проекта может заметно варьировать.

Проиллюстрируем это на примере проекта по трансформации железной дороги между Мальме и Гетеборгом из однопутной в двухпутную (Olander, Landin, 2005). Ее маршрут проходил через ряд населенных пунктов, в том числе через город Лунд. Три стадии этого проекта, предшествовавшие началу его реализации, были выполнены в период с 1990 г. по 2003 г. На рис. 4 отражены основные стейкхолдеры проекта, а также полученные для них оценки заинтересованности и влияния (соответствующие значения оценивались от 1 — минимальное, до 10 — максимальное). Как видим, на рассматриваемых этапах менялся как состав стейкхолдеров, так и их показатели. Наиболее заинтересованными были местные жители и национальная железнодорожная администрация, а наиболее влиятельными — национальная железнодорожная администрация, муниципалитеты и шведское правительство.

Поскольку в крупных долгосрочных проектах варьируют состав стейкхолдеров, их знания и требования, отношение к ожидаемым результатам и предпочтительные меры по взаимодействию с ними, может потребоваться повторный или многократный анализ стейкхолдеров для учета возможной динамики их характеристик до полного завершения проекта.

Роль и место стейкхолдеров в Форсайт-проектах

Важнейшим следствием Форсайт-проектов выступает внедрение их результатов в процесс принятия решений для достижения целей социально-экономической и научно-технической политики. Анализ стейкхолдеров позволяет выбрать тех участников, от которых зависит не только разработка возможных рекомендаций, но и их реализация.

Ключевой фактор успешной реализации проекта состоит в активном привлечение стейкхолдеров с высоким уровнем влияния. Чаще всего речь идет о первых лицах профильных органов государственной власти, крупнейших фирм или научных организаций и их заместителях. Влияние стейкхолдера может выражаться в применении результатов проекта, распространении

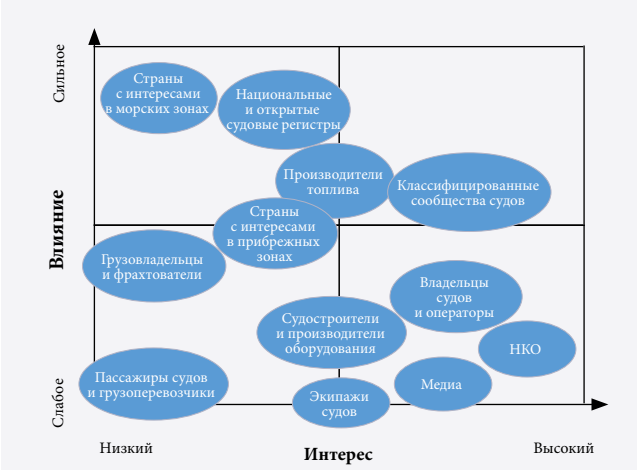
информации о нем, продвижении законодательных решений, способствующих его успешному развитию.

Метод анализа стейкхолдеров и отдельные его элементы эффективны на всех этапах выполнения Форсайт-проектов — от постановки задачи до подготовки рекомендаций по его итогам. Применяться могут те его возможности, которые в наибольшей степени отвечают требуемым результатам: формирование видения, построение сценариев, формирование дорожной карты и др. В крупных Форсайт-проектах стейкхолдеры, как правило, участвуют на всех этапах. В зависимости от предмета и задач исследования ими могут выступать представители науки, образования, бизнеса, органов государственной власти или гражданского общества.

Методы работы со стейкхолдерами в рамках Форсайт-проектов позволяют:

- очертить круг привлекаемых лиц, включая экспертов, и оценить их роль в проекте;
- мотивировать стейкхолдеров достичь поставленных задач и задействовать их в подведении итогов и подготовке рекомендаций по результатам проекта;
- оценить вклад тех или иных действий стейкхолдеров в реализацию рекомендаций.

Рис. 3. Матрица стейкхолдеров для сферы судостроения



Источник: (Slunge et al., 2017).

Рис. 4. Динамика позиций стейкхолдеров в проекте



Для успешной реализации Форсайт-проекта требуется ответить на следующие вопросы: когда, как и в какой мере разные участники должны быть вовлечены в различные его стадии? какие стимулы позволят их привлечь и повысить заинтересованность в успехе? какими материалами необходимо их обеспечить? как довести результаты проекта до всех стейкхолдеров (Saritas et al., 2013). Рассматриваемый метод в сочетании с проведением рабочих семинаров, интервью и опросов, построением сценариев, дорожных карт и т. д. помогает ответить на большинство из этих вопросов.

Отбор стейкхолдеров

Любой Форсайт-проект начинается с отбора его потенциальных участников и установления контакта с ними. К участию могут привлекаться как признанные эксперты, хорошо знакомые с имеющимися вызовами и трендами, так и потенциальные адресаты полученных результатов или выработанных рекомендаций. На этапе определения круга стейкхолдеров рассматриваемый метод может сочетаться с глубинным анализом литературы, библиометрическими измерениями или патентным анализом. Такой комплексный подход позволяет выявить ключевых авторов публикаций и патентов, которые потенциально могут выступить стейкхолдерами проекта.

На подготовительной стадии проекта стейкхолдеры могут внести заметный вклад в формирование информационной базы проекта, процесс сканирования внешней среды, выявление вызовов и трендов, выбор фокуса для предмета исследования и т. п.

Привлечение стейкхолдеров и работа с ними

На основной стадии реализации Форсайт-проекта работа с участниками и сбор необходимой информации также предполагают комбинирование метода анализа стейкхолдеров и проведение рабочих семинаров, интервью и опросов. Стейкхолдеры могут участвовать в одном или нескольких семинарах, а их численность — варьировать от 10 до 30 человек, в отдельных случаях достигая 50 и более человек. Интервью возможны как в открытом, так и в структурированном формате, что обеспечивает большую гибкость в получении сведений

от участников при отсутствии обмена информацией между ними. Опросы носят более формализованный характер. Получение анкет от стейкхолдеров, как правило, требует больше усилий и времени, а их эффективность с точки зрения сбора данных — ниже, чем при проведении интервью. Часто интервью (опросы) стейкхолдеров проводятся одновременно с семинарами: например, перед первой сессией, в промежутках между ними или после их окончания — для оценки результатов.

Привлечение стейкхолдеров позволяет расширить базу существующих знаний по теме проекта и получить новые знания. Работа со стейкхолдерами выступает важнейшим элементом формирования видения, построения сценариев, выбора альтернативных вариантов будущего, разработки стратегий и получения других конечных результатов. На заключительных этапах стейкхолдеры могут помочь в разработке рекомендаций по результатам проекта и способствовать их внедрению.

Вклад в результаты Форсайт-проекта в значительной мере зависит от принадлежности к той или иной группе стейкхолдеров: лицам, принимающим решения, ключевым экспертам и представителям бизнеса принадлежит ведущая роль в формировании общего видения, эксперты вносят вклад в разработку возможных результатов и их эффектов, рядовые представители бизнес-сообщества оценивают эти результаты, а граждане обсуждают возможные социально-экономические эффекты. Конкретные формы участия стейкхолдеров зависят от типа решаемых задач и ожидаемых результатов. Например, при формировании сценариев оптимальной формой достижения консенсуса между стейкхолдерами с противоположными интересами выступают рабочие семинары. Благодаря профессиональным модераторам в ходе таких сессий формализуются неформализованные знания участников и осуществляется переход от столкновения мнений к выработке общего видения, отражающего различные ценности и интересы.

Ниже вкратце проиллюстрированы основные возможности анализа стейкхолдеров в сочетании с другими методами Форсайта, структурирующими и оптимизирующими как сам процесс выполнения проекта, так и реализацию намеченных целей после его завершения.

Табл. 4. Функции, выполняемые стейкхолдерами в ходе сценарного планирования

Этапы построения сценариев	Функции стейкхолдеров
Сканирование окружающей среды	• Оценка текущей ситуации • Предоставление информации об основных вызовах, тенденциях и факторах, влияющих на будущее развитие
Ранжирование (приоритизация) трендов и вызовов	• Выработка критериев для приоритизации тенденций и факторов • Определение важнейших тенденций и факторов развития
Создание сюжетных линий, разработка сценариев	• Предоставление информации для создания сюжетных линий и разработки сценариев • Участие в формировании сюжетных линий и сценариев
Формирование сценариев	• Обсуждение предварительных сценариев • Уточнение предварительных сценариев • Приоритизация сценариев
Формулирование системы мер	• Выработка критериев для выбора системы мер • Определение возможных мер в соответствии с выработанными критериями

Источник: (Andersen et al., 2021).

Формирование видения и образа будущего в формате рабочих групп

Преимущество рабочих групп перед интервью и опросами состоит в непосредственном взаимодействии между стейкхолдерами, способствующем их совместному обучению, обмену информацией и формированию чувства сопричастности к полученным результатам. Часто в ходе реализации проекта проводится серия семинаров (в среднем от 2 до 4) для разработки, получения и проверки необходимой информации, совместной выработки образа будущего.

Продуктивным примером подобного подхода выступает Форсайт-исследование применения технологий блокчейна для трансформации промышленности (Pólvora et al., 2020), реализованное в 2017 г. по заказу Европейской комиссии. В нем анализ стейкхолдеров применялся в сочетании с серией семинаров и рядом других методов.

В начале проекта был произведен отбор широкого круга стейкхолдеров с разным опытом и интересами, в том числе технических экспертов и разработчиков, исследователей из сферы социально-экономических наук и права, представителей бизнеса, связанных со сферой блокчейна, гражданского общества, аналитических центров, органов управления городского, регионального, национального и наднационального уровней, включая различные службы Еврокомиссии, Европарламента, ООН, ОЭСР и ВЭФ. По итогам картирования были отобраны 270 индивидуальных и коллективных стейкхолдеров в сфере блокчейна, которым были направлены приглашения к участию в очных семинарах и онлайн-опросах. Взаимодействие с ними осуществлялось в формате трех объединенных общими целями и задачами рабочих семинаров, что позволило изучить и сформировать видение будущих возможностей и приложений блокчейн-технологий. Распределение по семинарам зависело от поля экспертизы и компетенций участников.

Первый семинар в составе 34 участников был посвящен определению актуальных и будущих вызовов и возможностей технологии блокчейна с учетом политических, экономических, социальных, технологических,

правовых и экологических аспектов. Второй семинар с 25 участниками был нацелен на разработку сценариев производства, распространения и использования блокчейн-приложений в пяти секторах, выбранных на первом этапе. На заключительном семинаре с участием 23 человек были интегрированы результаты предыдущих этапов работы с акцентом на формировании политических стратегий цифровизации производства и бизнеса и внедрении технологий и инноваций субъектами малого и среднего предпринимательства.

Ключевым результатом проекта стали совместное видение, дизайн и создание пяти прототипов, реализующих технологии блокчейна в сфере передового производства, энергетики, транспорта, логистики, здравоохранения и креативных индустрий в кратко- и долгосрочной перспективе.

Сценарное планирование и роль стейкхолдеров

Совместное видение и иная информация, полученная в ходе семинаров с участием стейкхолдеров, может служить для разработки сценариев, формируемых как непосредственно в ходе сессий, так и при реализации проекта. Более того, сценарии могут верифицироваться в рамках дополнительных семинаров, интервью или опросов с участием стейкхолдеров.

При построении сценариев стейкхолдеры могут выполнять различные функции, основные из которых представлены в табл. 4.

Примером сценарной работы с привлечением различных групп стейкхолдеров в сочетании с другими методами (например, с панелями граждан и экспертов) служит исследование новых моделей государственного управления на горизонте 2030 г. (JRC, 2019). Он был сфокусирован на возможных социальных, технологических и экономических изменениях и факторах, способствующих появлению новых форм государственного и общественного управления. Модерируемый диалог между стейкхолдерами проходил в формате рабочих групп, в которых обсуждались основа, структурные элементы и сценарии развития будущих правительств,

а также в формате игры, позволяющей выстраивать и анализировать взаимодействие между участниками для оценки возможных форм правления.

Приоритизация, разработка дорожных карт и механизмов поддержки с привлечением стейкхолдеров

На заключительных этапах Форсайт-проектов стейкхолдеры могут привлекаться к выстраиванию системы приоритетов, разработке дорожных карт и мер поддержки для решения существующих проблем и выбора вектора дальнейшего развития. Взаимодействие со стейкхолдерами здесь также проходит в формате семинаров, интервью и опросов.

Так, в 2020–2023 гг. Еврокомиссией был реализован проект по оценке потенциала ключевых поддерживающих технологий (*key enabling technologies*, КЭТ) и предпочтений стейкхолдеров в данной сфере (European Commission, 2020). КЭТ способны значительно преобразить повседневную жизнь людей, поэтому важно вовлечь широкий круг лиц в их обсуждение на различных этапах инновационного процесса. К проекту были привлечены около 50 стейкхолдеров из производственного и общественного секторов, из сферы бизнеса, инноваций, исследований и разработок, а также политики. Общественность представляли граждане, сотрудники НКО, профсоюзов, организаций защиты прав потребителей и СМИ. В ходе интервью с ними обсуждались новые технологии и их влияние на различные сферы жизни, а также продукты, создаваемые на основе КЭТ.

Форсайт-исследование, посвященное выработке мер защиты растений и развитию производства продуктов питания с сохранением биоразнообразия и устойчивой доходности для фермеров, было осуществлено Европарламентом в 2020 г. (European Parliament, 2021). В ходе проекта проводился анализ методов защиты растений (СЗР) с учетом мнений основных стейкхолдеров для разработки мер поддержки. Были изучены позиции различных стейкхолдеров, заинтересованных во внедрении СЗР: пользователей (частных потребителей, розничных торговцев, представителей пищевой промышленности), производителей (фермеров), поставщиков (производителей СЗР и др.), общественности (граждан и НКО). Анализ стейкхолдеров, так или иначе связанных с СЗР, сводился к оценке влияния на них текущих мер защиты, потенциального перехода на альтернативные методы с учетом существующих и потенциальных вызовов в сфере растениеводства.

В рамках проекта по актуализации приоритетных направлений и перечня критических технологий Российской Федерации, выполненного в 2014 г. ИСИЭЗ НИУ ВШЭ по заказу Минобрнауки России, с привлечением ведущих экспертов и лиц, принимающих решения, были подготовлены предложения по корректировке действующих перечней таких направлений и технологий (Sokolova et al., 2018). Предварительный перечень был сформирован при активном участии экспертов высокого уровня — участников межведомственной рабочей группы, в которую входили представители профильных федеральных органов исполнительной власти

(ФОИВ), Российской академии наук, институтов развития, ведущих научных центров, национальных исследовательских университетов и бизнес-сообщества.

На следующем этапе проводился опрос о приоритетных направлениях науки и технологий, отобранных в соответствии с действующим списком и приоритетами высокого уровня ведущих зарубежных стран. В нем приняли участие представители всех ФОИВ, отвечающих за поддержку развития основных секторов экономики и решение важнейших социальных задач. Результаты опроса и других экспертных процедур выносились на обсуждение рабочих групп по каждому из тематических направлений и были обобщены межведомственной рабочей группой. После этого уточненные перечни согласовывались с ключевыми стейкхолдерами — представителями ФОИВ и правительства.

В работе (Sajadi, 2019) описан кейс подготовки дорожной карты в секторе здравоохранения Ирана. Параллельно реализовывались девять проектов по различным направлениям, один из которых был двухэтапным и включал анализ стейкхолдеров. Первый этап состоял в определении барьеров и драйверов развития отрасли с применением фокус-группы и мозгового штурма с членами исследовательской группы и несколькими профильными экспертами. На втором определялись интересы, которые следует учитывать при выполнении мероприятий, отраженных в дорожной карте. Для анализа значимости, положения и интересов стейкхолдеров был проведен специализированный опрос в формате интервью. Критериями отбора выступали уровень знаний стейкхолдеров, их влияние и опыт участия в мероприятиях по развитию здравоохранения. Результаты опроса позволили сформировать матрицу стейкхолдеров (на основе параметров заинтересованности и влияния). На заключительном этапе были предложены стратегии взаимодействия с каждой группой стейкхолдеров.

Заключение

Рассмотренные примеры и возможности вовлечения стейкхолдеров в Форсайт-проекты свидетельствуют о том, что их участие повышает значимость результатов и качество принимаемых решений, поскольку обеспечивает расширение круга обсуждаемых вопросов и большую полноту информации, которой располагают (часто в неформализованном виде) представители государственных структур, научного сообщества, бизнеса и гражданского общества. Такие обсуждения позволяют предугадывать и смягчать возможные негативные последствия. Кроме того, прозрачность процедур реализации проекта, в том числе благодаря многообразию мнений стейкхолдеров, увеличивает уровень доверия к полученным результатам и востребованность выработанных рекомендаций.

Для эффективного выполнения проекта целесообразно привлекать стейкхолдеров на всех этапах, в особенности характеризующихся недостатком информации и высокой степенью неопределенности последствий принимаемых решений. Привлечение стейкхолде-

ров различных типов позволяет точнее формулировать задачи и выбирать оптимальные подходы к их решению на базе консенсуса, а также повышает шансы на успешное завершение проекта.

Вместе с тем, следует учитывать ряд особенностей данного метода. Прежде всего это опасность искажения результатов в случае неточного подбора представителей тех или иных групп стейкхолдеров: залогом высокого качества конечных результатов выступает репрезентативность участников анализа. Превалирование отдельных страт или их мнений повышает риск смещения акцентов при постановке задач, конструировании (приоритизации) образов желаемого будущего и выработке практических рекомендаций. Например, соображения экономической целесообразности, отстаиваемые экспертами, могут вступить в противоречие с требованиями социальной справедливости, исходящими от представителей гражданского общества. А в случае непредставленности некоей группы стейкхолдеров их интересы и потребности могут не найти отражения в рекомендациях проекта.

При организации Форсайт-проектов важно избегать давления экспертов или лидеров мнений на других стейкхолдеров, а также допускать возможность недостаточного опыта или уровня квалификации отдельных участников. К искажению результатов может вести бравоирование своим авторитетом со стороны экспертов, например, перед представителями общественности. Поэтому при организации взаимодействия стейкхолдеров следует предусматривать специальные механизмы нивелирования подобного давления. Проблема может усугубляться тем, что не все стейкхолдеры обладают достаточным опытом для обсуждения важных содержательных или технических вопросов, поэтому необходимо заранее очерчивать круг выносимых на обсуждение тем, учитывая бэкграунд и интересы различных участников. Нередко стейкхолдеры теряют интерес к проекту, если он плохо организован либо фактические возможности повлиять на принятие решений кажутся

им недостаточными. Все отмеченные аспекты следует принимать в расчет при работе с различными группами стейкхолдеров.

Как было показано выше, анализ стейкхолдеров, как правило, применяется в сочетании с другими методами Форсайта. Наиболее распространенные из них: рабочие группы, интервью, опросы и построение сценариев, которые обеспечивают релевантную селекцию стейкхолдеров и организацию эффективного взаимодействия с ними для получения требуемых результатов. Методы работы со стейкхолдерами постоянно совершенствуются. Все чаще проводится более тщательный анализ участников по различным критериям (в первую очередь по уровню их заинтересованности и влияния), расширяется их охват, что способствует популяризации и усилению практикоориентированности Форсайт-проектов при сохранении их аналитического и экспертного потенциала.

Рассмотренные примеры и анализ публикаций последних лет, в том числе с высоким индексом цитирования, демонстрируют расширение целей и возможностей применения метода анализа стейкхолдеров. Так, в исследованиях экосистемных услуг он позволяет оптимизировать механизмы управления природными ресурсами (Raum, 2018), а при изучении устойчивого развития городов он представляется эффективным инструментом анализа ключевых характеристик городской среды, отношений между ее субъектами, выработки политических рекомендаций (Zhuang et al., 2019). Не менее эффективным может оказаться изучение интересов стейкхолдеров и их влияния на корпоративную социальную ответственность (Farmaki et al., 2020).

Статья подготовлена по стратегическому проекту «Национальный центр научно-технологического и социально-экономического прогнозирования» по программе развития НИУ ВШЭ в рамках участия в программе Минобрнауки России «Приоритет-2030». Программа «Приоритет-2030» реализуется в рамках национального проекта «Наука и университеты».

Библиография

- Калайчи Э. (2017) Взаимоотношения стейкхолдеров и технологических предпринимателей в наукоемких стартапах: опыт Турции. Форсайт, 11(3), 61–70. <https://doi.org/10.17323/2500-2597.2017.3.61.70>
- Ципес Г.Л., Шадаева Н.М. (2015) Управление отношениями с заинтересованными сторонами проекта: от простого к сложному. Управление проектами и программами, (2–3), 138–156.
- Afshari H., Agnihotri S., Searcy C., Mohamad Y. (2022) Social Sustainability Indicators: A Comprehensive Review with Application in the Energy Sector. *Sustainable Production and Consumption*, 31(1), 263–286. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2022.02.018>
- Andersen D., Hansen M., Selin C. (2021) Stakeholder inclusion in scenario planning — A review of European projects. *Technological Forecasting and Social Change*, 169, 120802. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120802>
- Boddy D., Paton R. (2004) Responding to competing narratives: Lessons for project managers. *International Journal of Project Management*, 22, 225–233. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2003.07.001>
- Chinseu L., Dougill J., Stringer C. (2022) Strengthening Conservation Agriculture Innovation Systems in Sub-Saharan Africa: Lessons from a Stakeholder Analysis. *International Journal of Agricultural Sustainability*, 20(1) 17–30. <https://doi.org/10.1080/14735903.2021.1911511>
- Clarkson M. (1995) A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92–117. <https://doi.org/10.2307/258888>
- Donaldson T., Preston F. (1995) The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91. <https://doi.org/10.2307/258887>
- European Commission (2002) *A Practical Guide to Regional Foresight in the United Kingdom*, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

- European Commission (2015) *Concurrent Design Foresight. Report to the European Commission of the Expert Group on Foresight Modelling*, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- European Commission (2020) *Societal engagement with key enabling technologies*, Brussels: European Commission.
- European Parliament (2021) *The future of crop protection in Europe. STUDY Panel for the Future of Science and Technology*, Strasbourg: European Parliamentary Research Service.
- Farmaki A., Stergiou D. (2020) Corporate social responsibility and employee moral identity: A practice-based approach. *Current Issues in Tourism*, 24(18), 2554–2572. <https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1850654>
- Freeman R.E. (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, MA: Pitman.
- Gokhberg L., Meissner D., Sokolov A. (2016) *Deploying Foresight for Policy and Strategy Makers: Creating Opportunities Through Public Policies and Corporate Strategies in Science, Technology and Innovation*, Heidelberg, Dordrecht, London, New York: Springer.
- Guaita-García N., Martínez-Fernández J., Javier Barrera-Causil C., Carl Fitz H. (2022) Stakeholder analysis and prioritization of management measures for a sustainable development in the social-ecological system of the Mar Menor (SE, Spain), *Environmental Development*, 42, 100701. <https://doi.org/10.1016/j.envdev.2022.100701>
- Gudowsky N., Sotoudeh M., Capari L., Wilfing H. (2017) Transdisciplinary forward-looking agenda setting for age-friendly, human centered cities. *Futures*, 90, 16–30. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2017.05.005>
- Harrison S., John H. (1996) Managing and partnering with external stakeholders. *The Academy of Management Executive* (1993-2005), 10(2), 46–60. <https://www.jstor.org/stable/4165323>
- Iglesias-Sanchez P., Fayolle A., Jambrino-Maldonado C., Heras-Pedrosa C. (2022) Open innovation for entrepreneurial opportunities: How can stakeholder involvement foster new products in science and technology-based start-ups? *Helion*, 8(12), e11897. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11897>
- JRC (2019) *The future of government 2030+. A citizen centric perspective on new government models*, Seville: Joint Research Centre (European Commission). <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/9e71bf1b-3bd8-11e9-8d04-01aa75ed71a1/language-en>, дата обращения 29.11.2023.
- Lindborg H. (2013) Stake Your Ground: Unearthing the origins of stakeholder management. *Quality Progress*, 2, 1–3.
- Mainardes E., Alves H., Raposo M. (2012) A model for stakeholder classification and stakeholder relationships. *Management Decision*, 50(10), 1861–1879. <https://doi.org/10.1108/00251741211279648>
- Maj J. (2020) Stakeholder Approach to Diversity Management: Stakeholder Analysis in Polish Organizations. *The International Journal of Organizational Diversity*, 20(1), 25–43. <https://doi.org/10.18848/2328-6261/CGP/v20i01/25-43>
- Miles I., Saritas O., Sokolov A. (2016) *Foresight for Science Technology and Innovation*, Heidelberg, Dordrecht, London, New York: Springer.
- Mir F., Rezanian D. (2021) The Interactive Use of Management Control Systems and Information Technology Project Performance: A Conceptual Framework. *Accounting Perspectives*, 20(4), 719–741. <https://doi.org/10.1111/1911-3838.12269>
- 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), 853–858. <https://doi.org/10.2307/259247>
- Olander S., Landin A. (2005) Evaluation of stakeholder influence in the implementation of construction projects. *International Journal of Project Management*, 23(4), 321–328. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2005.02.002>
- Pereno A., Eriksson D. (2020) A multi-stakeholder perspective on sustainable healthcare: From 2030 onwards. *Futures*, 122, 102605. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2020.102605>
- Pólvora A., Nascimento S., Lourenço J., Scapolo F. (2020) Blockchain for industrial transformations: A forward-looking approach with multi-stakeholder engagement for policy advice. *Technological Forecasting and Social Change*, 157, 120091. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120091>
- Pramono R., Palupi L., Aditya R. (2022) Urban Development Project Evaluation Using Multi-Stakeholder Cost–Benefit Analysis. *International Review for Spatial Planning and Sustainable Development*, 10(4), 240–259. http://dx.doi.org/10.14246/irspsd.10.4_240
- Raum S. (2018) A framework for integrating systematic stakeholder analysis in ecosystem services research: Stakeholder mapping for forest ecosystem services in the UK, *Ecosystem Services*, 29(A), 170–184. <https://doi.org/10.1016/j.ecoser.2018.01.001>
- Reed M., Graves A., Dandy N., Posthumus H., Hubacek K., Morris J., Prell C., Quinn C., Stringer L. (2009) Who's in and why? A typology of stakeholder analysis methods for natural resource management. *Journal of Environmental Management*, 90(5), 1933–1949. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2009.01.001>
- Sajadi S., Majdzadeh R., Yazdizadeh B., Mohtasham F., Mohseni M., Doshmangir L., Lavis J. (2019) A roadmap for strengthening evidence informed health policy-making in Iran: Protocol for a research programme. *Health Research Policy and Systems*, 17, 50. <https://doi.org/10.1186/s12961-019-0455-9>
- Saritas S., Pace L., Stalpers S. (2013) Stakeholder participation and dialogue in foresight. In: *Participation and Interaction in Foresight* (eds. K. Borch, S. Dingli, M. Jørgensen), Cheltenham (UK): Edward Elgar Publishing Limited, pp. 35–69. <https://doi.org/10.4337/9781781956144>
- Savage G., Nix T., Whitehead C., Blair J. (1991) Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Executive*, 5(2), 61–75. <http://dx.doi.org/10.2307/4165008>
- Schmeer K. (1999) *Guidelines for conducting a stakeholder analysis*, Bethesda, MA: PHR, Abt Associates.
- Shantiko B., Liswanti N., Bourgeois R., Laumonier Y. (2021) Land-use Decisions in Complex Commons: Engaging Multiple Stakeholders through Foresight and Scenario Building in Indonesia. *Environmental Management*, 68(5), 642–664. <https://doi.org/10.1007/s00267-021-01470-1>
- Slabá M., Martišková P., Svec R. (2019) Stakeholder Identification and Selection — Two Steps of Stakeholder Analysis for Management Strategic Decision-Making. In: *Education Excellence and Innovation Management through Vision 2020, Proceedings of the 33rd International Business Information Management Association Conference (IBIMA)* (ed. K.S. Soliman) (1st ed.), Norristown, PA: International Business Information Management Association (IBIMA), pp. 1556–1564.
- Slunge D., Drakenberg O., Ekbohm A., Sahlin U. (2017) *Stakeholder Interaction in Research Processes – A Guide for Researchers and Research Groups*, Gothenburg: University of Gothenburg. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.28518.22080>
- Sokolova A., Grebenyuk A., Sokolov A. (2018) Twenty years of S&T priority setting in Russia: Lessons learned. *Foresight*, 20(5), 449–466. <https://doi.org/10.1108/FS-04-2018-0033>
- SRI (1963) *Internal memo* (unpublished), Menlo Park, CA: Stanford Research Institute.
- UNECE (2021) *Stakeholder analysis. How to Map, Analyse, and Engage Stakeholders in the Development of a Strategic Framework for Mainstreaming Ageing*, Vienna: United Nations. <https://unece.org/sites/default/files/2021-11/Tool-Stakeholder-Analysis.pdf>
- Zhuang T., Qian Q., Visscher H., Elsinga M., Wu W. (2019) The role of stakeholders and their participation network in decision-making of urban renewal in China. *International Journal of Urban Policy and Planning*, 92, 47–58. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2019.03.014>