

Социальная структура, социальные институты и процессы

7. Тартарашвили, Т. Т. Аудит эффективности управления рисками коммерческого банка коммерческого банка / Т. Т. Тартарашвили // Международный бухгалтерский учет. 2010. – № 6 (138). – С. 35 – 44.
8. Юсупова, О. А. Отраслевые особенности нефтеперерабатывающих предприятий и их влияние на организацию и проведение управленческого аудита заготовительно-складских процессов / О. А. Юсупова // Сибирская финансовая школа. 2008. – № 2 (67). – С. 152 – 155.
9. Юсупова, О. А. Управленческий аудит заготовительно-складских процессов предприятия: методика проведения / О. А. Юсупова // Сибирская финансовая школа. 2008. – № 5 (70). – С. 156 – 161.
10. Министерство финансов Российской Федерации: [Электронный ресурс]. URL: http://minfin.ru/ru/perfomance/audit/audit_stat/MainIndex/ (Дата обращения 22.08.2016).
11. Федеральная служба государственной статистики: [Электронный ресурс]. М., 1999–2016. URL: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/finance/ (Дата обращения 22.08.2016).

УДК 316.35, 316.455, 334.021

С. В. Костарев

СТЕЙКХОЛДЕРЫ СОЦИАЛЬНОГО ПРОЕКТА: ОПРЕДЕЛЕНИЕ И АНАЛИЗ

В статье рассматривается процедура согласования интересов в ходе социального проекта, основанная на анализе стейкхолдеров и вовлечении их в совместную деятельность. Предлагается коммуникационная техника, способная повысить эффективность и устойчивость социального проекта.

Проектный подход и адаптивное управление [1], получившие в настоящее время всеобщее признание как наиболее эффективный способ организации совместной целенаправленной деятельности, требуют специфического взгляда на тех, чьи интересы затрагиваются в ходе её осуществления. Обычная задача бизнеса предусматривает обеспечение максимальной прибыли (или создание максимальной ценности) для тех, кто этот бизнес организовал (бизнесменов, акционеров, инвесторов), а также для тех, кто получит от результатов наибольшее удовлетворение (клиентов). Это приводит к тому, что большое количество смежных интересов либо не учитывается, либо бизнес стремится их победить (преодолеть). Подобная стратегия позволяет получать частную прибыль для отдельных заинтересованных сторон, но совокупная социальная ценность не только не увеличивается, а чаще уменьшается из-за неизбежных конфликтов интересов. Однако в социальных проектах, которые направлены на развитие общественных институтов и поддержку всех участников социума, подобная организация деятельности явно нецелесообразна, что и потребовало изменения подхода к построению системы отношений между всеми заинтересованными сторонами. В сложных социальных системах, в которых взаимодействие между участниками деятельности не ограничивается простыми алгоритмами, необходимо учитывать интересы большего количества возможных акторов, причём в начале проекта невозможно определить не только смысл и уровень подобных интересов, но даже их носителей. Таким образом, мнение о том, что бизнес – это извлечение максимальной прибыли для ограниченного количества участников, устарело и не работает, что и показали мировые финансовые кризисы начала 21 века. Выходом из сложившейся ситуации может стать управление, базирующееся на стейкхолдер-менеджменте [2], в основе которого лежит принцип учёта всех возможных интересов, которые затрагиваются деятельностью. На наш взгляд, подобные проекты следует рассматривать

Социальная структура, социальные институты и процессы

как социальные, так как они создают продукт, ценный с точки зрения общественных интересов.

В 1984г. Эдвард Фримен описал вариант теории стейкхолдер-менеджмента в книге «Стратегический менеджмент: подход стейкхолдеров» [3]. В дальнейшем теория получила развитие в ряде публикаций этого и других зарубежных авторов [4, 5, 6, 7] и начинает применяться в российской практике управления [8, 9, 10, 11]. В целом, теория стейкхолдеров рассматривает деятельность, в которой взаимосвязаны между собой интересы бизнесменов, их клиентов, поставщиков, сотрудников, инвесторов, сообществ и других социальных групп, чьи интересы соприкасаются с проектом. При этом утверждается, что организаторы бизнеса должны создавать ценность для всех заинтересованных сторон, а не только для тех, кто вкладывает свои ресурсы и финансы. Даже конкуренты рассматриваются в качестве стейкхолдеров, так как могут влиять на эффективность и результаты проектов. Таким образом, расширяется перечень заинтересованных сторон, интересы которых должны быть оценены и учтены, а следовательно, требуются новые специальные методы, с помощью которых организаторы проекта могут это осуществить.

Основоположник стейкхолдер-менеджмента Эдвард Фримен использовал термин «stakeholder» для определения тех, чьи интересы необходимо учитывать при организации деятельности, и дал лаконичное определение стейкхолдеров как любой группы или индивидуума, которые могут влиять или влияют на достижение целей фирмы («Stakeholder = Any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the firm's objectives») [3, с. 25]. В настоящее время получили распространение несколько определений стейкхолдеров, которые различаются в деталях. В стандарте AccountAbility стейкхолдерами названы лица, группы лиц или организации, которые влияют и/или могут быть затронуты организационной деятельностью, продукцией или услугами («individuals, groups of individuals or organisations that affect and/or could be affected by an organisation's activities, products or services») [12, с. 6]. В российском стандарте по управлению проектами под участниками проекта (project stakeholders) понимаются «физические лица и организации, которые непосредственно вовлечены в проект или чьи интересы могут быть затронуты при осуществлении проекта» [13, с. 60]. Исходя из перечисленных вариантов, можно считать, что стейкхолдерами в социальных проектах являются все элементы социальной системы (индивидуумы и группы), чьи интересы затрагиваются или могут быть затронуты в ходе осуществляющей или намечаемой деятельности. В этом определении исключено указание на дифференциацию по степени вовлечения в проект, которая присутствовала в российском стандарте [13], а также убрано указание на цель фирмы. Считаем такую корректировку уместной именно для социальных проектов, которые направлены на достижение социальной цели и вовлечение большого количества участников для получения максимально возможной общественной ценности при равенстве интересов всех стейкхолдеров.

Первоначально Эдвард Фримен выделил несколько категорий стейкхолдеров [3, с. 25], которые влияют на поведение фирмы (см. рисунок 1).

Однако однозначно определить универсальный перечень стейкхолдеров социального проекта, как правило, невозможно. Их состав, роли, функции, полномочия, ответственности и обязанности зависят как от типа, вида, масштаба и сложности проекта, так и от того, на какой стадии (фазе) жизненного цикла находится проект в данный момент времени. Тем не менее, можно сформировать расширенный список стейкхолдеров, которые целесообразно рассматривать на этапе анализа окружения проекта, определяя участников мероприятий по вовлечению в проект.

Российский стандарт выделяет два типа стейкхолдеров: основных (ключевых), которые обычно вовлечены в проект, и возможных участников, чьи интересы затрагиваются в проекте [13, с. 60 – 61]. Но выбранный нами принцип равенства интересов в отношении социаль-

Социальная структура, социальные институты и процессы

ногого проекта не позволяет вводить подобную иерархию, и в дальнейшем мы будем рассматривать всех стейкхолдеров как равнозначных, с точки зрения необходимости анализа их интересов и потенциального участия в создании общественной ценности.

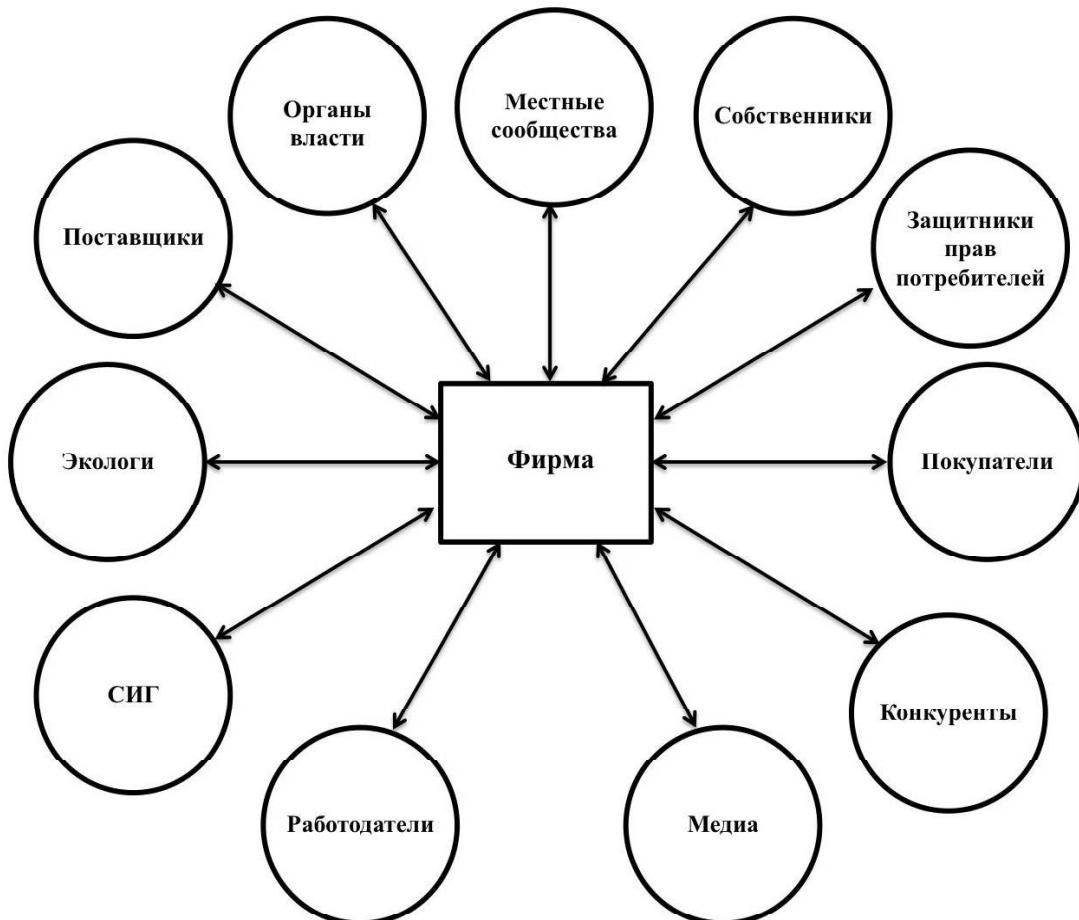


Рисунок 1 – Пример категорий стейкхолдеров

Исходя из практики реализации социальных проектов и опираясь на предложенные в литературе классификации, можно выделить следующий перечень групп интересов: заказчики, бенефициары, спонсоры, инвесторы, менеджер проекта, команда проекта, автор идеи, исполнители отдельных работ, лицензирующие, сертифицирующие и контролирующие организации, органы власти, владельцы территории, средства массовой информации, институты гражданского общества.

Заказчик – как правило, индивидуум или группа, взявшая на себя ответственность за ход выполнения проекта и сформулировавшая первоначальные требования к его результатам. В полномочия заказчика входит организация финансирования проекта и его ресурсного обеспечения, заключение и сопровождение необходимых договоров со сторонними участниками, управление взаимодействием со стейкхолдерами и ответственность перед законом за осуществляемую деятельность. Вполне очевидным заказчиком социального проекта может являться уполномоченная организационная структура органа государственной или муниципальной власти, в чью компетенцию входит достижение целей проекта. Но сложность с определением этого стейкхолдера возникает тогда, когда проект осуществляется на основе общественной инициативы и в интересах нечётко определённого круга людей. В этом случае заказчиком можно считать представителей социальной группы или команду, которая форму-

Социальная структура, социальные институты и процессы

лирует первоначальные требования или цель проекта, а затем контролирует ход его выполнения и соответствие первоначальному замыслу.

Другим важным стейкхолдером социального проекта можно считать главного бенефициара результатов деятельности – клиента или потребителя конечных результатов (продукции), причём в эту категорию могут попадать группы с разными интересами, но пользующиеся результатами проекта. Для проекта они важны ещё и тем, что являются носителями требований к конечной продукции (результатам), что следует учитывать уже на первых стадиях анализа интересов.

В отдельную категорию стейкхолдеров отнесём спонсоров – индивидуумов или группы, которые вносят в проект финансовые, материальные, человеческие и другие ресурсы, но при этом не имеют коммерческих интересов (не стремятся к прибыли). Такое понятие спонсора немного отличается от устоявшегося в массовом сознании, считающего спонсорами всех, кто вносит в проект ресурсы, в том числе и тех, кто делает это с целью получения выгоды для себя [14]. В нашем случае спонсор, даже если и получает коммерческую выгоду, то участвует в проекте по иным мотивам и с иными интересами, как правило, с такими, которые соответствуют цели самого социального проекта. В отличие от спонсора, инвестор участвует в проекте исключительно как стейкхолдер, заинтересованный в максимизации прибыли и снижении риска от вложений собственных средств. Разделение стейкхолдеров, вносящих свои ресурсы в проект на спонсоров и инвесторов, по нашему мнению, повышает эффективность их вовлечения за счёт раздельного удовлетворения их различающихся интересов.

Обязательным стейкхолдером социального проекта будет и менеджер (управляющий) проектом. Положительная практика показывает, что в любом проекте должен быть центральный организующий участник, обеспечивающий согласование отдельных деятельности. Кроме того, как правило, на период всего проекта формируется команда – специфическая организационная структура, состоящая из индивидуумов и групп. Главная задача команды – осуществление координации действий и согласование интересов всех стейкхолдеров для достижения целей проекта.

Важным стейкхолдером для социального проекта служит инициатор – автор главной идеи. Может сложиться ситуация, когда автор идеи в дальнейшем исключается из реализации проекта, если он не проявляет иного интереса и не становится другим стейкхолдером. Считаем, что такой вариант развития снижает ценность проекта, так как допускает определённую социальную несправедливость и тем самым уменьшает создаваемую общественную ценность. Автор идеи должен оставаться в проекте на протяжении всего времени реализации, даже если для него не найдётся иной роли.

Ещё одной группой специфических стейкхолдеров могут стать всевозможные контракторы, поставщики, исполнители, подрядчики, с которыми заключаются договора на выполнение отдельных работ проекта. Их количество и перечень зависят от типа проекта и определяются не только на этапе первоначального анализа ситуации, но и на этапе планирования и выполнения мероприятий. Желательно, чтобы эта группа стейкхолдеров относилась к проекту не только как к потребителю их продукции или услуг, но и как к источнику социального развития. В этом случае качество поставок и эффективность услуг возрастают.

Иной характер интересов сосредоточен в лицензирующих, сертифицирующих и контролирующих организациях. Независимо от того, являются ли такие организации государственными, муниципальными или некоммерческими, их главный интерес – контроль за исполнением требований действующего законодательства или установление ограничений на намечаемую деятельность. С одной стороны, эти стейкхолдеры явно ограничивают свободу действий, но с другой стороны, привлечение их на ранних стадиях социального проекта может обеспечить снижение рисков, связанных с нарушением правил и законов, что увеличивает потенциальную ценность результатов деятельности.

Социальная структура, социальные институты и процессы

Отдельно стоит выделить как самостоятельного стейкхолдера органы государственной и муниципальной власти (исполнительной и представительной). С одной стороны, они заинтересованы в социальном развитии и росте общественной ценности, но с другой стороны, они вынуждены подчиняться требованиям действующего законодательства и вышестоящему руководству. Кроме того, известны случаи, когда отдельные представители органов власти действуют в личных интересах; как правило, подобное влияние связано с коррупцией и ведёт к снижению общественной ценности проекта.

Социальный проект практически всегда реализуется на конкретной территории, имеющей собственника или владельца, и для успешной деятельности необходимо учитывать интересы этого стейкхолдера, которые определяются как коммерческой составляющей, так и возможным желанием владельца территории включить её в сферу дополнительной социальной активности.

Существенным стейкхолдером любого проекта, а особенно социального, мы считаем средства массовой информации (медиа и социальные сети). При этом надо понимать, что интересы медиа могут включать в себя как те, которые совпадают с целями проекта и будут способствовать его развитию, так и те, которые присущи именно медиа как особому институту власти. В любом случае, постоянная коммуникация с медиа и использование их ресурсов для обеспечения коммуникации и поддержки всех стейкхолдеров социального проекта – одна из важнейших задач в течение всего периода деятельности.

Достаточно специфическими стейкхолдерами могут стать всевозможные социально-культурные группы, национальные объединения, политические и профсоюзные организации, а также иные институты гражданского общества, с которыми необходимо строить коммуникации с самого раннего этапа социального проекта.

Перечисленные стейкхолдеры не ограничивают все возможные варианты участников социального проекта, поэтому команда проекта, менеджер и заказчики вынуждены, прежде чем приступить к выполнению основных мероприятий, провести анализ возможных интересов и организовать процедуру вовлечения их носителей.

Так как проект – это вид деятельности, то и его объём определяется участием в нём максимального количества стейкхолдеров, которые и выполняют отдельные фрагменты этой деятельности. В проектном менеджменте обычно считается, что для успеха необходимо, чтобы все заинтересованные стороны были вовлечены в деятельность [15], причём степень вовлечения должна возрастать по мере реализации проекта. Для того чтобы анализировать степень вовлечения в проект, а также предложить механизм повышения уровня участия, предлагается система типов участия (вовлечения), включающая в себя семь этапов (уровней): пассивное, информирование, консультирование, за компенсацию, функциональное, интерактивное, самомобилизация (см. рисунок 2).



Рисунок 2 – Уровни участия (вовлечения) стейкхолдеров

Пассивное участие можно определить как фактическое неучастие. При этом команда проекта уже знает, что подобный стейкхолдер должен существовать, однако не имеет о нём достоверной информации в необходимом для анализа интересов объёме. Естественно, следует переводить пассивных стейкхолдеров на более высокий уровень участия, который определяется нами как информирование. Практически это означает, что команда проекта собрала

Социальная структура, социальные институты и процессы

необходимые данные о стейкхолдере, предварительно проанализировала его интересы и готова вступить в непосредственную коммуникацию с ним или его представителем. Для усиления вовлечённости достаточно проконсультироваться со стейкхолдером в форме беседы или выяснить его мнение и предложения по проекту иным исследовательским методом. Полученная в ходе консультации информация и рекомендации не обязательны для использования, но именно они служат основанием для перевода стейкхолдера на уровень участия за компенсацию. В качестве компенсации может служить любое текущее вознаграждение, которое прекращается с окончанием коммуникации, например различные варианты угощений или удовлетворение интересов стейкхолдера в ходе обсуждения. В том случае, когда команда проекта может выделить фрагмент работ в отдельную задачу и найти для её решения относительно самостоятельного исполнителя, то говорят о функциональном участии. Неотъемлемым атрибутом такого участия является договор (письменный или устный), в котором определяется задание со сроками и показателями требуемых результатов. В течение этого срока стейкхолдер может выполнять работу автономно. Более эффективным с точки зрения достижения целей социального проекта выступает интерактивное участие, объединяющее стейкхолдеров для совместного выявления и обсуждения проблем, а также выработки вариантов их решения и планирования деятельности. В этом случае возможно использование методов самообучения и открытого развития системы отношений, что обеспечивает, помимо декларируемых результатов проекта, формирование устойчивой сетевой структуры коммуникации, повышающей создаваемую общественную ценность. Самомобилизация – крайний вариант участия стейкхолдера в проекте, обеспечивающий возможность свободной инициативы для отдельных участников. Однако помимо явного потенциала развития проекта данный уровень участия содержит как риск, связанный с необходимостью отвлечения ресурсов проекта на анализ поступающих инициатив, которые в дальнейшем могут не использоваться, так и вероятность несправедливости в оценке вклада в проект со стороны таких стейкхолдеров, которые испытывают повышенную требовательность к признанию высокой значимости их инициативы.

Таким образом, задача вовлечения стейкхолдеров в социальный проект представляет собой поток последовательных мероприятий, которые применяются к каждому участнику и начинаются с того уровня, на котором уже находится стейкхолдер в момент старта процесса вовлечения. Использование такой техники обеспечит устойчивую коммуникационную основу социального проекта и увеличит создаваемую общественную ценность. Дальнейшие исследования проблемы могут быть направлены на разработку более специфичных техник и методов анализа и вовлечения стейкхолдеров.

Список литературы

1. Костарев, С. В. Адаптивное управление в развитии социально-экологической системы / С. В. Костарев // Инновационная экономика и общество. – Омск: ОмГУПС, 2014. – № 3 (5). – С. 95 – 100.
2. Ed Freeman (Сайт Эдварда Фримана). – Режим доступа: <http://redwardfreeman.com/stakeholder-management/> (дата обращения 25.05.2016).
3. Freeman R. Edward. Strategic Management: A Stakeholder Approach. – Pitman, 1984. – 276 p.
4. Eden, C., Ackermann, F. Making Strategy: The Journey of Strategic Management. – London: Sage Publications, 1998. – 528 p.
5. Freeman R. Edward. The Stakeholder Approach Revisited // ZFWU. – 5/3. – 2004. – p. 228 – 241.

Психология и педагогика

6. Bryson M. John. What to do when stakeholders matter – Stakeholder Identification and Analysis Techniques // Public Management Review. – Vol. 6, Issue 1, 2004. – P. 21 – 53.
7. Stakeholder Theory. Сайт. – Режим доступа: <http://stakeholdertheory.org> (дата обращения 25.05.2016).
8. Патрушева, Е. Г. Теория заинтересованных сторон: оценка вклада стейкхолдеров в рост стоимости компании / Е. Г. Патрушева // Вестн. Яросл. гос. ун-та им. П. Г. Демидова. Сер. «Гуманитарные науки». – Ярославль, 2009. – № 4 (10). – С. 112 – 117.
9. Благов, Ю. Е., Р. Эдвард Фримен и концепция заинтересованных сторон / Ю. Е. Благов // Вестник С.-Петербург. ун-та. Сер. Менеджмент. – СПб, 2012. – Вып. 1. – С. 109 – 116.
10. Ефимова, О. В. Анализ устойчивости развития компаний: стейкхолдерский подход / О. В. Ефимова // Экономический анализ: теория и практика. – М., 2013. – № 45. – С. 41 – 51.
11. Тажитдинов, И. А. Применение стейкхолдерского подхода в стратегическом управлении развитием территорий] / И.А. Тажитдинов // Экономика региона. – Екатеринбург, 2013. – № 2. – С. 17 – 27.
12. AA1000 Stakeholder Engagement Standart 2011. – 52 р. Режим доступа: <http://www.accountability.org/images/content/3/6/362/AA1000SES%202010%20PRINT.PDF> (дата обращения 25.05.2016).
13. Управление проектами: Основы профессиональных знаний, Национальные требования к компетенции специалистов. – М.: Изд-во «Консалтинговое Агентство «КУБС Групп – Кооперация, Бизнес-Сервис», 2001. – 265.
14. Райзберг, Б. А., Лозовский, Л. Ш., Стародубцева, Е. Б. Современный экономический словарь – [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://economy.polbu.ru/sponsor.htm> (дата обращения 25.05.2016).
15. Костарев, С. В. Общественное участие как механизм обеспечения устойчивости городских сообществ [Текст] / С. В. Костарев // Человек и общество в нестабильном мире: Мат. международной научно-практической конференции.– Омск: ОмЮА, 2015. – С. 54 – 58.

УДК 378.147.7

С. О. Груздев, Л. А. Долгих

ИГРОФИЦИРОВАННОЕ ОБУЧЕНИЕ КАК СОСТАВЛЯЮЩАЯ МОБИЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

В статье приводятся факты распространения такого явления, как игрофикация обучения, которая набирает популярность и внедряется в процесс обучения во многих странах мира, а также ее интеграция в мобильное образование.

Глобальное распространение смартфонов и планшетных устройств стало основным катализатором перемен в сфере образования. По мере того как эти устройства занимают все более прочное место в повседневной жизни и деятельности, растут и ожидания студентов того, что они получат более эффективное и качественное образование. В настоящее время студенты имеют возможность доступа, обработки интернет материалов, взаимодействия и сотрудничества онлайн непосредственно со своих личных мобильных устройств независимо от их местоположения. В результате многие учреждения в настоящее время признают и обеспечивают доступ и поддержку студенческого движения Bring Your Own Device (приходи со своим девайсом). Оцифровка предметного материала позволяет студенту подходить к его учебной деятельности в соответствии с его индивидуальными потребностями. Предоставляя постоянный доступ к ресурсам, мобильные устройства позволяют студенту использование, обзор, и взаимодействие с ресурсами по его собственному усмотрению. Игровые стратегии