

Теоретико-методологически аспекти на ангажирането на стейкхолдърите (Stakeholder Engagement) при въвеждане и развитие на интелигентно земеделие в България¹

Иван Боевски*, Тодорка Атанасова-Калайджиева**, Емил Калчев***

*Нов български университет и Институт по аграрна икономика, Селскостопанска академия – София

**Тракийски университет, Стара Загора

***Нов български университет – София

E-mail: ivan.boevsky@gmail.com*

Резюме

Настоящата публикация се занимава с осветляване на теоретико-методологическата рамка за използване на ангажирането на стейкхолдърите. Нашият екип поставя фокуса върху изследване на двете ключови понятия „стейкхолдър“ и „ангажиране на стейкхолдър“. На тази база конструираме холистични дефиниции за тях, които се фокусират върху идентифицираните от нас основни характеристики, като: актьорски центриран фокус, процеси, връзки и мрежи от връзки, комуникация, включване, непрекъснатост и повтаряемост, дългосрочност, създаване на ценност/стойност, взаимност и кооперативност, отдаденост, предвидимост и отговорност. В допълнение на това ние разглеждаме принципите, върху които би трябвало да се изгражда стратегията за ангажиране на стейкхолдърите. Тази стратегия би дала възможност за тяхното адаптиране в различните етапи от въвеждането и развитието на интелигентното земеделие (растениевъдство и животновъдство) в България. Това би съдействало за осигуряване на тяхното устойчиво развитие.

Ключови думи: ангажиране на стейкхолдърите; стейкхолдър; земеделско предприятие; мениджмънт на връзките със стейкхолдърите; интелигентно земеделие

Theoretical and methodological aspects of stakeholder engagement within the implementation and development of smart agriculture in Bulgaria

Ivan Boevsky*, Todorka Atanassova-Kalaydzhieva**, Emil Kalchev***

*New Bulgarian University and Institute of Agricultural Economy, Sofia

**Trakia University, Stara Zagora

***New Bulgarian University, Sofia

E-mail: ivan.boevsky@gmail.com*

Citation: Boevsky, I., Atanassova-Kalaydzhieva, T., Kalchev, E. (2022). Theoretical and methodological aspects of stakeholder engagement within the implementation and development of smart agriculture in Bulgaria. *Ikonomika i upravlenie na selskoto stopanstvo*, 67(1), 3-14 (Bg).

¹ Настоящата публикация е изготвена във връзка с проект „Интелигентно растениевъдство“, финансиран от Министерство на науката и образованието, договор № 0419-78/10.12.2020, и по Националната научна програма „Интелигентно животновъдство“, споразумение за безвъзмездна помощ № Д01-62/18.03.2021 г.

Abstract

This publication sheds light on the theoretical and methodological framework for using stakeholder engagement. Our team focuses on exploring its two key terms “stakeholder” and “stakeholder engagement”. Based on this, we construct holistic definitions for them, which focus on the main characteristics we have identified, such as actor-centered focus, processes, relationships, and networks of relationships, communication, inclusion, continuity and repeatability, longevity, value creation, commitment and cooperation, dedication, predictability and responsibility. In addition, we look at the principles on which the stakeholder engagement strategy should be built. This strategy would allow its adaptation in the various stages of the implementation and development of smart agriculture (plant growing and livestock breeding) in Bulgaria. This would help ensure its sustainable development.

Key words: Stakeholder Engagement; Stakeholder; Agricultural Enterprise; Stakeholder Relationship Management; Smart Agriculture

Въведение

Теорията за стейкхолдърите е сравнително много нова и се използва от скоро. Въпреки тази ѝ новост, тя особено от началото на новото хилядолетие с космическа скорост набира популярност. Затова в момента тази теория е непрестанно във фокуса както на науката, така и на практиката. Този процес не е случаен, защото дори и най-периферните стейкхолдъри биха могли да окажат твърде голямо влияние, особено върху устойчивото развитие на организациите/проектите. Организациите/проектите е необходимо да бъдат наясно с този факт и непрестанно да го вземат предвид. Нашият екип е твърдо убеден, че са необходими задълбочени отговори на въпроси като: Кои са стейкхолдърите?; Какви са техните нужди и желания?; Как тези техни нужди и желания всъщност биха могли да бъдат опознати и съответно посрещнати в земеделието? Отсъствието на отговори на тези и други въпроси може да създаде или разруши една организация/проект. В тази връзка ние считаме, че даването на адекватни отговори на горепосочените въпроси, биха подпомогнали тяхното успешно внедряване и устойчивото им развитие особено в земеделието. Тези отговори естествено биха могли да бъдат по-конкретно дадени от теорията за ангажиране на стейкхолдърите, като основен елемент от теорията за стейкхолдърите. Това наше разбиране е свързано и в частност с работата по

проект „Интелигентно земеделие“ (съчетаващ двете му форми – растениевъдство и животновъдство) в България.

Затова в настоящата разработка си поставяме за цел да осветлим теорията за ангажирането на стейкхолдърите, като изследваме двете основни понятия „стейкхолдър“ и „ангажиране на стейкхолдъри“, и на тази база да конструираме холистични дефиниции за тях. В допълнение на това разглеждаме принципите, върху които би трябвало да се изгражда стратегията за ангажиране на стейкхолдърите. Тази стратегия би дала възможност за адаптиране в различните етапи от въвеждането и развитието на интелигентното земеделие в България.

Теория за стейкхолдъри (Stakeholder Theory)

Теорията за стейкхолдърите осветлява стейкхолдърите (“заинтересовани и/или засегнати групи/страни/лица”)² на организация/проект, които заслужават или изискват внимание, за да се осигури устойчив успех на организацията/проект. Стейкхолдърите и ангажи-

² Ние предлагаме да се използва оригиналното понятие, изписано на английски език или кирилизирано на български език, тъй като различните преводи, които съществуват и се използват на български език, не са достатъчно прецизни и не обхващат напълно смисловия широк диапазон на неговата характеристика, и не го описват в неговия пълнен и цялостен обхват, а често пъти едностранно и еднопосочно.

раността на стейкхолдърите са във фокуса на тази теория, защото обхващат в единно цяло базовите елементи на организационния/проектен успех, които са предоставяне на ценност/стойност, риск мениджмънт и управление на връзки. Визуализирано на фигура 1.

По-конкретно теорията за стейкхолдърите търси отговор на един, няколко или на съвкупността от следните въпроси³: Кои са стейкхолдърите?; Какви видове са те, каква е тяхната роля във връзка с конкретната организация/проект?; Как бихме могли да създаваме дългосрочни и ефективни връзки с тях? Естествено тази теория не е статична, а динамична. Това означава, че тя постоянно се обогатява с нови теми, елементи и аспекти. В тази връзка по-долу ще дадем коментар и дефиниция на две нейни ключови понятия, а именно – „стейкхолдъри“ и „ангажираност на стейкхолдъри“.

³ Посочените въпроси са само по-важните според нас, което показва, че посоченият от нас списък не е пълен, от една страна, че той е в непрекъсната еволюция, от друга.

Дефиниране на понятието „стейкхолдъри“ (Stakeholders)

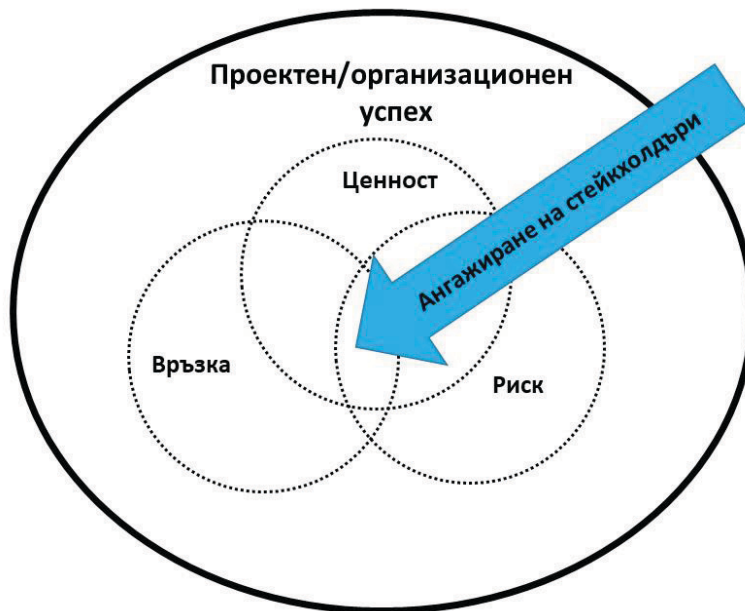
Freeman (1984, 246) дефинира стейкхолдърите като „...тези групи и индивиди, които могат да повлияят или са повлияни от постигането на целта на организацията“⁴.

MacArthur and John, D. (1997, 19) споделят, че първоначално World Bank през 90-те години на 20 век в своите доклади и събития използва понятието „стейкхолдър“ по подразбиране (имплицитно). По-късно го дефинира така: „Стейкхолдър е всяка единица с деклариран или възможен интерес, или участие, свързани с дейности“⁵.

Подобна дефиниция за „стейкхолдъри“ използва и Overseas Development Administration (ODA, 1995, 2): „Всяко лице, група или институция, които имат интерес към подпомагаща

⁴ Текстът в оригинал е следният: „...those groups and individuals who can affect, or are affected by the achievement of an organization's purpose“. Преводът в текста е на авторите.

⁵ Текстът в оригинал е следният: „A stakeholder is any entity with a declared or conceivable interest or stake in a policy concern“. Преводът в текста е на авторите.



Фиг. 1. Базови елементи на организационен/проектен успех
Fig. 1. Basic Elements of Organizational/Project Success

Източник: Доразвита по Bourne (2005, 29).
Source: Based on Bourne (2005, 29).

дейност, проект или програма⁶. Тази обща дефиниция може да се адаптира в зависимост от конкретния проект (например, ако я отнесем към проекти за мениджмънт на гори, тя има следната формулировка: „Всяко лице, група, общност или орган, които имат какво да спечелят или загубят от промени в управлението на горски ресурс⁷“ (ODA, 1996).

Project Management Institute във времето еволюира дефиницията за стейкхолдърите в посока нейното усъвършенстване и допълване. През 2008 г. тя е формулирана така: „Стейкхолдърите са лица или организации (например клиенти, спонсори, изпълняваща организация или обществеността), които са включени активно в проекта или чиито интереси могат да бъдат положително, или отрицателно засегнати от изпълнението, или завършването на проекта“⁸ (PMI, 2008, 23). През 2021 г. PMI дава дори две дефиниции, които са следните: (1) „Стейкхолдърите могат да бъдат лица, групи или организации, които могат да засегнат, да бъдат засегнати или да се възприемат като засегнати от решение, дейност или резултат от портфолио, от програма или от проект. Стейкхолдърите също влияят директно или индиректно в положителна или отрицателна посока върху проекта, неговото изпълнение или резултат“⁹ (PMBOK, 2021, 58); (2) Стейкхолдър: „Индивид, група или организация, които могат да засегнат, да бъдат засегнати или да се възприемат като за-

сегнати от решение, дейност или резултат от проект, програма или портфолио“¹⁰ (PMBOK, 2021, 103).

Varvasovszky and Brugha (2000, 341) предлагат следното определение: „Стейкхолдърите могат да бъдат дефинирани като актьори, които имат интерес към разглеждана тема, които са засегнати от темата, или които – поради своята позиция – имат, или биха могли да имат активно или пасивно влияние върху процесите на вземане на решения и изпълнение“¹¹.

Освен горепосочените дефиниции във връзка с термина „стейкхолдър“, до момента са разработени множество различни дефиниции (Jones, T. M., 1980; Alkhaftaji, A. F., 1989; Thompson, J. K., Wartick, S. L., and Smith, H. L., 1991; Carney, S., Whitmarsh, L., Nicolson-Cole, S. and Shackley, S., 2009; Roeder, T., 2013; Gilliland, P., 2007)¹².

На основата на тези определения ние извеждаме следните характеристики: Те варират от източник до източник, от една страна, и от организация до организация, в зависимост от тяхната конкретна интерпретация и използване, от друга. Много често са повлияни от школата, към която принадлежи съответният автор. На базата на подобни наблюдения Voonstra (2006, p. 40) прави заключението, което нашият екип напълно подкрепя, че понятието „стейкхолдър“ би могло да се дефинира по много и то различни начини, както и че различни видове актьори (групи, организации, физически и юридически лица) могат да бъдат стейкхолдърите. Carroll and Buchholtz (2000) изрично подчертават, с което ние също сме съгласни, че стейкхолдърите имат „STAKE“ в процеса и/или резултата

¹⁰ Текстът в оригинал е следният: „Stakeholder. An individual, group, or organization that may affect, be affected by, or perceive itself to be affected by a decision, activity, or outcome of a project, program, or portfolio“.

¹¹ Текстът в оригинал е следният: „Stakeholders can be defined as actors who have an interest in the issue under consideration, who are affected by the issue, or who – because of their position – have or could have an active or passive influence on the decision-making and implementation processes“.

¹² Цитирана е само много малка извадка от множеството автори, активни по темата.

⁶ Текстът в оригинал е следният: „Any person, group or institution that has an interest in an aid activity, project or programme“. Преводът в текста е на авторите.

⁷ Текстът в оригинал е следният: „Any person, group, community or body who has something to gain or lose from changes in management of the forest resource“. Преводът в текста е на авторите.

⁸ Текстът в оригинал е следният: „Stakeholders are persons or organizations (e.g. Customers, sponsors, the performing organization, or the public) who are actively involved in the project or whose interests may be positively or negatively affected by the performance or completion of the project“. Преводът в текста е на авторите.

⁹ Текстът в оригинал е следният: „Stakeholders can be individuals, groups, or organizations that may affect, be affected by, or perceive themselves to be affected by a decision, activity, or outcome of a portfolio, program, or project. Stakeholders also directly or indirectly influence a project, its performance, or outcome in either a positive or negative way“.

та от организацията/проекта. Този “STAKE” би могъл да бъде *интерес* или *формално или неформално право*, от една страна, както и *право на собственост*, от друга.

На базата на горепосочения анализ ние правим обобщението, че понятието „стейкхолдъри“ се използва като *интегрален и комплексен термин*, който да даде описание на *индивиди, групи, организации и техни мрежи и обединения*, които имат интерес към организация/проект, и могат да мобилизират ресурси, за да повлияят по определен начин на нейната/неговия резултат. Това са и причините за понятието „стейкхолдър“ да *няма единна, общоприета и общовалидна дефиниция*. Всички дефиниции, въпреки различията си, показват недвусмислено и еднозначно своя *актьорски центриран фокус*.

От гореизложените дефиниции, направения анализ и обобщение ние извеждаме ключовите термини, които характеризират понятието „стейкхолдър“:

1. Актьори.
2. Интерес.
3. Засегнати/повлияни.
4. Засягат/повлияват.
5. Включване.
6. Връзки между актьорите.

Основавайки се на наличните дефиниции и идентифицираните ключови термини, конструираме следната работна дефиниция:

Стейкхолдърите на организация/проект представляват актьори, които са активно включени в организацията/проекта, или чиито интереси биха могли да бъдат положително и/или отрицателно засегнати/повлияни от оперирането, и/или резултата на съответната организация/проект, или тези актьори биха могли положително и/или отрицателно да засегнат/повлияят оперирането и/или резултата на съответната организация/проект. Такива актьори биха могли да бъдат както отделни хора/лица (физически лица) и/или група от хора (физически лица/движения/организации), така и мрежи от лица и/или групи от лица (алианси на тези лица и/или групи от лица).

Тази работна дефиниция е разработена не само за проекти, но и за организации, за да може да се използва в по-широк обхват, а не само и единствено в обхвата на конкретен проект. Освен това ние считаме, че проектите биха могли да се разглеждат като формални организации, притежаващи всички организационни атрибути, с тази разлика, че проекти са временни организации, т.е. те имат точно фиксиран времеви период на съществуване. Това ни дава основание да използваме изведената дефиниция и да я приложим към сферата на интелигентното земеделие в неговите две форми на проявление – интелигентно растениевъдство и животновъдство.

За адаптирането към потребностите на интелигентното земеделие и по-доброто разбиране на горепосоченото работно определение е необходимо да дадем някои допълнителни коментари и уточнения:

- Организацията/проектът може да бъде както с агробизнес, така и с не-бизнес насоченост;

- Според критерия „място в рамките на организацията/проекта“ стейкхолдърите могат да бъдат класифицирани, както като *вътрешни* за организацията/проекта, така и като *външни* за нея (виж фиг. 2). Необходимо е също да отбележим, че в тази класификация няма рязка или отчетлива граница между вътрешни и външни стейкхолдъри, тъй като това групиране има аналитичен характер. Тази граница е много ясно визуализирана от бялата разделителна линия между синия/светлия¹³ блок „вътрешни стейкхолдери“ и зеления/тъмния блок „външни стейкхолдери“ на фиг. 2. В практиката най-често тази граница е размита, т.е. някои от стейкхолдърите биха могли да бъдат класифицирани както като вътрешни, така и като външни. Стандартният стейкхолдър бизнес модел би могъл с минимална адаптация да се използва и за всеки проект в земеделието, като в кръга „земеделско/аграрно предприятие“ се по-

¹³ Цветовете са описани по този начин „синия/светлия и зеления/тъмния“, тъй като хартиеният вариант се издава в черно-бяла гама, докато онлайн вариантът се издава цветен.

стави наименованието на конкретния проект и след това се отговори на въпроса: Кои от стейкхолдърите, представени в стандартния стейкхолдър бизнес модел на земеделско предприятие, са релевантни за съответния проект в земеделието (растениевъдството и/или животновъдството)?

Дефиниране на понятието „ангажиране на стейкхолдърите“ (Stakeholder Engagement)

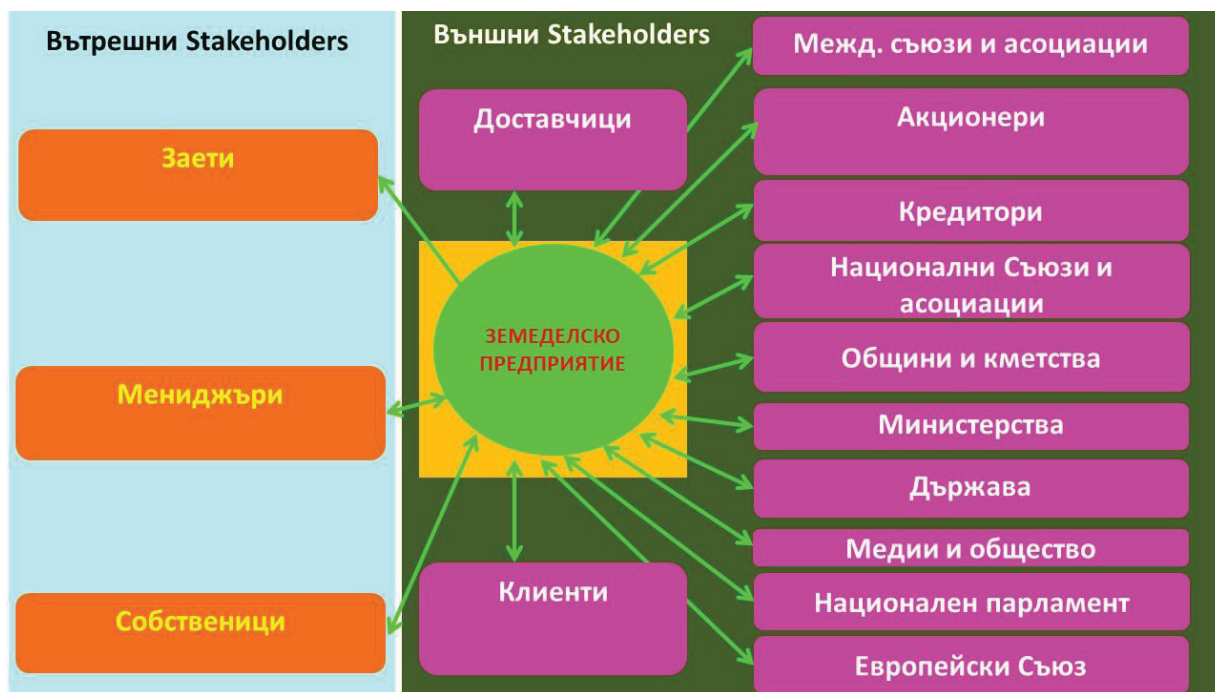
За да се разбере по-точно понятието „ангажиране на стейкхолдърите“ е необходимо преди да коментираме неговото дефиниране да отговорим на един основен въпрос:

Защо е необходимо и важно да ангажираме стейкхолдърите?

Ангажирането на стейкхолдърите е необходимо и важно, включително и тези в земеделието, тъй като то:

- Генерира по-добро разбиране на гледните точки на стейкхолдърите по ключови теми;

- Изгражда по-адекватни връзки със стейкхолдърите;
- Може да служи за маркетингов инструмент и канал за обратна връзка на организацията/проекта;
- Увеличаване на ползите, удовлетвореността, доверието и отговаряне на специфичните ценности на стейкхолдърите;
- Идентифициране на връзките между различните стейкхолдъри;
- Разбиране на динамиката на разпределение и преразпределение на влиянието, въздействието и властта между различните стейкхолдъри;
- Подпомагане на проектен екип при вземане на правилните решения;
- Създаване на необходими и достатъчни условия за постигането на *WIN-WIN-SИТУАЦИЯ* в рамките на жизнения цикъл на организацията/проекта. Тя спомага за устойчиво развитие на организацията/проекта, от една страна, а от друга – стейкхолдърите са удовлетворени. Всичко това, казано с други думи, оз-



Фиг. 2. Стандартен стейкхолдър бизнес модел на земеделско предприятие в Република България, в обхвата на Европейския съюз

Fig. 2. Standard stakeholder business model of an agricultural enterprise in the Republic of Bulgaria, within the European Union

Източник: Собствена фигура. / Source: Own figure.

начева, че страните получават своите ползи (WIN). Тази ситуация бихме нарекли идеално-теоретична, тъй като в практиката е почти невъзможно през целия жизнен цикъл на организация/проект и то във всеки един момент на всеки един процес тя да бъде на 100% постигната (Идеален модел). Но тази идеално-теоретична ситуация представлява подходящ теоретично-аналитичен модел, към който всяка една организация/проект би могла по време на всички извършвани процеси да се стреми да реализира (Реален модел), използвайки инструментариума на стейкхолдър-мениджмънта, респективно стейкхолдър-ангажираността. За по-ясно възприемане на горепосоченото ние го визуализираме математически, сравнявайки идеалната с реалната ситуация, като получаваме следното неравенство:

Реален модел ≠ Идеален модел

Това неравенство показва, че много често реалната практика създава ситуации, в които един, няколко или в екстремния вариант всички стейкхолдъри биха могли да се почувстват негативно повлияни/засегнати и да бъдат в една или друга степен неудовлетворени. Тази неудовлетвореност би могла да застраши, а в някои определени ситуации дори **да прекрати временно или напълно дейността/операциите** на организацията/проекта. За да не се случи това, на помощ идва стейкхолдър-ангажираността. На нейна база могат да се създават успешни стейкхолдър-мениджмънт стратегии, които предварително да оповестяват и ефективно, и своевременно да предотвратяват такива възприятия на неудовлетвореност на стейкхолдърите.

От тази обща рамка не прави изключение нито теорията, нито практиката, и за да се внедри и успешно да се развива интелигентното земеделие в България, е необходимо то добре да се познава.

Дефиниции за понятието „ангажиране на стейкхолдърите“

По-долу първо ще разгледаме както теоретични, така и предимно практически ори-

ентирани дефиниции, които след това ще коментираме и обобщим в операционализирано определение.

Andriof et al. (2002, 42) предлагат следната дефиниция: „Ангажирането на стейкхолдърите и партньорството е процес за подобряване на взаимодействието, взаимния диалог и уважението с и към тях, както и за управление на стейкхолдърите в двупосочна форма, като се избягва тяхното едностранно управление“. Авторите много ясно подчертават и често слагат знак за равенство между ангажирането на стейкхолдърите и връзките между организацията/проекта и заобикалящата среда. Те допълват дефиницията така: „Ангажирането на стейкхолдърите и партньорството се определят като базирано на доверие сътрудничество между лица и/или социални институции с различни цели, които могат да бъдат само постигнати заедно“¹⁴.

Phillips (1997) предлага следната дефиниция: „Ангажираността на стейкхолдърите се фокусира върху сътрудничество и партньорство и позволява на стейкхолдърите да станат активни партньори в процеса на създаване на ценност. Следователно то може да бъде замислено като морално партньорство между равни“¹⁵.

Greenwood (2007) и Chinyio and Akintoye (2008) дефинират понятието по следния начин: „Ангажирането на стейкхолдърите включва комуникация със стейкхолдърите, както и включване, и развитие на връзки с тях“¹⁶.

РМВОК (2021, 105; 107) дава две дефиниции за понятието „ангажиране на стейкхолдърите“: (1) „Ангажирането на стейкхолдърите

¹⁴ Текстът в оригинал е следният: „Stakeholder engagements and partnerships are defined as trust-based collaborations between individuals and/or social institutions with different objectives that can only be achieved together“. Преводът в текста е на авторите.

¹⁵ Текстът в оригинал е следният: „Stakeholder engagement posits an orientation to collaboration and partnering and allows stakeholders to become active partners in the value creation process. It can be, therefore, intended as a moral partnership of equals“. Преводът в текста е на авторите.

¹⁶ Текстът в оригинал е следният: „Stakeholder engagement includes communicating with, involving and developing relationships with stakeholders“. Преводът в текста е на авторите.

включва прилагане на стратегии и действия за подпомагане на продуктивното включване на стейкхолдърите. Дейностите по ангажиране на стейкхолдърите започват преди или по време на стартиране на проекта, и продължават по време на целия период на проекта¹⁷; (2) „Ангажирането на стейкхолдърите представлява работа в сътрудничество със стейкхолдърите за представяне на проекта, разкриване на техните нужди и желания, управление на очакванията, вземане под внимание на теми и проблеми, преговаряне, приоритизиране, решаване на проблеми и вземане на решения. Ангажирането на стейкхолдърите изисква прилагането на меки умения като активно слушане, междуличностни умения и управление на конфликти, както и лидерски умения като визионерство и критично мислене“¹⁸.

FAO (2021, 7) използва следната дефиниция: „Ангажирането на стейкхолдърите е взаимодействие с и влиянието върху заинтересованите страни по проекта в общата полза на проекта и на неговите защитници“¹⁹.

World Bank (2018, 1) прилага следната дефиниция: „Ангажирането на стейкхолдърите е непрекъснат и повтарящ се процес, чрез който кредитополучателят идентифицира, комуникира и улеснява двупосочен диалог с хората, засегнати от неговите решения и дейности, както и с тези, които имат интерес от реализирането и резултатите от неговите решения и от проекта. Той [(кредитополучате-

лят); бележка на авторите] взема предвид различните нужди от достъп и комуникация на различни групи и индивиди, особено тези в по-неравностойно положение или уязвими, включително отчитайки както комуникационните предизвикателства, така и тези, свързани с физическата достъпност. Ангажирането започва възможно най-рано във фазата на подготовка на проекта, защото ранното идентифициране и консултиране със засегнатите и заинтересованите партии позволява да бъдат взети предвид мненията и опасенията на заинтересованите страни от проектния дизайн, изпълнение и операции“²⁰.

От разглеждането, осветляването и анализирането на гореизложените дефиниции ние извеждаме ключовите термини, които характеризират понятието „ангажиране на стейкхолдъри“:

1. Процес.
2. Връзки.
3. Комуникация.
4. Включване.
5. Непрекъснатост и повтораемост.
6. Дългосрочност.
7. Създаване на ценност/стойност.
8. Взаимност и кооперативност.
9. Отдаденост.
10. Предвидимост.
11. Отговорност.

Вземайки предвид всичко гореизложено ние обобщаваме: Ангажирането на стейкхолдърите има многоаспектен, многопластов и комплексен характер и е във фокуса на различни научни дисциплини. Затова ангажира-

¹⁷ Текстът в оригинал е следният: „Stakeholder engagement includes implementing strategies and actions to promote productive involvement of stakeholders. Stakeholder engagement activities start before or when the project starts and continue throughout the project“. Преводът в текста е на авторите.

¹⁸ Текстът в оригинал е следният: „Stakeholder engagement entails working collaboratively with stakeholders to introduce the project, elicit their requirements, manage expectations, resolve issues, negotiate, prioritize, problem solve, and make decisions. Engaging stakeholders requires the application of soft skills, such as active listening, interpersonal skills, and conflict management, as well as leadership skills such as establishing the vision and critical thinking“. Преводът в текста е на авторите.

¹⁹ Текстът в оригинал е следният: „Stakeholder engagement is the interaction with, and influence of project stakeholders to the overall benefit of the project and its advocates“. Преводът в текста е на авторите.

²⁰ Текстът в оригинал е следният: „Stakeholder engagement is the continuing and iterative process by which the Borrower identifies, communicates, and facilitates a two-way dialogue with the people affected by its decisions and activities, as well as others with an interest in the implementation and outcomes of its decisions and the project. It takes into account the different access and communication needs of various groups and individuals, especially those more disadvantaged or vulnerable, including consideration of both communication and physical accessibility challenges. Engagement begins as early as possible in project preparation because early identification of and consultation with affected and interested parties allows stakeholders views and concerns to be considered in the project design, implementation, and operation“. Преводът в текста е на авторите.

нето на стейкхолдърите има различни както по-тесни, така и по-широки дефиниции.

В рамките на настоящата разработка ние формулираме следното *холистично* работно определение: **„Ангажирането на стейкхолдърите представлява непрекъснат и повтарящ се положителен процес на изграждане на трайни връзки между стейкхолдърите чрез тяхното активно и креативно включване, и участие в операциите, реализирани от организация/проект. Това включване и участие е централно за създаването на ценност/стойност, основана на взаимност, отдаденост, доверие и кооперативност, което създава условия за успешно изпълнение на стратегията на стейкхолдърите и устойчивото развитие на организацията/проект.**

Като допълнение за правилното разбиране и използване на нашето определение е от особена важност да подчертаем факта, че ангажирането на стейкхолдърите представлява мрежа от връзки, които най-често са между:

1. организация/проект и отделен стейкхолдър;
2. организация/проект и група от стейкхолдъри;
3. организация/проект и мрежа от отделни стейкхолдъри;
4. организация/проект и мрежа от групи стейкхолдъри;
5. организация/проект и мрежа от мрежи отделени и групи стейкхолдъри.

Освен това, ангажирането на стейкхолдърите представлява връзка и има двупосочен характер. Затова ангажирането на стейкхолдърите разделяме на два типа, които са: (1) ангажиране на организацията/проекта със стейкхолдърите и обратно; (2) ангажиране на стейкхолдърите с организацията/проекта.

Първият тип ангажиране предполага установяване на специфичен вътрешен модел на отдаденост към стейкхолдърите. При този модел интересите на стейкхолдърите придобиват вътрешна ценност/стойност за организацията/проекта. Тази ценност/стойност се вътхва във философията, визията и стратегията на организацията/проекта и става база за нейното/неговото опериране.

При втория тип ангажиране стейкхолдърите се чувстват отдадени към организацията/проекта, която отдаденост се получава като резултат от всички нейни/негови операции, насочени към:

- Създаване на благоприятна среда, в която стейкхолдърите да могат да изразяват свободно своите мнения и нужди;
- Получаване на съгласието и доверието на стейкхолдърите;
- Предоставяне на възможност за изграждане на модел на кооперативност между стейкхолдърите, дори в неочаквани и непредвидени ситуации;
- Благоприятстване на условия за взаимно съзидателно създаване (Co-creation) на съвместна стойност/ценност от стейкхолдърите;
- Благоприятстване на условия за взаимен диалог, взаимно уважение и взаимно сътрудничество между стейкхолдърите.

Следователно конкретната констелация и конфигурацията от връзки между стейкхолдърите не е статична, а напротив - динамична, и този факт е необходимо да бъде взет под внимание, за да бъде ангажирането на стейкхолдърите ефективно и успешно. Освен това е необходимо тази мрежа от връзки да прерасне в мрежа на сътрудничество, където няма доминиране и приоритизиране на отделен стейкхолдър, една или повече групи стейкхолдъри или стейкхолдър-мрежа, където всеки от тях да има възможност да обсъжда и работи, съобразно своя дневен ред и цели, за да се предотвратяват в зародиш възможни конфликти на всички нива. Всичко това провокира нова перспектива към ангажирането на стейкхолдърите, която се основава на интерактивни действия и по-висока интеграция, които да водят до съвместно създаване на ценност/стойност за всички стейкхолдъри, т.е. на нови принципи, които разглеждаме по-долу.

Градивни принципи при ангажирането на стейкхолдърите

Изхождайки както от важността и ценността на ангажираността на стейкхолдърите за организацията/проекта, така и от имиджо-

вите рискове и евентуални дългосрочни проблеми, произтичащи от некоректното ѝ прилагане, ние считаме, че е от особена важност за такава чувствителна тема да бъдат взети под внимание *базовите принципи*, на които да се изгражда. Те според нас биха могли да бъдат:

• **Овластяване (Empowerment):** Стейкхолдърите би трябвало да споделят както отговорността при вземане на решения, така и предвидимостта на тяхното въздействие. Ангажирането на стейкхолдърите е есенциално значимо от морална гледна точка, за да се даде възможност за зачитане на фундаменталните права и достойнството на засегнатите. В тази връзка особена ценност представлява стремежът за насърчаване на приобщаващото ангажиране на пълното разнообразие от стейкхолдъри. Това ангажиране би могло да бъде по възможност максимално индивидуализирано. Тук особено подходящ е инструментариумът „Tailor Made”, който поражда чувства на емпатия и удовлетвореност.

• **Предвидимост и отчетност (Predictability and Accountability):** Предвидимостта и отчетността създават необходимите и достатъчни условия стейкхолдърите да се чувстват съпричастни и с всички сили да се стремят да бъдат отдадени на каузата на организацията/проекта. Това дава възможност за правилно разпределение и изпълнение на ролите, качествен мониторинг и контрол на етапите от жизнения цикъл на организацията/проекта.

• **Прозрачност (Transparency):** Практикуването на открито и честно ангажиране на стейкхолдърите създава у тях ясни очаквания. Затова комуникацията с тях трябва да е ясна и адаптирана към техните специфични нужди, желаниа, представи, начин на мислене и възприятие. Възможността за всеки стейкхолдър за изразяване на мнението, коментар и препоръка е необходимо винаги да е налице. Резултатите, които са цел за постигане, както и алгоритъмът за тяхната реализация, е необходимо да са ясно, точно и разбираемо представени на всички стейкхолдъри. Така формулираната прозрачност изгражда взаимно доверие.

• **Ефективност на разходите (Cost-effectiveness):** Ранното ангажиране създава условия за спестяване в дългосрочен план на време и пари.

• **Ресурси (Resources):** Ангажираността на стейкхолдърите насърчава ефикасното използване на ресурсите, тъй като те се считат от тях за споделени. В допълнение на това се споделят широк спектър от знания и умения, които допълнително подпомагат запазването и кохезията на доверието, от една страна, и постигането на споделените цели, от друга.

Обобщение, предложение и заключение

Основната цел на ангажирането на стейкхолдърите, като ядрови инструмент на стейкхолдър-мениджмънта, според нашия екип е да се постигне във всеки един момент от оперирането и развитието на организацията/проекта така наречената „**WIN-WIN-СИТУАЦИЯ**“, която да създаде необходимите условия за устойчиво развитие. Тази ситуация нарекохме „**идеално-теоретична**“, тъй като е почти невъзможно през целия жизнен цикъл на организация/проект тя да бъде на 100% постигната. Въпреки това, тя е подходящ модел, към който всяка една организация/проект би трябвало да се стреми, използвайки богатия арсенал от инструменти, предлагани от ангажирането на стейкхолдърите. Това важи и би трябвало да се използва при въвеждането и развитието на интелигентното земеделие.

На базата на задълбочен преглед на литературата идентифицирахме факта, че понятията „стейкхолдър“ и „ангажиране на стейкхолдърите“ имат многоаспектен, многопластов, комплексен и интегрален характер, и че са във фокуса на различни научни и научно-практически дисциплини. По тази причина за тях съществуват различни както по-тесни, така и по-широки дефиниции. Затова за тях **няма единна, общоприета и общовалидна дефиниция**. Всички дефиниции, въпреки различията си, показват недвусмислено и еднозначно своя актьорски центриран фокус. Освен това, анализът показва, че те съдър-

жат ключови термини²¹, например – **процеси, връзки и мрежи от връзки, комуникация, включване, непрекъснатост и повторяемост, дългосрочност, създаване на ценност/стойност, взаимност и кооперативност, отдаденост, предвидимост и отговорност**, които ги характеризират. Тези термини изведохме и обобщихме, след което ги използвахме като основа за конструиране на холистични работни дефиниции за понятията „стейкхолдър“ и „ангажиране на стейкхолдърите“. Тяната конструкция е такава, че дава възможност да се използва не само при стейкхолдър-мениджмънта на проекти, но също както да подпомогне въвеждането и развитието на интелигентното земеделие в България, така и да съдейства на земеделските предприятия, които се стремят да въведат такъв вид земеделие.

В настоящата публикация идентифицирахме потенциалните стейкхолдъри на земеделско предприятие в България в обхвата на Европейския съюз и ги оформихме в стандартен стейкхолдър бизнес модел. Той би могъл да бъде адаптиран към специфичната ситуация при въвеждане и използване на интелигентно растениевъдство и животновъдство в България, и да осигури неговото устойчиво развитие.

За безпроблемното и хармонично въвеждане и устойчиво развитие на интелигентното земеделие в България е от особена важност адекватното прилагане на стейкхолдър-мениджмънта, който от своя страна изисква изработване на **стратегия за ангажиране на стейкхолдърите**. Тази стратегия трябва да вгради **базовите принципи** за ангажирането на стейкхолдърите, които са посочени по-горе, от една страна, а от друга, съвременните

достигания на **CRM**²², тъй като управлението на връзките между стейкхолдърите и управлението на мрежи от връзки между стейкхолдърите съставляват ядрото на ангажирането на стейкхолдърите.

В заключение, многоаспектността на разглежданата проблематика ни дава основание да поставим ограничение на изследването, като насочата на нашите бъдещи разработки ще бъде към *изработването на моделна стратегия* за ангажирането на стейкхолдърите при въвеждане и устойчиво развитие на интелигентното земеделие (растениевъдство и животновъдство) в България.

Литература

Боевски, И., Саров, А. (2021). Въведение в CRM – учебник. Университетско издателство „Св. Климент Охридски“.

Боевски, И. (2020). *Кооперативното дело в България – Специфичен организационен дизайн, маркетинг-мениджмънт, гавърнанс структура и иновации*. Университетско издателство „Св. Климент Охридски“.

Alkhafaji, A. F. (1989). *A stakeholder approach to corporate governance. Managing in a dynamic environment*. Westport, CT: Quorum Books.

Andriof, J., Waddock, S., Husted, B., & Rahman, S. S. (2002). *Unfolding Stakeholder Thinking: Theory, Responsibility and Engagement*. E-book: 2017, Routledge, New York.

Boevski, I., & Laurinkari, J. (2017). *Die Zukunftsperspektiven des Genossenschaftswesens als Teil der Sozialwirtschaft: Grundstrukturen des Genossenschaftswesens am Beispiel Bulgariens: zum Gedenken an Prof. Dr. Jost W. Kramer*. Europäischer Hochschulverbund.

Boonstra, A. (2006). Interpreting an ERP-implementation project from a stakeholder perspective. *International Journal of Project Management*, 24(1), 38-52.

Bourne, L. (2005). *Project relationship management and the Stakeholder Circle*, PhD Thesis, Monash University, Australia.

Carney, S., Whitmarsh, L., Nicholson-Cole, S. A., & Shackley, S. (2009). A dynamic typology of stakeholder engagement within climate change research. *Tyndall Center for Climate Change Research, Working Paper*, 128.

²¹ По задълбочено и конкретно виж: Боевски, И. (2020). Кооперативното дело в България – Специфичен организационен дизайн, маркетинг-мениджмънт, гавърнанс структура и иновации, Университетско издателство „Св. Климент Охридски“ и Boevsky, I., Laurinkari, J. (2017). *Die Zukunftsperspektiven des Genossenschaftswesens als Teil der Sozialwirtschaft - Grundstrukturen des Genossenschaftswesens am Beispiel Bulgariens*. Europäischer Hochschulverbund, Wismar, Deutschland.

²² Подробности виж в: Боевски, И., Саров, А. (2021). Въведение в CRM – учебник, Университетско издателство „Св. Климент Охридски“.

Carroll, A. B., & Buchholtz A. K. (2000). *Business & Society: Ethics and Stakeholder Management*, South-Western College Publishing, Cincinnati.

Chinyio, E. A., & Akintoye, A. (2008). Practical approaches for engaging stakeholders: findings from the UK. *Construction Management and Economics*, 26(6), 591-599.

Durham, E., Baker, H., Smith, M., Moore, E., & Morgan, V. (2014). The BiodivERSA stakeholder engagement handbook. *BiodivERSA, Paris*, 108.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston. First Edition.

Gillilant, P. (2007). What we need to know about Project Stakeholder Management, Proceedings of the Annual Symposium 2007 of the Project Management Institute Singapore.

Greenwood, M. (2007). Stakeholder engagement: Beyond the myth of corporate responsibility. *Journal of Business ethics*, 74(4), 315-327.

Jones, T. M. (1980). Corporate social responsibility revisited, redefined. *California management review*, 22(3), 59-67.

Krick, T., Forstater, M., Monaghan, P., & Sillanpää, M. (2005). The practitioner's handbook on stakeholder engagement. *Volume 2 of The Stakeholder Engagement Manual*.

MacArthur, John, D. (1997). *Stakeholder Roles and Stakeholder Analysis in Project Planning: A review of approaches in three agencies - World Bank, ODA and NRI*. Bradford: University of Bradford, Development and Project Planning Centre.

Phillips, R. A. (1997). Stakeholder theory and a principle of fairness. *Business Ethics Quarterly*, 7(1), 51-66.

Roeder, T. (2011). *Managing Project Stakeholders*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

Thompson, J. K., Wartick, S. L., & Smith, H. L. (1991). Integrating corporate social performance and stakeholder management: Implications for a research agenda in small business. *Research in corporate social performance and policy*, 12(1), 207-230.

Varvasovszky, Z., & Brugha, R. (2000). A stakeholder analysis. *Health policy and planning*, 15(3), 338-345.

FAO. (2021). *Stakeholder Engagement Framework*, FAO.

ODA. (1995). "Note on Enhancing Stakeholder Participation in Aid Activities" Overseas Development Administration, Social Development Department London ODA

ODA. (1996). "Sharing Forest Management: key factors, best practice and ways forward" Overseas Development Administration, London, ODA.

Project Management Institute. (2008). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*, Fifth Edition, Newtown Square, PA.

Project Management Institute. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*, Seventh Edition and the Standard for Project Management, Newtown Square, PA.

World Bank. (2018). *Environmental & Social Framework for IPF Operations*, First Edition.