

## ФАКТОРИ, ВЛИЯЕЩИ ЗА ПЪРВИЧНО УСТАНОВЯВАНЕ НА ЗАИНТЕРЕСОВАНИТЕ СТРАНИ В ПРОЕКТИ ЗА ИКОНОМИЧЕСКО РАЗВИТИЕ

Деница Делчева<sup>1</sup>, Икономически университет, Варна

### Резюме

*Ранното идентифициране на заинтересованите страни в проекти за икономическо развитие е важно за цялостното успешно протичане на инвестиционния процес. Общественото приемане и обсъждане са задължителни елементи за издаване на проектна документация за всички страни, членки на Европейския съюз и редица други по целия свят. Правилното планиране на комуникационната и маркетинговата стратегия преди етапа на строеж зависи до голяма степен от ранното идентифициране на заинтересованите страни и често липсата или некоректното определяне води до проблеми с обществеността и респективно заинтересованите страни, което може да доведе до критично забавяне и/или отказ от инвестицията. Целта на тази статия е да покаже и анализира важността на ранното идентифициране на заинтересованите страни в проекти за икономическо развитие и установи фактори, влияещи върху този процес.*

**Ключови думи:** заинтересовани страни, стейкхолдърс, публично приемане.

## FACTORS INFLUENCING THE PRIMARY IDENTIFICATION OF STAKEHOLDERS IN ECONOMIC DEVELOPMENT PROJECTS

Denitsa Delcheva<sup>2</sup>, University of Economics, Varna

### Abstract

*Early identification of stakeholders in economic development projects is important for the overall success of the investment process. Public acceptance and discussion are mandatory elements for issuing project documentation for all countries, members of the European Union and a number of others around the world. The proper planning of the communication and marketing strategy before the construction stage depends to a large extent on the early identification of stakeholders, and often the lack or incorrect identification leads to problems with the public and the respective stakeholders, which can lead to a critical delay and/or cancellation of the investment. The purpose of this article is to show and analyze the*

---

<sup>1</sup> Деница Делчева е докторант в Икономически университет, Варна.

<sup>2</sup> Denitsa Delcheva is a PhD student in University of Economics, Varna.

*importance of early identification of stakeholders in economic development projects and identify factors influencing this process.*

**Keywords:** *stakeholders; public acceptance; economic development projects.*

## **ВЪВЕДЕНИЕ**

През последните години значението на участието на заинтересованите страни и трансдисциплинарността в изследванията за устойчивост нарасна бързо (Fazey et al., 2018; Lutz, Bergmann, 2018; Mielke et al., 2016). С навлизането на социалните мрежи, общественото мнение бива все по-лесно повлияно от мнението на индивиди и/или организации. Възможността за публикуване на визуални материали, снимки и видео, са още един фактор, който неминуемо влияе върху общото възприятие за дадена инвестиция. Лесният достъп до публична информация чрез интернет доставя на заинтересованите страни детайли за даденото инвестиционно намерение и по този начин прави процеса на инвестиране едновременно прозрачен, но и уязвим в контекста на публичното приемане. Като част от редица процедури, в това число процедура по ОВОС<sup>3</sup>, публичните дискусии със заинтересованите страни са част от задължителните елементи за получаване на разрешителни както в България, така и във всички страни, членки на Европейския съюз без изключение.

Консултацията с обществеността е централен аспект в „Политика в областта на околната среда: общи принципи и основна рамка“, одобрена от Европейския парламент през 2023 г. (European Parliament, 2023). Документът е базиран на Орхуската Конвенция, многостранно споразумение за околната среда под егидата на Икономическата комисия за Европа на ООН (ИКЕ на ООН), което влезе в сила през 2001 г. и по което ЕС<sup>4</sup> и всички негови държави-членки са страни. Сред правата, които споразумението гарантира е участието на обществеността във вземането на решения относно околната среда в контекста на инвестиционни проекти за икономическо развитие (Орхуската Конвенция е публикувана от МОСВ<sup>5</sup> на български език, 2001).

Комуникацията със заинтересованите страни е един от факторите, влияещи в голяма степен на закъснението на даден инвестиционен проект, който често може да се окаже решаващ при финалното решение за дадена инвестиция или т.нар. final investment decision (Recovery and Resilience Plans and the involvement of stakeholders, European Parliament, 2023). Въздействието на закъсненията върху проектите може да бъде значително и многостранно. Те често водят до увеличени разходи. Следователно бързото справяне със закъсненията и прилагането на ефективни стратегии за смекчаване е от съществено значение за успешното управление на проекти (Hussain, 2024). Управлението на заинтересованите страни, като се вземат предвид техните нужди и изисквания, е съществен елемент от успеха на даден проект (Bryde, Robinson, 2005; Cleland, 1986; Diallo, Thuillier, 2005; Olander, Landin, 2005; Olander, 2007).

<sup>3</sup> Оценката на въздействието върху околната среда (ОВОС)

<sup>4</sup> Европейски съюз

<sup>5</sup> Министерство на околната среда и водите на Република България

В този контекст научната общност определя качеството на работа със заинтересованите страни и тяхното ранно идентифициране като ключов показател за спазване на инвестиционния график при реализацията на проекти за икономическо развитие (Ruiz, Romero, Fernandez-Feijoo, 2020). От друга страна не се среща общоприет стандарт за тяхното определяне при инвестиционни проекти за икономическо развитие. Различните аспекти на маркетинговите комуникации и разработването на кохерентно ключово послание до всички групи стейкхолдъри (заинтересовани страни) може да бъде постигнато само чрез добре планирани комуникационни кампании (Василева, 2015). Неправилното определяне на заинтересованите страни обезсмисля планирането и изпълнението на маркетинговите комуникации, което, според автора на тази статия, прави наложително обследването на възможността за определяне на методология за ранно определяне на заинтересованите страни. Проектите следва да включват широк спектър от заинтересовани страни, чиито интереси и изисквания трябва да бъдат взети предвид при вземането на управленски решения, за да се гарантира успехът на проекта (Cleland, 1986; Diallo, Thuillier, 2005; Olander, Landin, 2005).

Европейските фондове за безвъзмездна финансова подкрепа на инвестиционни проекти като „Фонд Иновации“<sup>6</sup> към Европейската комисия имат включени работни пакети по публично приемане и разпространение, които имат задължителен характер и се следят от изпълнителната агенция на съюза CINEA<sup>7</sup>.

За целите на тази статия, авторът ограничава обследването до проекти за икономическо развитие в етапа преди разрешително за строеж и до взимане на финално инвестиционно решение на територията на Република България.

## ЦЕЛИ И ИЗСЛЕДОВАТЕЛСКИ ЗАДАЧИ

Публичното приемане и обществените дискусии са елемент при процедура по ОВОС, която в Република България е задължителен елемент в ранния етап преди разрешително за строеж за реализацията на проекти за икономическо развитие (по силата на чл.93, ал.8 от ЗООС, Закон за опазване на околната среда).

Ранното идентифициране на заинтересованите страни е първи етап в разработването на стратегия за менажирането им. Научната литература разглежда обстойно периодите на разработване на комуникационна стратегия за работа със заинтересованите страни и нейното изпълнение, но липсва цялостно академично обобщение за ранното идентифициране на заинтересованите страни, което към момента се провежда посредством професионална интуиция и социологически проучвания (Walter, Bourne, Shelley, 2007).

Фокусът при познатите методи за дефиниране на заинтересованите страни е върху определяне на съотносителност към даден проект и/или компания, а не върху факторите, влияещи върху тяхното практическо определяне. Отсъства систематичен подход при изпълнението на етапа по ранно идентифициране на заинтересованите страни в научната литература, което от гледна точка на автора налага спешно им

<sup>6</sup> Innovation Fund

<sup>7</sup> European Climate, Infrastructure and Environment Executive Agency

обследване и определяне на ключовите фактори с цел избягване на имиджови загуби, закъснение и/или отменяне на изпълнението на даден инвестиционен проект за икономическо развитие.

Целта на тази статия е да се определят именно тези **основни фактори, влияещи върху етапа на първично дефиниране на заинтересованите страни** като част от бизнес плана на проекти за икономическо развитие до етапа на разрешително за строеж и преди финалното инвестиционно решение (final investment decision).

### **За постигане на изложените задачи са поставени следните цели:**

1. Да се определи дали работата със заинтересованите страни е елемент, който присъства в бизнес плана на проекти за инвестиционно развитие от инвеститорска гледна точка.

2. Да се определят факторите, които от инвеститорска гледна точка влияят върху ранното идентифициране на заинтересованите страни до етапа на разрешително за строеж и преди финалното инвестиционно решение.

3. Да се определи дали общественото мнение в контекста на заинтересованите страни влияе при вземането на решения от институционална гледна точка във фазата на издаване на разрешителни преди финалното инвестиционно решение до разрешително за строеж.

4. Да се определят факторите, които от институционална гледна точка влияят върху ранното идентифициране на заинтересованите страни до етапа на разрешително за строеж и преди финалното инвестиционно решение.

5. Да се направи обобщен анализ на факторите, влияещи върху ранното дефиниране на заинтересованите страни при проекти за икономическо развитие.

6. Да се предоставят нови знания на академичните среди и специалистите в областта с цел подобряване на процеса по идентифициране на заинтересованите страни при проекти за икономическо развитие до етапа на разрешително за строеж и преди финалното инвестиционно решение.

**Авторът определя цели 2, 4, 5 и 6 като основни и цели 1 и 3 като валидиращи актуалността на темата.**

Настоящата статия има за цел да определи факторите за ранно определяне на заинтересованите страни, но не да предложи методология за изпълнение на този етап и схема за релевантност, което е предмет на последващо количествено проучване.

## **ТЕОРЕТИЧНА ПОСТАНОВКА**

### **Фактори, влияещи върху първичното определяне на заинтересованите страни**

Все по-голям брой проучвания идентифицират важността на управлението на заинтересованите страни в проектите. Тъй като заинтересованите страни могат да влияят на организацията, тяхното добро управление може да доведе до успех на пазара и максимизиране на печалбата (Castro, Klajnbergand, Andre, 2024).

Възприятието за работата със заинтересованите страни се фокусира почти изцяло върху въпроса **как да бъде повлияно, а не върху кого да бъде повлияно**. Съществуват частично релевантни за предмета на тази статия методи за анализ на заинтересованите страни в академичната литература: **Решетка власт-влияние-интерес**<sup>8</sup> (Фиг.1), **Куб на заинтересованите страни**<sup>9</sup> (Фиг. 2), **Модел на изпъкналост**<sup>10</sup> (Фиг. 3). Нито един от тях обаче не предоставя метод за ранно определяне на заинтересованите страни за проекти за икономическо развитие, а се концентрират основно върху насоки за стратегическата работа с тях. И трите най-разпространени модела, споменати по-горе, се фокусират върху характеризирането на стейкхолдърите, нивото на тяхното влияние, релевантност за дадения проект или компания. Така например прилагането на метода **Куб на заинтересованите страни** стартира със съставяне на списък със стейкхолдъри, следвано от определяне на нивото на заинтересованост. Липсва обаче дефиниция на факторите, влияещи върху съставянето на входящите данни, тоест върху определянето на заинтересованите страни. Съставянето на списък със стейкхолдъри бива възложено на комуникационните специалисти и разчита изцяло на тяхната лична оценка, което превръща автоматично входящите данни в субективни.

**Фигура 1. Power-influence-interest grid (Eden and Ackerman, 1998, 349)**



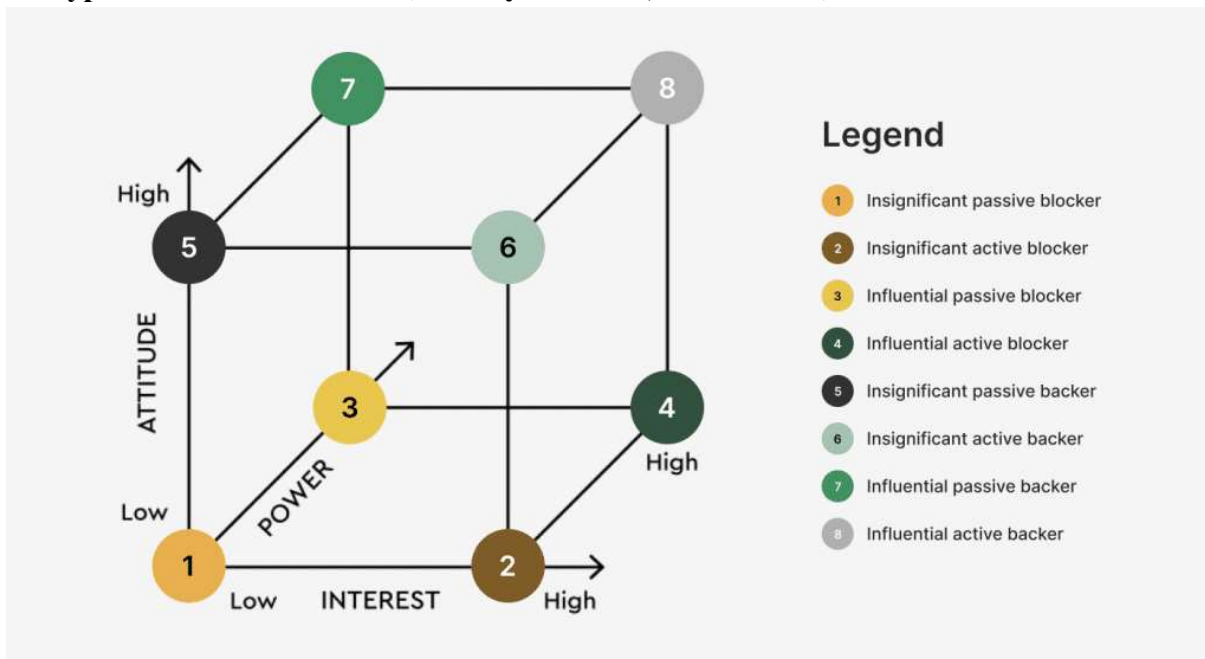
*Източник: solitaireconsulting.com*

<sup>8</sup> Power-influence-interest grid

<sup>9</sup> Stakeholder cube

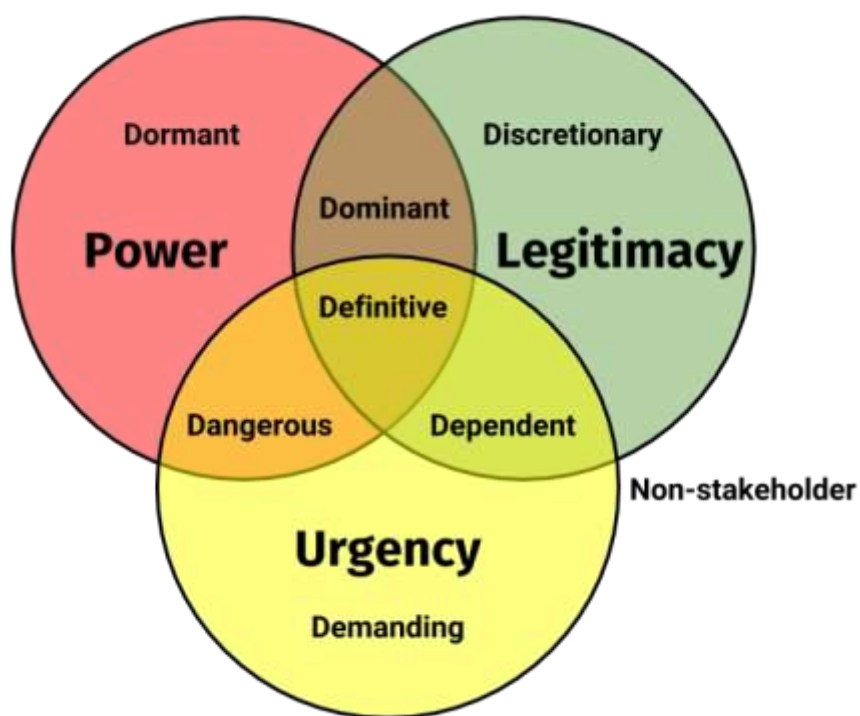
<sup>10</sup> Salience model

Фигура 2. Stakeholder cube (Murray-Webster, Simon 2006)



Източник: zen8labs.com

Фигура 3. Salience model (Mitchell et al. 1997, 874)



Източник: deepfriedbrainproject.com

**В контекста на изложените наблюдения, бяха поставени следните изследователски въпроси:**

- Съществуват ли фактори, които влияят върху първичното определяне на заинтересованите страни?
- Могат ли да бъдат изведени устойчиви променливи при първичното определяне на заинтересованите страни, приложими за максимално широк спектър от проекти за икономическо развитие?

## **МЕТОДОЛОГИЯ**

### **Дълбочинни интервюта**

При проучване на мнение на специалисти, които трудно могат да бъдат събрани на едно място по едно и също време се прилага използването на дълбочинни интервюта като част от наличния инструментариум на качествените изследвания. Те са форма на свободна интеракция по общо определени теми между интервюер и респондент при наличие на слабо структурирани изследователски въпроси (Желев [Zhelev] 2007). Изборът на този метод за събиране на данни се обуславя от два фактора – избор на групите респонденти и поставените изследователски въпроси. За извеждане на фактори за ранно определяне на стейкхолдърите, авторът избира две групи респонденти. **Първата е инвеститорската група**, представена от изпълнителни директори и/или служители на високи ръководни позиции. **Втората група е институционалната група**, представена от служители на институции, вземащи решения по издаване на разрешителни и/или финансиране на проекти за икономическо развитие. Интервютата са проведени в периода април – май 2024г.

Двете групи участват активно в процесите на реализация на инвестиционни проекти за икономическо развитие, но от различна перспектива. Обобщените резултати от двете групи респонденти следва да дадат пълна картина за факторите, влияещи върху определянето на заинтересованите страни без да измерят обаче тяхната релевантност.

### **Анализ**

Мисловните карти са ефективен метод за събиране и анализиране на данни от качествени изследвания. Те са подходящи при управление на данни от интервюта в интердисциплинарни и многостранни изследователски проекти (Fearnley, 2022).

Обобщението чрез мисловна карта на резултатите от дълбочинните интервюта на двете дефинирани групи респонденти съставя списък с фактори, влияещи върху ранното определяне на стейкхолдърите, разгледани по-нататък.

### **Резултати**

Резултатите от направеното проучване са представени в приложеното Изображение 1. Тринадесет фактора, влияещи за определяне на стейкхолдърите бяха обобщени на база дълбочинните интервюта на двете групи респонденти – представители на бизнеса (инвеститори) и представители на институциите.



**Изображение 1:** Мисловна карта на факторите, влияещи при идентифициране на заинтересованите страни при проекти за икономическо развитие в резултат от проведени дълбочинни интервюта за целите на настоящата статия.

Изведените фактори са както следва без целенасочена подредба:

1. Имидж на инвестора (принадлежност/собственост).

Респондентите определят имиджа на инвестора като важен фактор при определяне на заинтересованите страни, в това число и неговата принадлежност, визирайки произхода, имиджа на собственика/компанията майка. Производителят на цимент „Девня Цимент“ АД (до 2023 с това име) е собственост на германската група „Хайделберг Матириълс“. Това, според респондентите, има различна имиджова тежест в сравнение с името Алексей Петров, собственик на ЗК „Левинс“ АД до 2010.

2. Прецишен опит на обществеността.

Прецишен опит на обществеността с проекти за икономическо развитие. Общественото мнение относно процеса на реализиране на даден проект, като респондентите определят както наличието, така и липсата на прецишен опит за фактор.

3. Имиджов рейтинг на местната власт.

Доверието или недоверието в местната власт оказва влияние върху обуславяне на общественото мнение. Според респондентите това оказва значително влияние върху определяне на заинтересованите страни като често в по-малките населени места служители на местните институции се явяват и неформални лидери на общественото мнение.



#### 4. Високорискова технология.

Степента на технологичен риск също е отличена от респондентите като фактор, влияещ върху определяне на стейкхолдърите.

#### 5. Относителност на темата.

Дали сферата на проекта засяга пряко обществения живот и дали ще доведе до промени в него. Тук са споменати и случаи на специализирани теми като орнитологията. Макар и дадена организация да е активна в друга област на страната, чувствителен проект като изграждане на вятърен парк например би активирала подобна организация. Тоест темата е относителна към дейността на конкретната организация.

#### 6. Брой общини в обхвата на проекта.

Териториалният обхват влияе върху механизма на издаване на разрешителни. Така ако проектът включва две общини от една и съща област, някои от разрешителните се разглеждат от Областна управа, а ако обхваща две и повече области – съответното министерство. Ако обаче проектът се реализира в обхвата само на една община, редица решения зависят само от съответния общински съвет.

#### 7. Геолокация.

Респондентите определят геолокацията като носител на съответни характеристики, които представляват фактор за определяне на заинтересованите страни.

#### 8. Близост на други инвеститори.

Борбата за ресурси и изострената чувствителност на обществеността в региони с висока индустриална концентрация се отличават от респондентите като фактор за определяне на стейкхолдърите.

#### 9. Политическа принадлежност.

Политическата принадлежност на даден регион влияе значително върху активизиране на обществеността и обратното.

#### 10. Наличие на лидери на обществено мнение.

Активността на отделни личности, превръщайки ги в лидери на обществено мнение също е определена от респондентите като важен фактор при обуславяне на нагласите.

#### 11. Очакван социален принос на инвестицията.

Осигуряване на работни места, изграждане на инфраструктура, решаване на конкретни обществени проблеми и други са обобщени като очакван социален принос на инвестицията.

#### 12. Познатост на сферата / технологията.

Доколко сферата/технологията, заложена в дадения проект е позната на обществеността.

#### 13. Екологична чувствителност.

Доколко даденият проект има екологично чувствителен характер и в каква степен.

## ИЗВОДИ

Изведените резултати категорично потвърждават наличието на фактори, които влияят върху определяне на заинтересованите страни и отговарят на първия изследователски

въпрос „Съществуват ли фактори, които влияят върху първичното определяне на заинтересованите страни?“.

Авторът определя, че вторият изследователски въпрос следва да бъде обследван чрез количествено проучване за извеждане на устойчиви променливи и определяне на нивото на релеванност на изведените фактори.

И двете групи респонденти потвърждават важността на определяне и работа със заинтересованите страни, с което валидират цели 1 и 3 от точка 2. Резултатите от цели 2 и 4 са обобщени в Изображение 1 от точка 4 (цел 5).

**Изследователска цел 6 следва да бъде разработена по-обширно чрез количествено проучване, което да доведе до извеждане на методология за ранно определяне на заинтересованите страни при проекти за икономическо развитие.**

### **CASE STUDY: ВЯТЪРЕН ПАРК „ДОБРОТИЧ УИНД“, CWP GLOBAL**

Значението на разбирането на потенциала на заинтересованите страни е илюстрирано в различни случаи, при които неадекватното разбиране на заинтересованите страни е довело до сериозни провали (Freeman, 2024).

През 2018 г. компанията CWP Global обяви инвестиционно намерение на стойност 1,2 милиарда лева за разработване на 79 вятърни турбини с планирана мощност от 519 MW в обхвата на общините Вълчи дол и Ветрино, област Варна. Проектът беше представен с наименованието „Добротич Уинд“. През юли 2023 г. дружеството обяви отказ от част от планираните вятърни турбини с мотивите „тенденциозно отношение от страна на местната власт и организирана клеветническа кампания“ според официалното прессъобщение, публикувано на страницата на проекта (dobrotichwind.com) и отразено в медиите. През април 2024 г. CWP Global обяви цялостно замразяване на инвестицията с официално изявление от Димитър Енчев, Съосновател и член на борда на директорите на CWP, с мотивите, че на местно ниво действа организирана група, която провежда кампания срещу проекта с обосновката, че той пречи на местната общност (Интервю на Димитър Енчев пред business.dir.bg от 10. май.2024 г.<sup>11</sup>).

Налице е пренебрегването на няколко фактора, идентифицирани от проведеното проучване в настоящата статия при ранното определяне на заинтересованите страни: **Близост до други инвеститори, Наличие на лидери на обществено мнение, Предишен опит на обществеността, Екологична чувствителност, Политически нагласи.**

Анализирайки изброените фактори, става ясно, че атракционът „Исторически парк“ и лидерът на обществено мнение Ивелин Михайлов са поотделно и като съвкупност, заради свързаността си, първоначално неидентифицирани като заинтересовани страни при обявяване на проекта „Добротич Уинд“. Това е доказано от липсата на всякакви комуникационни следи по отношение на общи активности или интеракция, потвърдена както от инвеститора, така и от Ивелин Михайлов и други представители на „Исторически парк“ в множество публични изказвания.

<sup>11</sup>business.dir.bg/energien-pazar/dimitar-enchev-vse-po-chesto-shte-vizhdame-nulevi-i-otritsatelni-tseni-na-elektroenergiyata

Казусът „Добротич Уинд“ е нагледен пример за непълно идентифициране на заинтересованите страни и изключването на ключови лидери на мнение от първоначалната стратегия за обществено приемане. Взимайки предвид факторите, влияещи за първичното определяне на заинтересованите страни, идентифицирани в тази статия, замразяването на проекта, поради имиджови проблеми, би могло да бъде избегнато, счита авторът.

## БУНТЪТ СРЕЩУ ПЕРКИТЕ



*Изображение 2: Карикатура от изданието „Красиво Ветрино“, изобразяваща мнението на лидера на обществено мнение Ивелин Михайлов относно планираната инвестиция за изграждане на вятърен парк на „Добротич Уинд“ АД, част от CWP.*

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

С навлизането на социалните мрежи и начина, по който поколенията X, Y и Z Gen се информират, определянето на заинтересованите страни стана все по-трудно от една страна и все по-наложително от друга. Инвеститорската среда е изправена пред предизвикателството да планира своите маркетингови комуникации по начин, устойчив за различните етапи на реализация на даден проект за икономическо развитие. Освен държавните институции, роля играят и европейските, макар националните специфики на обществените нагласи да остават строго определящи.

В контекста на важността на темата, ранното определяне на заинтересованите страни и изработването на работеща методика за това остава тема, която не е обследвана задълбочено в научната литература.

Извеждането на основни фактори, за определяне на стейкхолдърите е първи етап за постигане на това, като авторът счита провеждането на количествено проучване за извеждане на методология за наложително.

### **Приложение 1:**

## **ДЪЛБОЧИННО ИНТЕРВЮ С ЛИДЕРИ НА ОБЩЕСТВЕНО МНЕНИЕ / ИНВЕСТИТОРСКО НИВО**

### **1. Общи въпроси**

- Разкажете ни накратко с какво се занимавате?
- Колко години стаж имате на ръководни длъжности?
- Ръководили ли сте в последните 10 години реализацията на проекти за икономическо развитие (големи инвестиции)?
- Ако да, в кой сектор?
- Компанията, в която работите/ръководите част ли е от международна структура/група?

### **2. Роля на ангажираността на заинтересованите страни**

- Как оценявате ролята на ангажираността на заинтересованите страни (stakeholder engagement) при реализацията на проекти?
- Организацията, която представлявате работи ли постоянно със заинтересованите страни или само на проектна база?
- Ако е само на проектна база: Кога стартирате работата със заинтересованите страни в етапа на реализация на даден проект?
- Ако е постоянно: Правители ли допълнителни усилия по отношение на ангажираността на заинтересованите страни преди/по време на нова инвестиция или продължавате с обичайната си стратегия?
- Как определяте заинтересованите страни? Класифицирате ли го някакъв начин?
- Колко често и по какъв начин актуализирате списъка със заинтересовани страни, с които работите?

### **3. Обществено мнение, медийно отразяване и работа с институциите**

- Правили ли сте външни проучвания за определяне на заинтересованите страни и общественото мнение?
- Ако да – на кой етап от проекта? Повтаряли ли сте проучването на следващ етап?
- Влияе ли според Вас и до каква степен качеството на ангажираността на заинтересованите страни при обуславянето на общественото мнение?

- Влияе ли според Вас и до каква степен качеството на ангажираността на заинтересованите страни при обуславяне медийното отразяване за даден проект/инвестиция?
- Било ли е затруднявано, забавяно или отменено реализирането на даден инвестиционен проект заради обществено мнение, заинтересовани страни и/или медийно отразяване обобщено?
- Ако да и можете да диференцирате причината, моля посочете.
- Повлиявала ли е работата (или нейната липса) със заинтересованите страни при работата с институциите, изразяваща се в забавяне на документация, допълнителни въпроси, обществен натиск?

#### 4. Лични впечатления

- Какво бихте отбелязали като лоша/добра практика (може и с конкретен пример) за ефективна работа със заинтересованите страни от Вашата практика? (тук може отговорът да не е свързан с Вашата конкретна компания).
- До каква степен ролята на заинтересованите страни е нарастнала/намалела за последните 10 години?
- На какво се дължи това спрямо Вашия предходен отговор?
- Бихте ли отправили съвет/критика за работата със заинтересованите страни при реализацията на големи инвестиции?
- Повлиява ли екологичната чувствителност на даден проект реактивността на заинтересованите страни?

### ДЪЛБОЧИННО ИНТЕРВЮ С ЛИДЕРИ НА ОБЩЕСТВЕНО МНЕНИЕ / ИНСТИТУЦИОНАЛНО НИВО

#### 1. Общи въпроси

- Разкажете ни накратко с какво се занимавате?
- Колко години стаж имате в общественния сектор?
- Били ли сте пряко или косвено оценител/координатор/администратор при реализацията на проекти за икономическо развитие (големи инвестиционни намерения)?
- Ако да, в кой сектор? Имате ли профилиране?

#### 2. Роля на ангажираността на заинтересованите страни

- Как оценявате ролята на ангажираността на заинтересованите страни (stakeholder engagement) при реализацията на проекти?
- Проявява ли интерес обществеността към инвестиционни намерения на бизнеса?
- Получавали ли сте сигнали/мнения относно обявени инвестиционни намерения?
- Как оценявате работата на инвеститорите със заинтересованите страни? Моля, коментирайте позитиви и негативи страни/мнение.
- Влизате ли предвид общественото мнение при съставяне на Ваша преценка/мнение по отношение на инвестиционни проекти?

- Как получавате обратна връзка за мнението на заинтересованите страни? От медиите, от тях директно или по друг начин?
- До каква степен ролята на заинтересованите страни е нарастнала/намалела за последните 10 години?
- На какво се дължи това спрямо Вашия предходен отговор?
- Влияе ли според Вас и до каква степен качеството на ангажираността на заинтересованите страни (работа на инвеститора в това отношение) при обуславянето на общественото мнение?
- Влияе ли според Вас и до каква степен качеството на ангажираността на заинтересованите страни при обуславяне медийното отразяване за даден проект/инвестиция?
- Било ли е затруднявано, забавяно или отменяно реализирането на даден инвестиционен проект заради обществено мнение, заинтересовани страни и/или медийно отразяване обобщено?
- Има ли, според Вас, разлика при влиянието на общественото мнение в различните региони на Европа ако сте активни извън България?
- Препоръки към инвеститорите за работа със заинтересованите страни?
- Кои са факторите (моля, избройте), които влияят в най-голяма степен на заинтересованите страни?

## БИБЛИОГРАФИЯ

- Awa, H., Etim, W., Ogbonda, E. (2024) Stakeholders, stakeholder theory and Corporate Social Responsibility (CSR), DOI: 10.1186/s40991-024-00094-y
- Bourne, L. (2018) Stakeholder Relationship Management, 4-10.
- Castro, M., Klajnberg, P., Barcaui, A. (2024) The impact of stakeholder distance in the relationship between stakeholder-oriented governance practices and project success, DOI: 10.5772/intechopen.1004895.
- Dathe, T. (2024) ESG Stakeholders, DOI: 10.1007/978-3-031-52734-0\_9.
- Dmytriyev, S., Freeman, R. (2023) R. Edward Freeman's Selected Works on Stakeholder Theory and Business Ethics, 61-88.
- Fearnley, C. (2022) Mind mapping in qualitative data analysis: Managing interview data in interdisciplinary and multi-sited research projects, DOI: 10.1002/geo2.109.
- Flanders, T. (1911) Speakers give sound advice, Syracuse Post Standard.
- Freeman, R. E. (1984) Strategic management: A stakeholder approach, Boston, Pitman.
- Häberlein, L., Hövel, P. (2023) Report on Stakeholder Mapping and Engagement Strategy, DOI: 10.5281/zenodo.8421915
- Krkač, K. (2011) Stakeholder Mapping, 1-7, DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-02006-4\\_353-1](https://doi.org/10.1007/978-3-030-02006-4_353-1)

Popkova, A. (2023) Stakeholder Mapping For Social Entrepreneurship Projects, DOI: 10.31857/S020736760025552-6

Poplawska, J., Labib, A., Reed, D., Ishizaka, A. (2015) Stakeholder profile definition and salience measurement with fuzzy logic and visual analytics applied to corporate social responsibility case study, DOI: 10.1016/j.jclepro.2014.10.095.

OECD (2012) Better Regulation Practices across the European Union, 120-126

Ruiz, S., Romero, S., Fernandez-Feijoo, B. (2020) Stakeholder engagement is evolving: Do investors play a main role, DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.2674>

Tattersall, C., Powell, J., Stroud, J., Pringle, J. (2011) Mind mapping in qualitative research, 107(18), 20-22.

Желев, С. (2008) Маркетингови изследвания, 77-100 [Zhelev, S. (2008) Marketingovi izsledvania, 77-100].