

УДК 332.721

JEL G32, C10, C65

DOI 10.32782/2786-8273/2023-2-16

**Фісуненко П.А.**

доктор економічних наук, доцент,  
професор кафедри розвитку нерухомості,  
фінансів, обліку та маркетингу,  
Придніпровська державна академія будівництва та архітектури

**Pavlo Fisunenko**

Prydniprovsk State Academy of Civil Engineering and Architecture

**Легостаєв І.М.**

студент,  
Придніпровська державна академія будівництва та архітектури

**Ivan Legostaev**

Prydniprovsk State Academy of Civil Engineering and Architecture

## МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ЗАЛУЧЕННЯМ ЗАЦІКАВЛЕНИХ СТОРІН В ДЕВЕЛОПЕРСЬКИХ ПРОЄКТАХ

### A METHODOICAL APPROACH TO THE STAKEHOLDER ENGAGEMENT MANAGEMENT IN DEVELOPMENT PROJECTS

**Анотація.** Стаття присвячена вивченню та удосконаленню підходу до управління залученням стейкхолдерів до розробки та реалізації девелоперських проєктів. Обґрунтовано, що коло стейкхолдерів є надзвичайно широким, що потребує підвищеної уваги до управління їх залученням. Досліджено існуючі методи та інструменти, які застосовуються в ході управління залученням зацікавлених сторін. Здійснено їх розподіл на загальні, методи управління проєктами, методи ідентифікації та аналізу стейкхолдерів та методи комунікативного управління. Представлено інструментарій управління залученням стейкхолдерів, який відповідно згруповано у блок орієнтування та блок комунікування. Сформовано методичний підхід до управління залученням зацікавлених сторін в девелоперських проєктах. Доведено, що завдяки умілому балансуванню інтересів стейкхолдерів як у процесі управління залученням зацікавлених сторін девелоперського проєкту, так і в межах циклу отримання результатів управління залученням зацікавлених сторін девелоперського проєкту, стає можливим загальне підвищення ефективності девелоперського проєкту.

**Ключові слова:** девелоперський проєкт, управління, зацікавлені сторони, методи, інструменти, методичний підхід.

**Abstract. Introduction.** The article is devoted to the study and improvement of the approach to managing the involvement of stakeholders in the creation and implementation of development projects. Development projects have been found to be particularly complex, covering the pre-project stage, design stage, construction, commissioning, management of the finished facility, including its implementation and real estate maintenance. **Purpose.** It is substantiated that the circle of stakeholders is extremely wide, which requires increased attention to the management of their involvement. The existing **methods** and tools that are used in the course of managing the involvement of interested parties have been studied. They were divided into general, project management methods, stakeholder identification and analysis methods, and communicative management methods. **Results.** The connections between various groups of methods and tools for managing the involvement of interested parties in development projects are considered. It is established that such connections may have the nature of conditioning, combination, integration or coordination. The stakeholder involvement management toolkit is presented, which is accordingly grouped into an orientation block and a communication block. A methodical approach to managing the involvement of interested parties in development projects has been developed. The components of this methodical approach are considered, namely: the goal, task, methodical toolkit, the cycle of managing the involvement of interested parties in the development project and its results. It has been proven that thanks to the skillful balancing of the interests of the public sector both in the process of managing the involvement of the public sector in the development project and within the cycle of obtaining the results of managing the participation of the public sector in the development project, it becomes possible to increase the overall efficiency of the development project. **Conclusion.** It has been established that the systematization of management methods and tools, their arrangement will allow to improve the involvement of interested parties with the maximum possible efficiency.

**Keywords:** development project, management, interested parties, methods, tools, methodical approach.

**Постановка проблеми.** В управлінні проєктом важливим завданням є забезпечити залучення зацікавлених сторін, досягти розумного балансу їхніх інтересів для найбільш ефективної реалізації проєкту та отримання найкращих результатів. Девелоперські проєкти вирізняються особливою складністю, адже охоплюють передпроектну стадію, стадію проектування, будівництво, введення в експлуатацію, управ-

ління готовим об'єктом, включно з його реалізацією та обслуговуванням. З огляду на це, коло зацікавлених сторін при розробці та реалізації девелоперських проєктів є надзвичайно широким, що потребує підвищеної уваги до управління їх залученням.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Процес залучення зацікавлених сторін, інструменти та методи, що використовуються при управлінні цим процесом

в господарській діяльності підприємств або в ході розробки та реалізації проєктів знайшли своє відображення в роботах багатьох науковців, серед яких Адамс Д., Болл М., Гай С., Гор Т., Коячетто Е., Ніколсон Д., Пейзер Р., Фрей А., Хеннебері Д., Хілі П. та ін. Приклади ідентифікації та вибору методик та інструментів аналізу стейкхолдерів наводять в своїх дослідженнях Корепанов Г., Черненко Д., Чала Т.

Саме систематизація цих методів та інструментів, їх впорядкування дозволить покращити залучення зацікавлених сторін з максимально можливою ефективністю.

**Мета статті** полягає у вивченні основних методів та інструментів, що застосовуються в ході управління залученням зацікавлених сторін, а також у розробці методичного підходу до управління залученням зацікавлених сторін в девелоперських проєктах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Як зазначає Е. Камишникова, стейкхолдерський підхід має бути системно інтегрований в управлінську практику та використовуватися як інструмент зниження нефінансових ризиків, створення інноваційних конкурентних переваг та додаткової вартості для усіх учасників соціально-економічних відносин [1, с. 395]. Отже, повинні бути інструменти та механізми стратегічної взаємодії зі стейкхолдерами.

На рис. 1 наведено унаочнення взаємозв'язку між складовими методичного інструментарію управління залученням зацікавлених сторін.

Всі методи та інструменти, які застосовуються в ході управління залученням зацікавлених сторін та формують його методичний інструментарій, можна розділити на:

- загальні методи та інструменти управління;
- методи та інструменти управління проєктами;

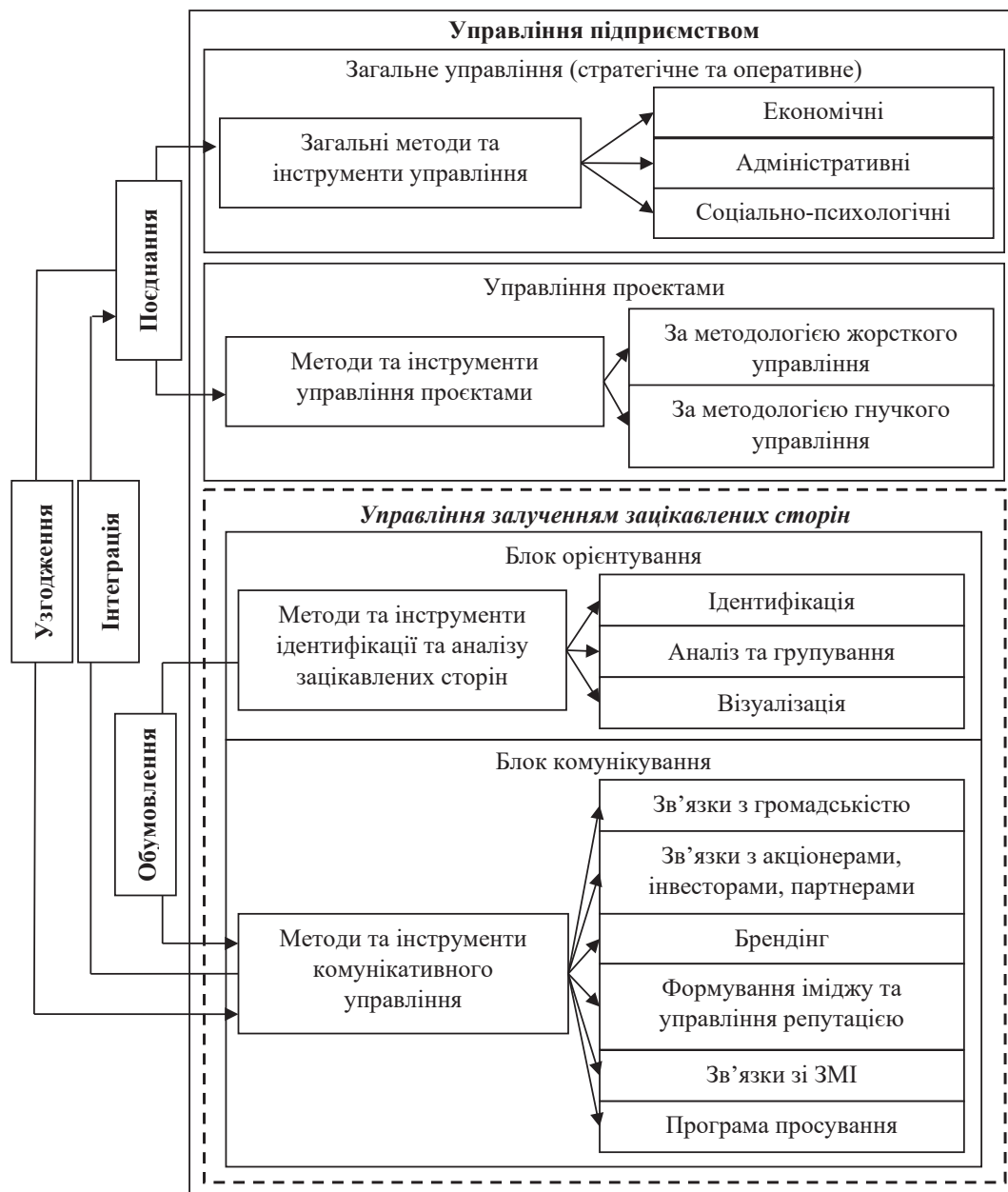


Рис. 1. Складові методичного інструментарію управління зацікавленими сторонами

Джерело: систематизовано авторами

– методи та інструменти ідентифікації та аналізу зацікавлених сторін;

– методи та інструменти комунікативного управління.

Якщо говорити про загальні методи управління, то їх, зазвичай, поділяють на економічні, адміністративні та соціально-психологічні.

Щодо економічних методів, то в контексті управління залученням стейкхолдерів, варто зосередитись на таких з них, як стратегічне та оперативне планування, економічне стимулювання. Інструментами в такому разі виступатимуть стратегічні та оперативні плани взаємодії з зацікавленими сторонами, економічні стимули (залежно від виду зацікавленої сторони), які можуть вплинути на думку стейкхолдерів, гарантувати їхню підтримку девелоперського проекту.

Адміністративні методи передбачають здійснення організаційних та розпорядчих дій, які регламентують діяльність самого підприємства, розробку та реалізацію проекту, в т.ч. з точки зору взаємодії з зацікавленими сторонами. Інструментами, що мають організаційний або розпорядчий характер, виступають організаційна / проектна структура, інструменти обміну інформацією з зацікавленими сторонами (в т.ч. у вигляді повідомлень, наказів, розпоряджень, консультацій, звітів та в інших формах відповідних виду зацікавленої сторони), інструменти координації та контролю.

Соціально-психологічні методи управління передбачають вивчення думок зацікавлених сторін як до, так і під час та після реалізації проекту, а також пошук психологічних засобів впливу на них. Інструментами можуть виступати інтерв'ювання, анкетування, переговори, розбудова корпоративної культури, філософії та моралі, психологічна мотивація (навіювання, переконання, наслідування, спонукання тощо).

Друга група методів – методи управління проектами. З погляду нашого дослідження доцільно розрізнити традиційний та гнучкий методи управління проектами, засновані на застосуванні різних за характером методологій.

Жорстка методологія управління проектами застосовується в умовах, коли відомі строки, етапи реалізації та вартість проекту, а етапи впорядковані таким чином, що реалізація жодного наступного етапу не починається доки не завершено попередній. Широко відомою є модель Водоспаду (відома як модель життєвого циклу розробки програмного забезпечення) або послідовна модель. Робиться припущення, що майже відсутні чинники, які можуть суттєво вплинути на хід виконання проекту, відхилення від проекту практично не допускаються. Основним інструментом виступає лінійний графік реалізації проекту, поданий у вигляді чітко регламентованої послідовності кроків (діаграма водоспаду). При цьому, вкрай важливо забезпечити контроль за дотриманням графіків.

В умовах турбулентності сучасного середовища традиційний метод управління поступово витісняється гнучким, який базується на методології, що застосовується за умов невизначеності (частіше за все, часткової), та допускає значний вплив чинників на реалізацію проекту та, відповідно, багаторазове коригування в ході його виконання. В рамках гнучкої методології управління проектами можуть застосовуватись методи Agile, Scrum, Lean, Critical Chain Project Management і тому подібні, в рамках яких широко застосовуються інстру-

менти Канбан, діаграми Ганта, мережеві діаграми тощо.

Серед методів ідентифікації та аналізу зацікавлених сторін можна виділити залежно від мети їхнього застосування методи ідентифікації та групування зацікавлених сторін, та їхньої візуалізації.

Ідентифікація та групування зацікавлених сторін необхідна для формування вихідного переліку зацікавлених сторін (реєстру стейкхолдерів) та його впорядкування за критеріями, істотними з точки зору конкретного дослідження. Крамеренко А. простежено, що на етапі ідентифікації стейкхолдерів застосовуються як правило такі інструменти як опитування, інформаційні ресурси і відкриті заходи [2].

Для групування найчастіше використовують матрично-описовий, оціночно-експертний методи чи їх комбінацію. Матрично-описовий метод передбачає використання в якості інструментів різноманітних матриць (матриця «влада/інтерес», матриця узгодженості, зацікавленості, впливу), а оціночно-експертний – визначення на підставі оцінок експертів певних показників, що характеризують зацікавлені сторони за певним критерієм. Так, К. Ляшук запропонував інструментарій ідентифікації, що дозволяє здійснювати послідовний критеріальний відбір ключових стейкхолдерів, узгоджувати суттєві за важливістю і термінами соціальні проекти, формувати плани заходів щодо їх реалізації [3, с. 290].

Для візуалізації отриманих даних про стейкхолдерів використовують карти стейкхолдерів, діаграми, схеми. Наприклад, Левченко Н. вважає, що важливу роль у визначенні моделі взаємовідносин зі стейкхолдерами відіграє обраний інструментарій проектного аналізу. Він пропонує використовувати такий інструмент як «карта зацікавлених груп стейкхолдерів», яка дозволить візуалізувати картину взаємозв'язків стейкхолдерів та встановити можливості впливу на них лідерів проекту на етапі попередньої ідентифікації та групування стейкхолдерів [4].

Крім того, в ході управління залученням зацікавлених сторін важливо застосовувати методи комунікативного управління, яке використовує наступні технології і інструменти: 1) зв'язки з громадськістю; 2) зв'язки з акціонерами, інвесторами і партнерами; 3) брендинг; 4) формування іміджу і управління репутацією; 5) зв'язки із засобами масової інформації; 6) програму просування [5].

В своїй праці Кицак Т. рекомендує побудувати ефективну взаємодію із зацікавленими сторонами, що сприятиме досягненню таких результатів: забезпечення мінімізації нефінансових ризиків та їх ефективне нівелювання; об'єднання ресурсів для досягнення стійкості бізнес-процесів; оцінювання зовнішнього та внутрішнього середовища бізнес-організації; забезпечення комунікації зі стейкхолдерами у напрямі поліпшення кінцевого результату; покращення якості кінцевого продукту і бізнес-процесів; формування довірчих взаємин між зацікавленими сторонами і компанією [6].

Ховрак І. стверджує, що використання дієвого та відповідного комунікаційного інструментарію здатне забезпечити захист від виникнення перешкод комунікації зі стейкхолдерами [7, с. 94].

Комунікаційний інструментарій взаємодії зі стейкхолдерами є сукупністю форм, типів, методів, засобів і каналів комунікації, які допомагають виконати конкретні соціально відповідальні ініціативи та визначити

пріоритети подальшого розвитку. І. Ховрах рекомендує розмежовувати внутрішньо орієнтований, зовнішньо орієнтований та універсальний комунікаційний інструментарій взаємодії зі стейкхолдерами [7, с. 100].

Щодо взаємодії між групами методів та інструментів, то слід зазначити, що комунікативні методи та інструменти безпосередньо пов'язані із розбудовою плідної взаємодії із зацікавленими сторонами, мають бути інтегровані як в загальний процес управління організацією, так і в управління даним проектом. Застосування методів ідентифікації та аналізу зацікавлених сторін дозволить отримати дані, на підставі яких здійснюватиметься вибір комунікативних мето-

дів та інструментів з метою їх подальшої інтеграції в систему інших методів та інструментів (загальних та управління в рамках даного проекту), які, в свою чергу, доповнюють одне одного.

Методичний інструментарій є невід'ємним елементом методичного підходу до управління залученням зацікавлених сторін (ЗС) (рис. 2).

Як видно з рис. 2, методичний підхід до управління залученням зацікавлених сторін до девелоперських проектів включає мету, завдання, методичний інструментарій, цикл управління залученням зацікавлених сторін девелоперського проекту та його результати.

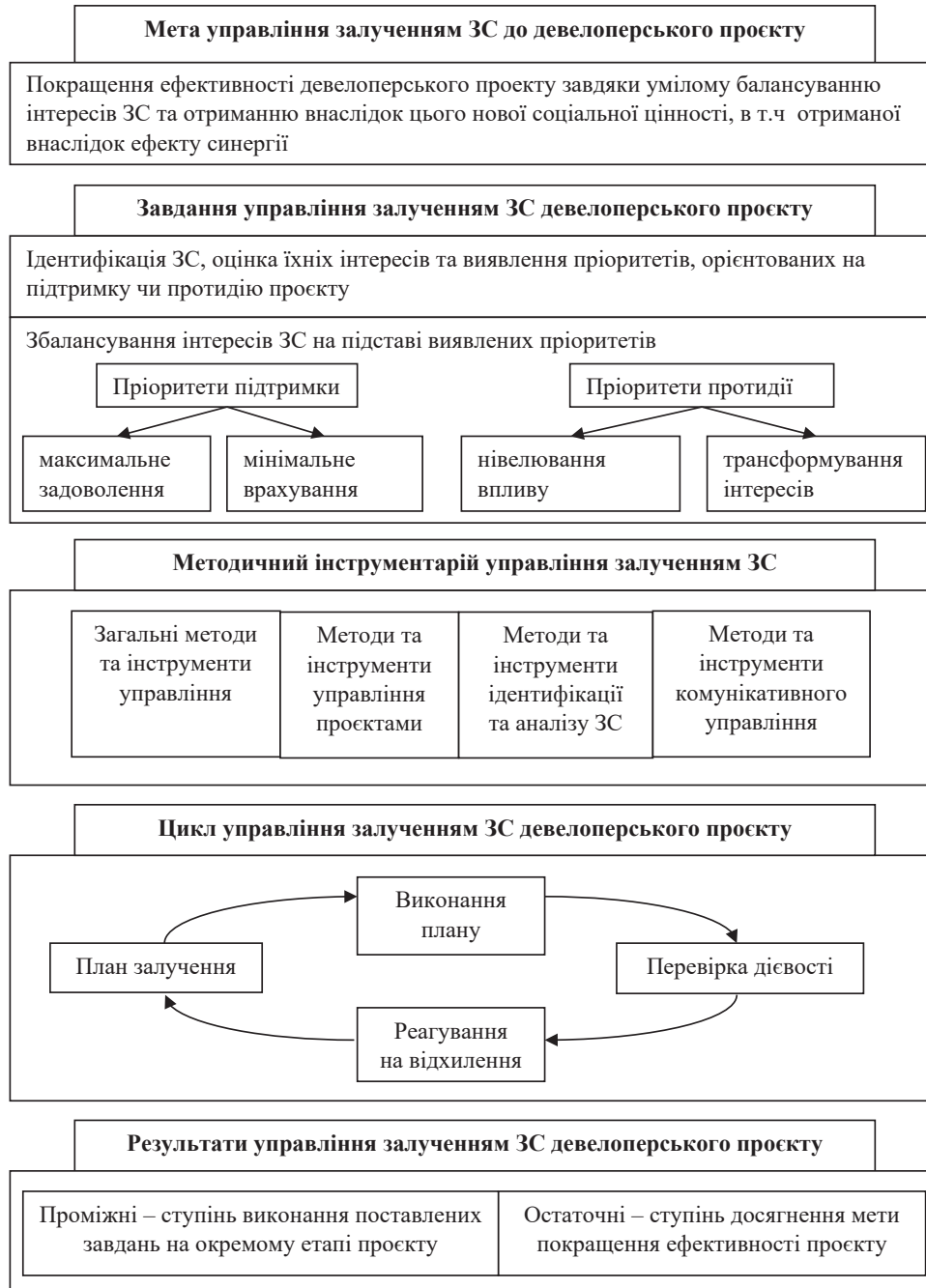


Рис. 2. Методичний підхід до управління залученням зацікавлених сторін до девелоперських проектів

Джерело: розроблено авторами



Мета управління полягає в покращенні ефективності девелоперського проекту завдяки умілому балансуванню інтересів ЗС та отриманню внаслідок цього нової соціальної цінності, в т.ч отриманої внаслідок ефекту синергії.

Для досягнення поставленої мети мають виконуватись наступні завдання:

– ідентифікація зацікавлених сторін, оцінка їхніх інтересів та виявлення пріоритетів, орієнтованих на підтримку чи протидію проекту;

– збалансування інтересів зацікавлених сторін на підставі виявлених пріоритетів.

Залежно від характеру пріоритетів, визначених на основі аналізу інтересів зацікавлених сторін, орієнтування управлінських дій змінюється. Якщо мова йде про пріоритети підтримки, то управління залученням зацікавлених сторін має орієнтуватися, за можливості, на максимальне задоволення інтересів зацікавленої сторони, або хоча б на їх мінімальне врахування. Якщо ж говорити про пріоритети протидії, то управління залученням зацікавлених сторін має орієнтуватися на нівелювання впливу зацікавлених сторін або на трансформування їхніх інтересів.

Цикл управління залученням зацікавлених сторін починається зі складання плану залучення, який в подальшому підлягає виконанню, перевірці дієвості

та реагуванням на відхилення, яке найчастіше призводить до нового витку циклу (складання скоригованого плану залучення зацікавлених сторін).

Результати управління залученням зацікавлених сторін поділяють на проміжні та остаточні. Проміжні результати полягають у визначенні ступеня виконання поставлених завдань на окремому етапі девелоперського проекту, тоді як остаточний – ступеня досягнення мети покращення ефективності девелоперського проекту.

**Висновки.** Таким чином, в ході дослідження розглянуто інструменти та методи управління залученням зацікавлених сторін до девелоперського проекту, встановлено взаємозв'язки між окремими групами методів та інструментів.

Систематизація основних методів та інструментів, що застосовуються в ході управління залученням зацікавлених сторін до участі у девелоперському проекті, а також їх розділ на чотири групи, дали змогу сформулювати методичний підхід до управління залученням зацікавлених сторін в девелоперських проектах.

Використання цього методичного підходу на практиці дозволить провести ідентифікацію стейкхолдерів, оцінити їх інтереси та виявити на що орієнтовані їх пріоритети, що дасть змогу побудувати процес залучення зацікавлених сторін з максимально можливою ефективністю.

#### Бібліографічний список:

1. Камишнікова Е. Модель стейкхолдерменеджменту в системі управління корпоративною соціальною відповідальністю. *Вісник приазовського державного технічного університету. Серія : Економічні науки*. 2017. Випуск 34. С. 394–400.
2. Крамаренко А.О. Стейкхолдери в підприємницькій діяльності: принципи, стандарти, інструменти управління. *Агросвіт*. 2023. № 3-4. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/1080> (дата звернення: 01.09.2023).
3. Ляшук К. Особливості формування механізму управління соціальною взаємодією торговельних підприємств із стейкхолдерами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 5. Том 1. С. 287–293.
4. Левченко Н.М. Стейкхолдер-аналіз як інструмент ефективного управління проектами в умовах інтеграції України до європейського та світового бізнес-простору. Інноваційні механізми управління корпоративними інтеграційними процесами підприємств / за ред. А.М. Ткаченко. Запоріжжя : ЗНТУ, 2019. 220 с. URL: [http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/4899/1/Levchenko\\_Steakhouse.pdf](http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/4899/1/Levchenko_Steakhouse.pdf) (дата звернення: 01.09.2023).
5. Бебик В.М. Інформаційно-комунікативний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка паблік рилейшнз. Київ : МАУП, 2005. 438 с.
6. Кицак Т.Г. Взаємодія із стейкхолдерами як пріоритетний напрям розвитку соціальної відповідальності бізнесу. Соціально-трудова сфера в умовах інформаційної економіки: сучасний стан, проблеми та стратегічні напрями розвитку : матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції; 26-29 листопада 2018 року. Київ : КНЕУ, 2018. С. 30–33. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197271297.pdf> (дата звернення: 01.09.2023).
7. Ховрак І.В. Роль комунікативного інструментарію стратегії корпоративної соціальної відповідальності для розбудови ефективного діалогу зі стейкхолдерами. *Ukr. Socium*. 2019. № 3(70). С. 92–106.
8. Корепанов Г.С., Черненко Д.І., Чала Т.Г. Теоретико-методичні передумови та розробка концептуальної моделі управління взаємодіями стейкхолдерів. *Проблеми економіки*. 2020. № 1. С. 144–151.
9. Кадикова М., Ларіна С.О., Чумаченко І.В. Метод визначення очікувань зацікавлених сторін і їх коригування при стратегічному управлінні програмою проектів. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. 2019. № 1 (7).

#### References:

1. Kamyshnykova E. (2017) Model steikholdermenedzhmentu v systemi upravlinnia korporatyvnoiu sotsialnoiu vidpovidalnistiu [Model of stakeholder management in the corporate social responsibility management system]. *Visnyk pryazov's'koho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky – Bulletin of the Priazov State Technical University. Series: Economic Sciences*, vol. 34, pp. 394–400.
2. Kramarenko A. O. (2023) Steikholderi v pidpriemnytskii diialnosti: pryntsyipy, standarty, instrumenty upravlinnia [Stakeholders in entrepreneurial activity: principles, standards, management tools]. *Agrosvit – Agroworld*, no. 3-4. Available at: <https://nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/1080> (accessed September 1, 2023).
3. Liashuk K. (2021) Osoblyvosti formuvannia mekhanizmu upravlinnia sotsialnoiu vzaiedodiieiu torhovelnykh pidpriemstv iz steikholderamy [Peculiarities of formation of the mechanism of management of social interaction of trade enterprises with stakeholders]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of the Khmelnytskyi National University*, no. 5, tom 1, pp. 287–293.
4. Levchenko N. M. (2019) Steikholder-analiz yak instrument efektyvnoho upravlinnia proektamy v umovakh intehratsii ukrainy do yevropeiskoho ta svitovoho biznes-prostoru [Stakeholder analysis as a tool for effective project management in the context of Ukraine's integration into the European and global business space]. *Innovatsiini mekhanizmy upravlinnia korporatyvnymy inteh-*

ratsiinymy protsesamy pidpriemstv / za red. A.M. Tkachenko. Zaporizhzhia: ZNTU, 220 p. Available at: [http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/4899/1/Levchenko\\_Steakhouse.pdf](http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/4899/1/Levchenko_Steakhouse.pdf) (accessed September 1, 2023).

5. Babyk V. M. (2005) *Informatsiino-komunikatyvnyi menedzhment u hlobalnomu suspilstvi: psykholohiia, tekhnolohii, tekhnika pablik ryleishnz* [Information and communication management in global society: psychology, technologies, public relations technique]. Kyiv: MAUP, 438 p. (in Ukrainian)

6. Kytsak T. H. (2018) Vzaiemodiiia iz steikkholderamy yak priorytetnyi napriam rozvytku sotsialnoi vidpovidalnosti biznesu [Interaction with stakeholders as a priority direction for the development of social responsibility of business]. *Sotsialno-trudova sfera v umovakh informatsiinoi ekonomiky: suchasnyi stan, problemy ta stratehichni napriamy rozvytku: materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi Internet-konferentsii*. Kyiv: KNEU. Available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/197271297.pdf> (accessed September 1, 2023).

7. Khovrak I. V. (2019) Rol komunikatsiinoho instrumentarii stratehii korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti dlia rozbudovy efektyvnoho dialohu zi steikkholderamy [The role of the communication toolkit of the corporate social responsibility strategy for building an effective dialogue with stakeholders]. *Ukr. Socium*, no. 3(70), pp. 92–106.

8. Korepanov H. S., Chernenko D. I., and Chala T. H. (2020) Teoretyko-metodychni peredumovy ta rozrobka kontseptualnoi modeli upravlinnia vzaiemodiiamy steikkholderiv [Theoretical and methodological prerequisites and development of a conceptual model of stakeholder interaction management]. *Problemy ekonomiky – Problems of the economy*, no. 1, pp. 144–151.

9. Kadykova M., Larina S. O., and Chumachenko I. V. (2019) Metod vyznachennia ochikuvan zatsikavlenykh storin i yikh koryhuvannia pry stratehichnomu upravlinni prohamoiu proektiv [The method of determining the expectations of interested parties and their adjustment in the strategic management of the project program]. *Suchasnyy stan naukovykh doslidzhen' ta tekhnolohiy v promyslovost – The current state of scientific research and technology in industry*, no. 1 (7).

Стаття надійшла до редакції 08.09.2023