

Міністерство освіти і науки України  
Одеська державна академія будівництва і архітектури

**А. І. Рибак, І. Б. Азарова**

**УПРАВЛІННЯ ЗАЦІКАВЛЕНИМИ СТОРОНАМИ В  
ПРОЕКТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ**

**Монографія**

Одеса – 2017

**УДК 008.5**  
**P93**

*Рекомендовано до друку Вченою Радою  
Одеської державної академії будівництва та архітектури  
(протокол № 1 від 05 жовтня 2017 р.)*

**P93 Рибак Анатолій Іванович**

Управління зацікавленими сторонами в проектному менеджменті : монографія. / А. І. Рибак, І. Б. Азарова. – Одеса : ОДАБА, 2017. – 145 с. **ISBN 978-617-7195-42-8**

У монографії розглянуті основні методи роботи з зацікавленими сторонами проектів – класифікація і аналіз зацікавлених сторін, встановлення балансу інтересів стейкхолдерів, вибір стратегії взаємодії із зацікавленими сторонами в проектному менеджменті та управлінні компаніями.

Видання призначене для керівників компаній, проектних менеджерів, викладачів, аспірантів і студентів вищих навчальних закладів.

***Рецензенти:***

**Ажаман І. А.** – завідувач кафедри менеджменту та управління проектами Одеської державної академії будівництва та архітектури, доктор економічних наук, доцент;

**Криворучко О. В.** – завідувач кафедри програмної інженерії та інформаційних систем Київського Національного торговельно-економічного університету, доктор технічних наук, професор;

**Шахов А. В.** – проректор з науково-організаційної роботи Одеського Національного морського університету, доктор технічних наук, професор.

**УДК 008.5**  
**P93**

**ISBN 978-617-7195-42-8**

**© Рибак А. І., Азарова І. Б., 2017**

## ЗМІСТ:

ВСТУП .....	5
Розділ 1. Виникнення теорії зацікавлених сторін.....	8
1.1. Екологічні передумови .....	8
1.2. Соціальні передумови.....	10
1.3. Споживчі передумови.....	11
1.4. Законодавчі передумови.....	12
1.5. Попередники теорії стейкхолдерів.....	13
1.6. Теорія стейкхолдерів в управлінні компаніями та проектами.....	14
Розділ 2. Поняття і класифікація стейкхолдерів.....	20
2.1. Поняття зацікавленої сторони .....	20
2.2. Типології, моделі і класифікації стейкхолдерів.....	27
Розділ 3. Методи аналізу стейкхолдерів.....	49
3.1. Джерела отримання інформації про стейкхолдерів .....	51
3.1.1. Прямі способи отримання інформації про стейкхолдерів.....	52
3.1.2. Непрямі способи отримання інформації про стейкхолдерів. Методи експертних оцінок .....	60
3.2. Метод ідентифікації стейкхолдерів проектів на основі системного аналізу .....	70
3.3. Карта зацікавлених сторін.....	75
3.4. Таблиця інтересів стейкхолдерів.....	81
3.5. Матриця «Підтримка × сила впливу» .....	83

3.6. Аналіз стейкхолдерів за критеріями позиції, впливу, стабільності і готовності до співпраці .....	84
Розділ 4. Стратегії взаємодії зі стейкхолдерами.....	97
4.1. Англо-саксонська і японо-германська моделі управління стейкхолдерами компаній .....	97
4.1.1. Модель вибору стратегії взаємодії із зацікавленою стороною .....	103
4.2. Методи взаємодії зі стейкхолдерами в проектному менеджменті.....	106
4.2.1. Вибір стратегії взаємодії зі стейкхолдерами за методом «Карти зацікавлених сторін» .....	108
4.2.2. Вибір стратегії взаємодії зі стейкхолдерами, що аналізуються за критеріями позиції, впливу, стабільності і готовності до співпраці.....	114
4.2.3. Конфлікт інтересів стейкхолдерів.....	116
4.2.4. Метод встановлення балансу інтересів стейкхолдерів у проектному менеджменті .....	118
4.2.5. Оцінка і обробка ризиків, пов'язаних зі стейкхолдерами .....	129
ВИСНОВКИ.....	134
Літературні джерела .....	137



## ВСТУП

*Бізнес - це лише частина об'єднаного мораллю світу, в якому ми живемо.*

*Едвард Фрімен*

Однією з найбільш обговорюваних тем в менеджменті останні два десятиліття стали моделі і теорії, що стосуються зацікавлених сторін. Такий інтерес до даної тематики пов'язаний із тим, що кращі результати діяльності показують компанії, які в процесі своєї роботи створюють цінність для всіх зацікавлених в її діяльності осіб, а не тільки для акціонерів або власників бізнесу. Підприємства набагато швидше домагаються успіху, коли вони співвідносять свої внутрішні ресурси, можливості і цілі з потребами зовнішнього оточення і, зокрема, з інтересами зацікавлених в їх діяльності сторін.

На жаль, таких компаній поки не так багато, як хотілося б. Керівництво більшості вітчизняних компаній, як і раніше, бачать в деяких своїх стейкхолдерах не рівноправних партнерів по бізнесу, а протиріччю сторони, яких не слід не тільки допускати до управління, а й взагалі - інформувати з бізнесових справ.

Теорія зацікавлених сторін є одним з останніх напрямків в сучасному менеджменті, яке формує і пояснює стратегію розвитку компанії під впливом інтересів зацікавлених в її діяльності сторін, тобто стейкхолдерів (від англ. *Stakeholder* - «тримач інтересу»). Виникненню стейкхолдер-підходу в середині 1970-х років сприяло те, що тогочасний бізнес перестав бути «річчю в собі» та потребував врахування інтересів дедалі зростаючої кількості учасників.

Теорія стверджує, що при досягненні цілей діяльності організації слід брати до уваги інтереси різних зацікавлених сторін, які будуть представляти певний тип неформальної коаліції. Між стейкхолдерами

можуть існувати різні відносини, які не завжди носять характер співробітництва, збігу інтересів, а можуть бути навіть конкурентними. При цьому всіх стейкхолдерів слід розглядати як єдине суперечливе ціле (своєрідну «коаліцію впливу» або «коаліцію учасників бізнесу»), рівнодіюча інтересів якого буде визначати напрямок реалізації окремого проекту або траєкторію розвитку організації [1].

Даний підхід є дуже актуальним і в управлінні проектами. У п'ятому виданні стандарту Інституту управління проектами РМІ - Керівництві РМВоК, - управління зацікавленими сторонами було виділено в нову самостійну галузь знань з управління проектами. Питанням управління зацікавленими сторонами проектів приділено у стандарті багато уваги через їх значну роль в оцінці цінності проекту та його результатів.

Однак, напрацьовані за ці роки в менеджменті організацій прийоми роботи зі стейкхолдерами компаній, на жаль, не завжди придатні для проектного менеджменту. Більш складне і мінливе оточення проектів, більш значна інтенсивність господарської діяльності в зв'язку із обмеженістю проектів в часі, більш сильний вплив стейкхолдерів на успіх проекту - все це вимагає перегляду і доповнення механізмів теорії стейкхолдерів в проектному менеджменті.

Тому *метою даного дослідження* є аналіз існуючих методик роботи зі стейкхолдерами, підбір та адаптація даних методик до проектного управління, а також заповнення методологічних «прогалін» для організації повноцінної роботи із зацікавленими сторонами проектів.

Обрана мета дослідження дозволяє структурувати її в наступні *завдання*:

- обґрунтування застосування теорії стейкхолдерів в сучасному менеджменті на підставі дослідження передумов її виникнення;
- узагальнення існуючих підходів до визначення і класифікації стейкхолдерів, доповнення існуючих класифікацій;
- дослідження методів отримання та аналізу інформації про стейкхолдерів в управлінні компаніями та проектами, доповнення необхідних в проектному менеджменті методик;
- аналіз існуючих стратегій взаємодії зі стейкхолдерами в управлінні організаціями і проектами, розробка методу вибору стратегій управління зацікавленими сторонами.

Монографія складається з чотирьох розділів. Перший розділ присвячений аналізу передумов виникнення теорії стейкхолдерів для обґрунтування її застосування в сучасному менеджменті. У другому розділі розглядаються підходи до визначення поняття зацікавленої сторони, а також класифікації і типології стейкхолдерів. Третій розділ описує методи отримання інформації про стейкхолдерів а також методи ідентифікації зацікавлених сторін. У четвертому розділі розглянуто стратегії взаємодії зі стейкхолдерами, принципи вибору цих стратегій, а також встановлення балансу інтересів стейкхолдерів у проектному менеджменті. Також в цьому розділі описаний метод роботи з ризиками проектів, пов'язаними зі стейкхолдерами.

Дослідження проведено на підставі сучасної методології проектного та стратегічного менеджменту, методів системного аналізу. При проведенні дослідження також використовувалися загальноприйняті методи наукового дослідження, такі як спостереження, аналіз і синтез, дедукція, індукція та ін.

## **Розділ 1. Виникнення теорії зацікавлених сторін**

Теорія стейкхолдерів в управлінні бізнесом почала формуватися в США в 60-х роках ХХ століття. В основі теорії було покладено бачення компанії не тільки як окремого інструменту для отримання прибутку, а й складового елементу складної системи, який сам впливає і зазнає впливу оточення - споживачів, громадськості, постачальників, партнерів, конкурентів, персоналу, держави.

Виникнення подібної концепції саме в цей час було обумовлено цілим рядом причин, вивчення яких допоможе зрозуміти необхідність використання теорії стейкхолдерів в сучасному менеджменті. Розглянемо деякі з них.

### **1.1. Екологічні передумови**

Кінець 60-х - початок 70-х років двадцятого століття називають періодом першої хвилі екологічної активності. Великомасштабні проекти, такі як будівництво атомних електростанцій, транспортних мереж, нафтогазових і хімічних заводів, меліорація, зіткнулися з несподіваною опозицією захисників навколишнього середовища.

З 60-х років американці виявляли зростаючу стурбованість екологічними наслідками стрімкого промислового розвитку [2]. Вихлоп дедалі численніших автомобілів, наприклад, не без підстав вважався причиною смогу та інших форм забруднення повітря у великих містах. Забруднення навколишнього середовища породжувало те, що економісти називають громадським тягарем - втратами, які повинні нести не окремі організації, а суспільство в цілому. Оскільки самі учасники ринку виявилися економічно та організаційно нездатними вирішувати такі проблеми, багато захисників навколишнього середовища заявляли, що охорона вразливих земних екосистем - моральний

обов'язок уряду. Навіть якщо для цього необхідно пожертвувати певним ступенем економічного розвитку. Отже, під впливом цих факторів було прийнято ряд законів, що контролюють забруднення навколишнього середовища. В їхньому числі закон про чисте повітря 1963 року, закон про чисту воду 1972 року і закон про безпечну питну воду 1974 року.

Захисники навколишнього середовища досягли важливої мети в грудні 1970 року, коли було засновано Агентство з охорони навколишнього середовища (АОНС), що об'єднало в одному органі багато федеральних програм по захисту навколишнього середовища. З цього моменту АОНС встановлює допустимі межі забруднення, забезпечує їх дотримання правовими засобами і обмежує терміни, протягом яких забруднюючі підприємства повинні привести свої викиди у відповідність з нормами. Для підприємств встановлюються розумні терміни, іноді в кілька років, для приведення викидів у відповідність з нормами.

Громадські активісти, які виступають на захисті навколишнього середовища, а також відповідні державні органи, які контролюють далі виконання «екологічних» законів в США та інших країнах, займали в подальшому все більш активні і вагомі позиції в діяльності як виробничих підприємств, так і різних видів бізнесу. Менеджмент компаній більше не міг ігнорувати екологічні аспекти своєї діяльності і громадську думку з цього питання. Керівництво компаній відтепер потребувало ефективного інструмента імплементації екологічних вимог у стратегію управління, а також механізмів взаємодії з громадськістю з питань екології. Теорія стейкхолдерів надавала обидва цих необхідних інструменти.

## 1.2. Соціальні передумови

Переглядалися також соціальні стандарти для працівників підприємств під впливом робочого руху, яке набуло в той час максимальної потужності за всю історію. Посилення гніту монополій, інтенсифікація і «знеособлення» процесу праці призводили до того, що профспілки вже не обмежувалися традиційними вимогами. Висувалися якісно нові тези, включаючи й такі, які передбачали участь профспілок в управлінні виробництвом.

Характерною рисою американського робітничого руху в післявоєнні роки було започаткування масового руху за 8-годинний робочий день [3, с. 480]. Організації під назвою «Ліги 8-годинного робочого дня» з'являлися у всіх промислових районах. В ході боротьби у багатьох штатах такі ліги сформували потужні організації, які проводили масові мітинги і страйки. В результаті їх діяльності, в 1967 р. в чотирьох штатах був прийнятий закон про 8-годинний робочий день.

Поряд із традиційними вимогами, що відносяться до оплати праці, важливе місце стали займати і абсолютно нові, такі як збереження загальної чисельності робочих місць при змінах в характері виробництва; участь представників профспілок у вирішенні питань зайнятості, дотримання прав старшинства; оплата компаніями перекваліфікації робітників; створення спеціальних комісій, які планують темпи перезброєння виробництва з урахуванням інтересів членів профспілок і т. д.

До кінця 60-х близько 60% населення Америки становили наймані працівники. І всі вони поступово ставали рівноправними учасниками бізнесу, на інтерес яких вже доводилося зважати.

Деякі з таких інтересів вже тоді закріплювалися на законодавчому рівні в США: Закон «Про громадянські права» (The Civil Rights

Act), 1964 р.; Закон «Про дискримінації в зайнятості за віком» (The Age Discrimination in Employment Act) 1967 року, і ін.

Інші інтереси працівників компаній знаходили своє відображення в рамках створеної на початку 1970-х років концепції Корпоративної соціальної відповідальності (або КСВ), згідно з якою підприємство приймає на себе відповідальність за наслідки своєї діяльності для суспільства. Згідно із базовими принципами КСВ, підприємство усвідомлює та добровільно зобов'язує себе не тільки дотримуватись обов'язкових законодавчих вимог щодо соціальних стандартів, але і задовольняти соціальні потреби своїх працівників та суспільства в цілому через власні моральні та етичні міркування, що становляться частиною філософії компанії та її внеском у розвиток цивілізації.

Деякі дослідники вважають КСВ за спробу перенести окремі соціальні функції держави та уряду на плечі бізнесу. Критики КСВ стверджують, що концепція суперечить глобальній меті бізнесу – максимізації прибутків, а запровадження КСВ є не до кінця щирим кроком у відповідь на громадський та законодавчий натиск. Проте, більшість представників бізнесу у розвинених країнах сприймають КСВ як спосіб зробити світ краще, що абсолютно не суперечить інтересам будь-якого цивілізованого бізнесу.

Поява і подальший розвиток КСВ, а також інших сучасних напрямків в менеджменті організацій (Збалансована система показників, ресурсна теорія і т.д.) було б неможливим без теорії стейкхолдерів.

### **1.3. Споживчі передумови**

З іншого боку, виробництво споживчих товарів почало стикатися з проблемами збуту і звертатися до нових видів конкурентної боротьби, заснованої на більш тісних взаємодіях зі споживачами та суспільством. Значно збільшився взаємозв'язок між громадською думкою і

рівнем продажів. Ставлення до того чи іншого товару і бренду на ринку тепер визначалося не лише якістю самого товару та ефективністю його рекламної кампанії. На поведінку споживачів відтепер впливав і загальний імідж компанії, в тому числі - відповідальність в її поведінці по відношенню до партнерів, робочих, природного середовища і суспільства в цілому [4, с.25].

Саме в цей період з'явилися поняття маркетингу, конкуренції якості, диференціації продукту, технічного обслуговування після продажів та інше. Відповіді на важливі та актуальні питання того часу про те, яким чином очікування споживачів повинні впливати на продукт і бізнес, були надані, в тому числі, теорією зацікавлених сторін.

#### **1.4. Законодавчі передумови**

Держава не залишалася осторонь від цих процесів в суспільстві. У відповідь на вимоги громадськості, вона випускає кодекси про безпеку праці, здоров'я і навколишнього середовища і забезпечує їх виконання правовими засобами виконавчої гілки влади. Вплив державних регулюючих правил поширюється майже на всі продавані в США товари. Так, виробники продуктів харчування повинні ясно повідомляти про те, що знаходиться у банці або коробці. Відтепер не допускається продаж ліків без їх ретельної перевірки. Автомобілі повинні створюватися відповідно до норм безпеки і екологічних вимог. Ціна на товари повинна бути тепер ясно зазначена, а рекламодавці більше не мають права вводити покупців в оману. З'явилися також обмеження щодо антимонопольної політики.

Отже, бізнес перестав бути «річчю в собі» і став частиною складної системи за участю представників місцевої громади, суспільства і держави. Інтереси і сподівання все більшої маси людей доводилося враховувати при управлінні підприємствами та бізнесом. Капітал по-



винен був звернути увагу на людей. З'явилася необхідність у виникненні ефективних і зручних інструментів для здійснення нового формату управління. Всі ці причини зумовили появу цілої низки нових концепцій управління компаніями, у тому числі - теорії стейкхолдерів. І на сьогодні можна з упевненістю сказати, що у сучасному світі без врахування інтересів всіх зацікавлених сторін неможливо побудувати стабільний, процвітаючий в довгостроковій перспективі бізнес.

### **1.5. Попередники теорії стейкхолдерів**

Перші спроби розглянути взаємодію людей і бізнесу були виражені в формі теорій «людських відносин», які з'явилися ще в 30-х роках ХХ століття як альтернатива «Класичним» теоріям управління підприємствами [5, с.27].

Засновником нового напрямку вважається відомий американський соціолог, психолог, основоположник індустріальної соціології - Елтон Мейо [6]. Критикуючи класичну теорію управління за спрощений погляд на природу людської поведінки, прагнення мінімізувати роль «людського фактору», орієнтацію на пріоритет формалізації відносин та ієрархічної побудови організації, Е. Мейо поставив під сумнів ефективність бюрократичної форми управління і висунув завдання впровадження методів поводження з працівником як «соціально-психологічною» істотою. Порівнюючи організацію із суспільством, соціальною системою, в рамках якої взаємодіють окремі особистості, а також формальні і неформальні групи, в якості найважливішої функції бізнесу він розглядав задоволення соціальних потреб людини в умовах кризи американського суспільства, розпаду сім'ї, падіння ролі традиційних соціальних інститутів.

Такі вчені, Д. Макгрегор, А. Маслоу, Р. Лайкерт, Ф. Герцберг, Ф. Ротлісбергер, К. Арджирис, продовжили розробки даної теорії. У сво-

їх роботах вони проголошували принципи всебічного розвитку і всеосяжного використання організацією здібностей працівників, задоволення їх різноманітних потреб, використання механізмів самоорганізації, стимулювання процесів групової динаміки, демократизації управління, гуманізації праці.

Практичне використання запропонованих принципів «людських відносин» в бізнесі тих часів було пов'язано не стільки з економічною доцільністю, скільки з підтримкою стабільності в суспільстві у відповідь на появу соціалізму як суспільно-економічної альтернативи капіталізму. Отже, це була спроба довести, що і в рамках капіталістичного виробництва людина також є важливим та вагомим елементом. Однак, розгляд людських відносин відбувався тільки в рамках однієї компанії. Вплив діяльності компанії на навколишнє середовище залишався поза увагою теорії.

На відміну від теорії «людських відносин», теорія стейкхолдерів стверджувала, що компанія - це не тільки економічна цілісність та інструмент для отримання прибутку, а й елемент того середовища, в якій вона діє, а також система, яка впливає і сама зазнає впливу від свого оточення: місцевих громад, споживачів, постачальників, громадських організацій, а також персоналу, інвесторів та акціонерів.

### **1.6. Теорія стейкхолдерів в управлінні компаніями та проектами**

Вперше термін «стейкхолдери» був використаний в роботах вчених Стенфордського науково-дослідного інституту в 1963 р. Відправним пунктом нової теорії було твердження про те, що мета діяльності компанії набагато ширше, ніж створення прибутку для її власників. Цілі бізнесу також включають в себе турботу про добробут значно

ширшого кола агентів: акціонерів, працівників компанії, клієнтів, постачальників, державної влади, суспільства в цілому.

В середині 1970-х років група дослідників на чолі з Расселом Акоффом надала концепції стейкхолдерів друге дихання. В якості груп, зацікавлених в діяльності корпорації, він називав не тільки постачальників, покупців, найманих працівників, інвесторів і кредиторів та уряд, а й майбутні покоління. Тому, на думку Р. Акоффа, менеджери не повинні приймати рішень, які обмежують сферу вибору для нових поколінь в майбутньому. Вважаючи організацію відкритою системою, він був переконаний, що багато соціальних проблем можна подолати, якщо перевлаштувати основні інститути та налагодити ефективну взаємодію зацікавлених осіб в системі.

У сучасному вигляді концепція стейкхолдерів отримує своє поширення з середини 80-х років ХХ століття, коли виходить у світ знакова робота Едварда Фрімена «Стратегічний менеджмент: концепція зацікавлених сторін». У ній автор вводить поняття «зацікавлена сторона» (англ. - *Stakeholder*), дає її визначення і пропонує до розгляду оригінальну модель фірми. Ідея Фрімена полягає в поданні фірми, її зовнішнього і внутрішнього оточення як набору зацікавлених в її діяльності сторін, інтереси і вимоги яких менеджери фірми повинні враховувати і задовольняти. Більш наочно зацікавлені сторони компанії в загальному вигляді можна представити за допомогою рис. 1.1.

Як ми бачимо на рис. 1.1, сферою досліджень теорії зацікавлених сторін є відносини між групами і індивідами, маючими певний інтерес до діяльності конкретної фірми. З точки зору будь-якого боку, фірма виступає як сукупність інтересів і відносин інших сторін.

Але, насправді, теорію стейкхолдерів не цікавить сама компанія, хоча вона і виділяє пов'язані з нею бізнес-процеси і їх результати.

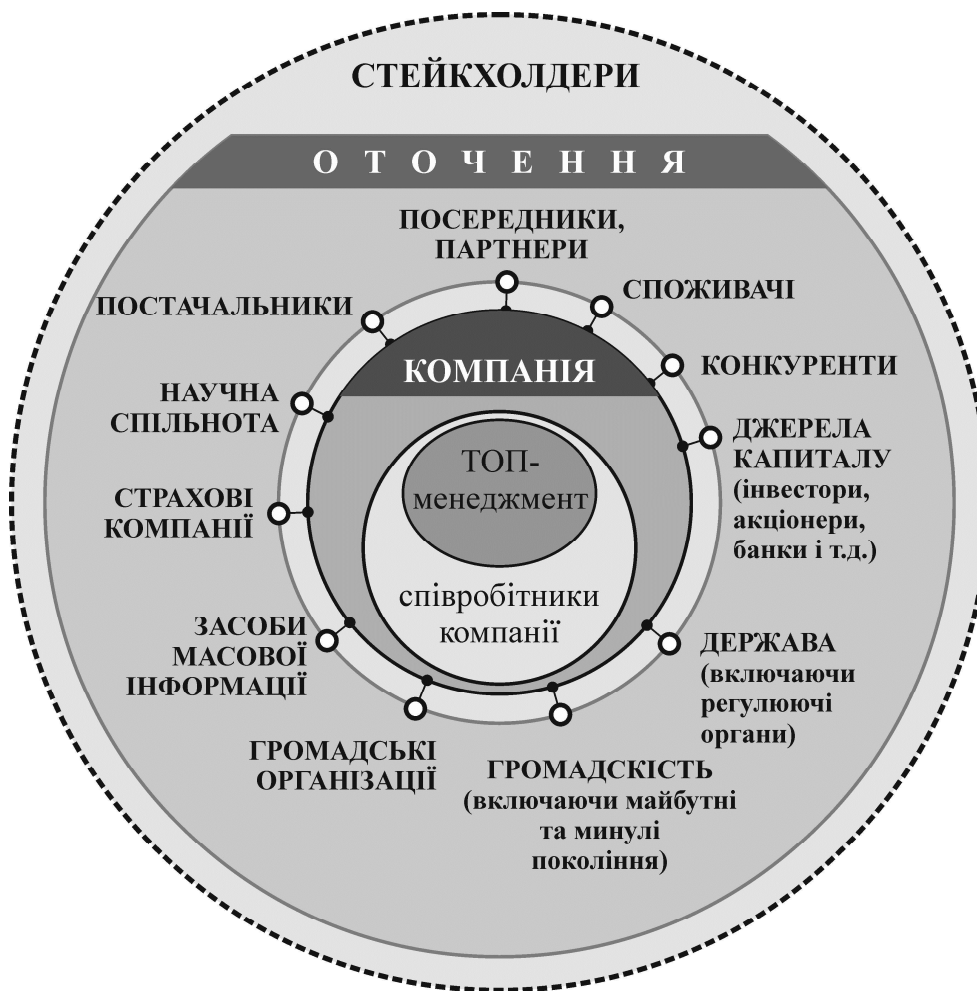


Рисунок 1.1. Компанія та її стейкхолдери

Теорія спрямована виключно на зацікавлені сторони [7, с.55]. Отже, виникає питання: що саме повинна вивчати теорія в рамках відносин зацікавлених сторін? Для визначення області досліджень теорії існують три питання: «Хто?», «Що?» і «Як?».

З урахуванням теорії стейкхолдерів, фундаментальною метою підприємства є задоволення інтересів всіх зацікавлених сторін. Тому перша сфера дослідження цієї теорії полягає у виборі на практиці тих груп стейкхолдерів, які дійсно важливі і чиї інтереси дійсно варто враховувати, оскільки кількість зацікавлених сторін будь-якого підприємства надзвичайно велика.

Отже, розглядаючи підприємство як господарську організацію і об'єднання інтересів її учасників, перша сфера дослідження теорії зацікавлених сторін повинна дати відповідь на питання: «Хто?» [8, с.100].

Друга сфера дослідження визначається необхідністю виявлення інтересів стейкхолдерів. При цьому слід не тільки виділити релевантні групи зацікавлених сторін, а й оцінити їх порівняльну важливість з точки зору підприємства і його стратегії. Така оцінка дозволить підвищити об'єктивність стратегічного аналізу, і відповідно, якість реалізованої стратегії підприємства. Саме тому наступним колом проблемних питань, на які повинна дати відповідь теорія зацікавлених сторін, є питання: «Що?», «Які інтереси стейкхолдерів можуть бути задоволені в процесі об'єднання зусиль підприємства?».

Третя сфера дослідження полягає в знаходженні відповіді на питання: «Як стейкхолдери досягають реалізації своїх інтересів?». Тут вивчаються шляхи впливів, спрямованих на максимальне задоволення інтересів стейкхолдерів. Можливість реалізації тієї чи іншої стратегії безпосередньо пов'язана з характером ресурсних відносин. При цьому стратегії можуть бути як агресивні, так і захисні. Вони можуть бути розраховані на реалізацію в короткостроковому або довгостроковому часовому інтервалі; можуть бути орієнтовані на єдиного стейкхолдера або на все їх різноманіття.

В останні роки методи взаємодії зі стейкхолдерами компанії оформилися в окремий напрямок менеджменту і отримали назву «стейкхолдер-менеджменту» (англ. - *Stakeholder Management*) [9]. Провідні сучасні компанії світу сприймають зовнішніх зацікавлених сторін не як щось чужорідне і зайве, а як рівноправних учасників свого бізнесу. Вони проводять наради з потенційними покупцями і громадськістю,

досліджують їх думки, спрямовують свою соціальну діяльність на їх інтереси. Подібна практика взаємодії із зацікавленими сторонами все частіше починає використовуватися не тільки комерційними компаніями, але і державними, муніципальними установами, а також некомерційними організаціями.

На даному етапі розвитку стейкхолдер-менеджменту область теоретичних і практичних досліджень поки що зосереджена на самому початковому етапі роботи з зацікавленими сторонами - методах ідентифікації стейкхолдерів і їх інтересів.

На базі накопиченого досвіду був випущений ряд посібників і рекомендацій щодо взаємодії із зацікавленими сторонами компаній і некомерційних організацій. В тому числі, компанією AccountAbility випущена серія стандартів AA1000, яка включила в себе кращі практики, теоретичні розробки і результати науково-практичних досліджень, а також опис методик, що застосовуються в різних компаніях для менеджменту взаємовідносин із зацікавленими сторонами (від англ. - *Stakeholder Relationship Management*, SRM).

У проектному менеджменті теорія стейкхолдерів також знайшла широке застосування. Однак, механізми управління зацікавленими сторонами, запозичені з стратегічного і загального менеджменту, не можуть бути перенесені без певних змін в проектний менеджмент через тактичного характеру останнього, його потребу поряд зі стратегічним плануванням в швидких та активних діях по оперативному управлінню стейкхолдерами, викликану надзвичайно динамічним оточенням. До того ж, вплив зацікавлених сторін на результат проекту значно вище, ніж в корпоративному управлінні, адже проекти обмежені в часі, господарська діяльність в них є більш інтенсивною [9]. А

через унікальність проектної діяльності, здійснюваної вперше, невідзначеності з боку проектного оточення і стейкхолдерів більш суттєві.

Крім того, проекти можуть розглядатися як частина діяльності проектно-орієнтованих організацій, які їх здійснюють. У такому випадку, при аналізі стейкхолдерів в проектному менеджменті, крім стейкхолдерів самого проекту слід враховувати також інтереси стейкхолдерів проектної компанії.

## Розділ 2. Поняття і класифікація стейкхолдерів

### 2.1. Поняття зацікавленої сторони

Визначення ключового поняття «стейкхолдер» теорії зацікавлених сторін значно ускладнюється його англomовним походженням. У вітчизняній літературі зустрічаються терміни «зацікавлена сторона», «зацікавлена група», «група інтересів», «група впливу», і, нарешті, «стейкхолдери» [7, с. 52]. Насправді, далеко не всі ці терміни мають однакове смислове навантаження і є синонімами.

Поняття групи інтересів, групи впливу, або групи тиску, прийшли з політики, де цим терміном позначають групи сил, що представляють лобістські організації, які впливають на державну політику. Стосовно до стейкхолдер-менеджменту, не всі зацікавлені сторони можуть будь-яким чином вплинути на діяльність компанії або реалізацію проекту. Отже, дана група термінів не надто коректно відображає зміст поняття «стейкхолдер».

Найбільш адекватним перекладом англomовного поняття «стейкхолдер», на думку авторів даного дослідження, буде поняття «зацікавлена сторона». Пропоноване авторами визначення даного поняття наведено далі.

У першоджерелі - англomовній літературі - є, принаймні, дві точки зору з приводу смислового визначення стейкхолдерів, які можна звести до наступних підходів [10, с. 32]:

1) визначення зацікавлених сторін як можливої безлічі осіб, які мають свої інтереси, можуть впливати на організацію або опинитися під впливом з боку організації (широке тлумачення);

2) погляди, що характеризують зацікавлених сторін як осіб, з якими фірмі доводиться часто стикатися (вужьке трактування).



Перша позиція, яка була запропонована Е. Фріменом, дає уявлення про все різноманіття стейкхолдерів, доцільна для використання в будь-яких контекстах, і визнається теоретично вірним визначенням. Друга - більш практична і включає в себе тільки частину стейкхолдерів [7, с. 52].

Однозначного трактування поняття «стейкхолдер» поки не існує і в міжнародній практиці менеджменту. Поняття стейкхолдерів компанії і стейкхолдерів проекту також поки слабо розмежовані.

Термін «зацікавлені сторони» був схвалений Міжнародною організацією зі стандартизації ISO (англ. - *International Organization for Standardization*) і прийнятий в ІСВ; його синонімом є словосполучення «учасники проекту» (*Stakeholders*) - це особи або групи осіб, зацікавлені у виконанні і успіху проекту, або на дії яких проект накладає обмеження [11].

Згадане вище трактування терміна, запропоноване Е. Фріменом [12,13], дослівно визначає стейкхолдерів компаній як:

*«Будь-які особи, групи або організації, що роблять істотний вплив на рішення, що приймаються фірмою і / або виявляються під впливом цих рішень».*

Д. Кліленд [14] визначає поняття «стейкхолдери» наступним чином:

*«Стейкхолдери (зацікавлені особи, пайовики) проекту - люди (організації) або групи людей, що мають або вважають, що мають, законні вимоги щодо деяких аспектів проекту. Метою зацікавленості може бути забезпечення особистого інтересу, частки в участі або висунення вимог щодо проекту; ця мета може змінюватися від задоволення неформального інтересу в процесі участі в проекті до висунення законних претензій».*

У наведеному визначенні відносини тієї чи іншої зацікавленої особи до проекту характеризуються не тільки і не стільки об'єктивними економічними передумовами, а навпаки, суб'єктивним ставленням до проекту, бізнесу в цілому або до лідера цього бізнесу, керівника проекту [15]. Друге визначення стейкхолдерів, безумовно, значно ширше і охоплює не тільки тих, хто об'єктивно впливає на проект і на кого проект здатний вплинути, а зовсім сторонніх осіб з власним баченням будь-яких аспектів проекту [16]. Йдеться вже про визначених І. Фассіном «стейксікерів» - особи і організації, що прагнуть бути визнаними фірмою як стейкхолдери [17]. Однак, якщо такі особи здатні вплинути на реалізацію проекту, то не варто їх інтересом нехтувати.

Згідно Зводу знань з управління проектами (англ. - *Project Management Body of Knowledge*, скор. - РМВoК) [18], розробленим Інститутом управління проектами (англ. - *Project Management Institute, Inc.*, скор. - РМІ):

*«Зацікавлена сторона - особа, група або організація, яка може впливати, на яку можуть вплинути, або яка може сприймати себе підданою впливу рішення, операції або результату проекту. Зацікавлені сторони можуть брати активну участь в проекті або мати інтереси, які можуть бути порушені як позитивно, так і негативно в ході виконання або в результаті завершення проекту. Різні зацікавлені сторони можуть мати конкуруючі очікування, які можуть створювати конфлікти всередині проекту ... Керівництво проектом - приведення проекту у відповідність до потреб або завдань зацікавлених сторін - має вирішальне значення для успішного управління залученням зацікавлених сторін і для досягнення організаційних цілей. »*

Томас Дональдсон і Лі Престон в своїй роботі «Теорія стейкхолдерів фірми: поняття, обґрунтування, імплікація» позначили так одну з тез теорії [19, с.193]:

*«Теорія стейкхолдерів є менеджерською в широкому сенсі цього слова. Вона не просто описує існуючі ситуації або пророкує причинно-наслідкові зв'язки; вона також рекомендує установки, структури і практики, які, разом узяті, визначають стейкхолдер-менеджмент. Стейкхолдер-менеджмент вимагає в якості своєї ключової характеристики одночасної уваги до легітимних інтересів всіх релевантних стейкхолдерів як у встановленні організаційних структур і загальної політики, так і в конкретних прийнятих рішеннях. Ці вимоги стосуються всіх тих, хто управляє корпорацією або впливає на її політику, включаючи не тільки професійних менеджерів, а й власників, уряд та ін. »*

Таким чином, можна зробити висновок, що довгострокове виживання і успіх компанії визначається її здібностями встановлювати і підтримувати відносини всередині мережі стейкхолдерів, інакше «компанія не здатна максимізувати добробут, якщо вона ігнорує інтереси зацікавлених сторін» (Michael Jensen, 2001). І саме менеджери компанії повинні діяти як агенти всієї сукупності стейкхолдерів, тому менеджери «єдина група стейкхолдерів, що взаємодіє з усіма зацікавленими сторонами» (Jones, Hill, 1992).

У 2002 році вийшла книга Дж. Поста, Л. Престона і С. Сакс «Переосмислення корпорації: менеджмент зацікавлених сторін і організаційне багатство» [20, с.30]. На думку авторів книги, «корпорації є тим, що вони дійсно роблять». Згідно їхньої думки, сучасна корпорація є центром мережі взаємопов'язаних елементів, кожен з яких вносить добровільно або вимушено внесок в результати її діяльності та очікує

для себе певної вигоди. Виходячи з визначення корпорації, автори книги під зацікавленими сторонами розуміють «будь-яких індивідумів і клієнтів, добровільно або примусово пов'язаних з діяльністю компанії, що генерує багатство, і які, відповідно, виступають як потенційними зацікавленими сторонами, так і можливими жертвами». Дана робота внесла істотні зміни в теорію зацікавлених сторін:

1) автори розглядають зацікавлені сторони як систему взаємопов'язаних елементів, в центрі якої стоїть корпорація;

2) система зацікавлених сторін є необхідним елементом корпорації;

3) на відміну від класичного визначення Е. Фрімена, нове визначення зацікавлених сторін не відносить до них осіб, чий інтерес прямо протилежні інтересам корпорації, наприклад - конкурентів;

4) задоволення «взаємних інтересів» трактується як найважливіше управлінське завдання, що може бути застосовано до тих зацікавлених сторін, які забезпечують добровільний внесок в зростання організаційного багатства;

5) щодо зацікавлених сторін, що примусово зазнають впливу корпорації, найважливішими управлінськими завданнями стають відсутність відповідного збитку, мінімізація ризиків і виплата компенсацій;

6) корпорація виступає центром не тільки управління зацікавленими сторонами, а й «менеджменту зацікавлених сторін», тобто зацікавлені сторони беруть участь в розвитку компанії, менеджери, в свою чергу, зобов'язані знати і поважати всі очікування зацікавлених сторін;

7) в основі теорії зацікавлених сторін лежить принцип взаємодії бізнесу і суспільства на основі довіри.

Таким чином, праця Дж. Поста, Л. Престона і С. Сакс пропонує розширений і найбільш повний варіант теорії зацікавлених сторін.

З приводу теорії зацікавлених сторін цікава також точка зору Т.М. Джонса і А.С. Уикса. Вони розглядають корпорацію як систему відносин з великою кількістю груп та індивідів (стейкхолдерів), з яких складається оточення (внутрішнє і зовнішнє), та які самі впливають або на яких можуть вплинути прийняті корпорацією рішення. На їхню думку, інтереси всіх стейкхолдерів потенційно мають право бути прийняті до уваги і задоволені.

Розширений варіант «стейкхолдерської теорії» пропонує Б. Клейнер. Він розглядає реальні і потенційні взаємозв'язки фірми та інших агентів в рамках загальноекономічної системи взаємних очікувань. У суспільстві взаємодіють, з одного боку, інституційні правила і норми, з іншого - соціально-економічні інтереси і психологічні особливості суб'єктів, з третьої - інформація, якою володіють суб'єкти про ці правила, інтереси, особливості поведінки агентів, а також про зовнішнє середовище. Поєднання цих факторів визначає поведінку суб'єктів і результати їх економічної діяльності. Так Г.Б. Клейнер визначає три стійкі структури: систему інститутів, систему інтересів і систему очікувань. Під інститутами, відповідно Д. Норту, розуміються стійкі «правила гри» в суспільстві, створені людиною обмежувальні рамки, які організують взаємовідносини між людьми». Що стосується системи інтересів, то все досить ясно. Жоден діючий суб'єкт не буде взаємодіяти з іншим суб'єктом або групою, не маючи певного інтересу від цієї співпраці. Також, практично кожен діючий суб'єкт знаходиться у фокусі очікувань з боку інших суб'єктів і груп, та сам відчуває очікування щодо їх поведінки, можливої реакції на ті чи інші фактори, в тому числі - на свої власні дії. Саме система взаємних очі-

кувань, в сукупності з системою інтересів, є основою для формування поведінки господарських суб'єктів.

Ще одне цікаве бачення стейкхолдерів в рамках «ресурсної концепції» пропонує дослідник І.Б. Гурков [21]. Він розвинув теорію Дж. Пфеффера і Г. Саланчіка [22], які в кінці 1970-х років детально обґрунтували теоретичну концепцію зовнішнього контролю над організацією. І. Гурков також продовжив емпіричні дослідження С. Бендхейма [23] щодо відносин фірми зі своїми стейкхолдерами в рамках моделі «витрати-випуск». На думку І. Гуркова, стейкхолдери – це [21, с.5]:

*«Особа, група осіб, організація, мережа організацій або громадський інститут, які:*

- постачають ключовий ресурс для існування фірми;*
- здатні усвідомити рівень витрат свого ресурсу і вимагати за це адекватної, на їхню думку, віддачі;*
- здатні за відсутності адекватної, на їхню думку, віддачі, вилучати частково або повністю свій ресурс з фірми».*

Він розглядає покупців як постачальників оборотного капіталу фірми, працівників як постачальників робочої сили, банки-кредитори - як постачальників фінансових ресурсів для розвитку бізнесу, і так далі.

Для поєднання усіх визначених вище підходів, в даному дослідженні під **стейкхолдерами** (зацікавленими сторонами) проекту слід розуміти *особи, групи осіб, організації, які здатні впливати на реалізацію проекту протягом його життєвого циклу, і / або проект здатний вплинути на них.*

В контексті проектного управління перелік і характеристики зацікавлених сторін наводяться в Зводі знань про управління проектами РМВоК [18]:

- менеджер проекту;
- замовник / користувач;
- виконуюча організація;
- члени команди проекту;
- команда управління проектом;
- спонсор;
- офіс управління проектом (РМО), та інші.

Під інтересом стейкхолдерів дослідники теорії розуміють бажану стейкхолдерами економічну вигоду від об'єкта управління [24, 25]. Але, на думку авторів цього дослідження, такий підхід є занадто вузьким і не може застосовуватися без доповнень в проектному менеджменті.

Так як проекти можуть бути як комерційними, які передбачають отримання прибутку інвесторами, так і некомерційними - спрямованими на отримання соціальних, екологічних та інших нематеріальних цінностей, теорія стейкхолдерів в її частині оцінки інтересу зацікавлених сторін проектів потребує доопрацювання. Тому в даній роботі під **інтересом стейкхолдерів** слід розуміти *бажану стейкхолдерами економічну, соціальну, психологічну, ресурсну та будь-яку іншу очікувану ними вигоду від проекту*.

## **2.2. Типології, моделі і класифікації стейкхолдерів**

Існуючі методи систематизації стейкхолдерів на найпершому етапі практичної роботи із зацікавленими сторонами покликані дати ключ до розуміння того, кого саме і за якими ознаками слід виділяти в оточенні компанії в якості її стейкхолдерів.

На жаль, фахівці в цій галузі відзначають, що в області класифікації стейкхолдерів також немає теоретичної єдності через існування

вже розглянутих в розділі 2.1 даного дослідження вузького і широкого визначень зацікавлених сторін, а також правового і управлінського підходу до класифікації стейкхолдерів [25, с. 75].

Правовий підхід передбачає розгляд в якості стейкхолдерів тільки тих осіб, відносини з якими зафіксовані в контрактах, по яких стейкхолдери набувають певні права, а фірми мають обов'язки, або навпаки [9].

Управлінський підхід, який спирається на теорію організації і соціологію, є більш прагматичним: він ґрунтується на аспектах відносин між стейкхолдерами і фірмою. Однак, в цьому підході закладена неоднозначність, оскільки ті, на кого фірма може вплинути, далеко не завжди можуть вплинути на неї.

Тобто, простежується класифікація стейкхолдерів за правовим статусом:

- ті, що перебувають у правових відносинах з фірмою;
- ті, що не перебувають у таких відносинах.

Наступна класифікація пов'язана з різноманітністю цілей існування підприємств [8].

Згідно Е. Фрімена, стейкхолдери діляться на групи за своєю функцією [26]:

- 1) власники та акціонери;
- 2) покупці продукції або споживачі послуг;
- 3) постачальники різного роду ресурсів;
- 4) працівники підприємства, місцева громада;
- 5) різні широкі громадські групи;
- 6) держава.

Відповідно до моделі підприємства Е. Фрімена, менеджмент повинен вести справи так, щоб інтереси всіх стейкхолдерів не порушу-



валися. Наприклад, Фрімен стверджував, що акціонери отримують набагато більші вигоди в довгостроковій перспективі, якщо інтереси всіх зацікавлених сторін (споживачів, постачальників, працівників і т.п.) не залишати без уваги. На його думку, тільки в злагодженій багатовекторній політиці управління можна знайти відповідь на загрози, які створює сучасна ринкова середа, що прагне до глобалізації та невизначеності [26, с. 33].

У дослідженнях Дж. Ньюбоулда і Дж. Луффмана пропонується розділяти стейкхолдерів на чотири основні категорії за функціональною ознакою:

- 1) групи, що фінансують підприємство (наприклад, акціонери);
- 2) менеджери, які керують підприємством;
- 3) службовці і працівники, які безпосередньо працюють на підприємстві (принаймні, та їх частина, яка зацікавлена в досягненні його цілей);
- 4) економічні партнери.

Дослідник А. Менделоу [27] аналізує зацікавлені сторони в залежності від їх інтересів і влади, здатності впливати на діяльність підприємства і бажання робити це. Інтегрований показник - вплив зацікавленої сторони - визначається шляхом множення влади та інтересу.

Розширенням моделі А. Менделоу можна назвати типологію Г. Мітчелла, Р. Егла і Д. Вуд [28], наведену на рис. 2.1.

В основі типології - три фактори: законність, значущість і терміновість, що формують юридичну легітимність віддавати вказівки, силу впливу зацікавленої сторони на підприємство, мінімально необхідну швидкість відповідей на запити зацікавлених сторін. Сторони, що володіють лише однією характеристикою, є прихованими або не дієвими.

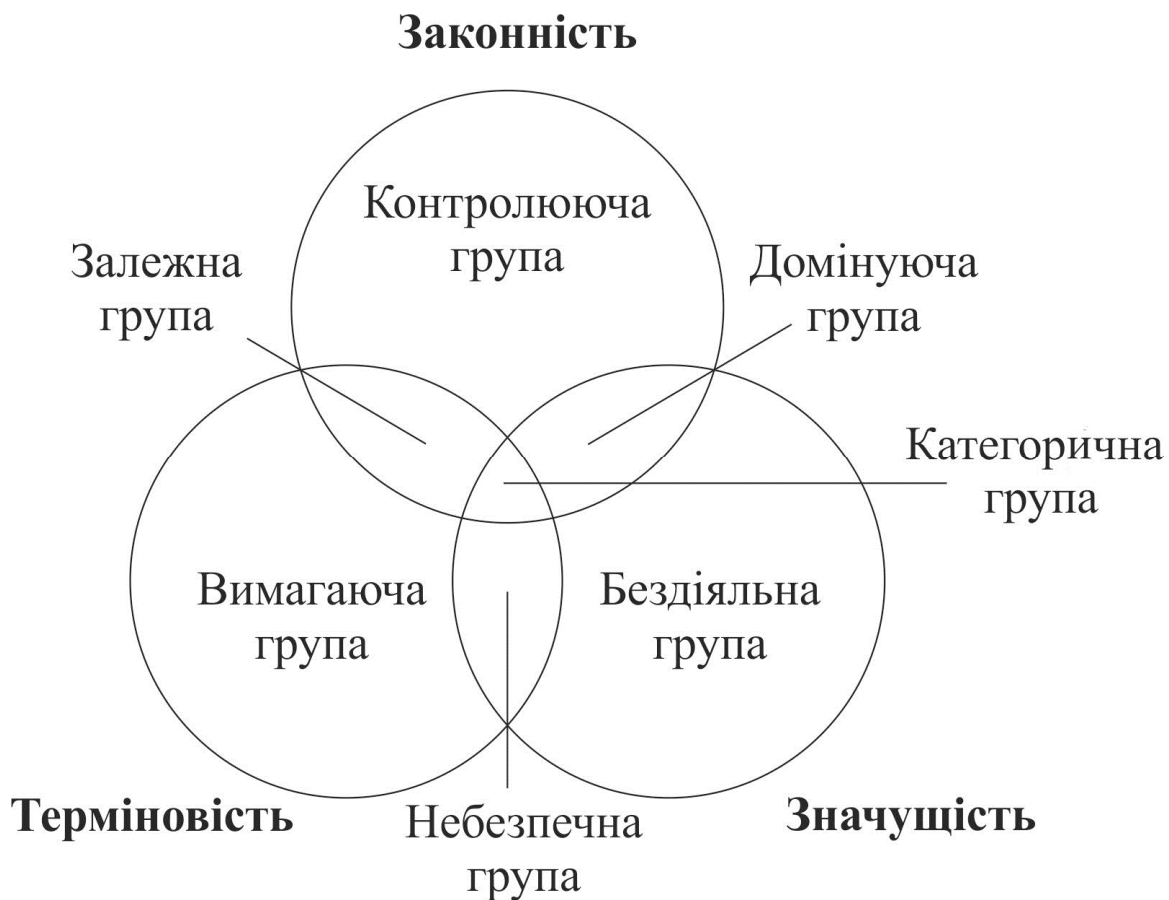


Рисунок 2.1. Модель Р. Митчелла

Зацікавлені сторони, яким властиві дві характеристики, є незавершеними. Найбільшим впливом володіють зацікавлені сторони, вплив яких узаконено, він є істотним і які потребують вирішення питань в найкоротші терміни (категорична група). Таким чином, стає ясно якій із зацікавлених сторін необхідно приділити більше уваги, а якій - менше.

Залежно від наявності або відсутності того чи іншого атрибута, можна виділити 8 типів, представлених в табл. 2.1.

Кожна із зазначених властивостей не є константою. Відповідно, зацікавлені сторони можуть ці властивості набувати або втрачати протягом часу. Значимість стейкхолдерів визначається поєднанням декількох властивостей.

Таблиця 2.1

## Класифікація стейкхолдерів по Митчеллу, Еглу та Вуд

Атрибут			Найменування групи (англomовна назва)	Приклади
Вплив	Легитимність	Вимогливість		
1	2	3	4	5
+	-	-	1. Бездіяльний стейкхолдер ( <i>Dormant stakeholder</i> )	Люди і інститути, що користуються авторитетом у організації та інших стейкхолдерів
-	+	-	2. Обережний стейкхолдер ( <i>Discretionary stakeholder</i> )	Адресати благодійних і філантропічних програм організації
-	-	+	3. Вимогливий стейкхолдер ( <i>Demanding stakeholder</i> )	Представники не впливових громадських організацій
+	+	-	4. Дормінуючий стейкхолдер ( <i>Dominant stakeholder</i> )	Власники організації, акціонери, персонал
+	-	+	5. Небезпечний стейкхолдер ( <i>Dangerous stakeholder</i> )	Злочинці
-	+	+	6. Залежний стейкхолдер ( <i>Dependent stakeholder</i> )	Клієнти - фізичні особи
+	+	+	7. Абсолютний стейкхолдер ( <i>Definitive stakeholder</i> )	Добросовісні покупці організації (в момент покупки)

1	2	3	4	5
-	-	-	8. Не-стейкхолдер ( <i>nonstakeholder</i> )	Люди і інститути, які не мають ніякого відношення до організації

К.С. Солодухін [29] зазначає, що комбінування цих властивостей дозволяє виділяти сім класів зацікавлених сторін, три з яких мають тільки одну властивість (латентні стейкхолдери), наступні три класи характеризуються двома властивостями (очікуючі стейкхолдери) і останній клас поєднує всі три властивості одночасно (ключові або «категоричні» стейкхолдери). Найбільш масовою, на думку дослідника, є група латентних стейкхолдерів, які можуть не діяти до певного моменту. А максимальної уваги в управлінні вимагають ключові «категоричні» стейкхолдери.

У свою чергу, Р. Саваж [30] не тільки класифікує зацікавлені сторони, а й пропонує найбільш доречні стратегії взаємодії із ними, що відображено на рис. 2.2.

Його типологія і стратегій засновані на визначенні здатності зацікавленої сторони завдати шкоди організації та потенціалу (готовності) стейкхолдера до співпраці. При високому ступені загрози та можливості співпраці рекомендується дотримуватися стратегії взаємодії (переговорів). При високій зазрозі і низькому рівні взаємодії - дотримуватися стратегії захисту.

Коли у зацікавленої сторони спостерігається високий рівень взаємодії при низькій зазрозі, рекомендується використовувати стратегію залучення. З зацікавленими сторонами з низьким рівнем зазрозі і низьким рівнем кооперації - дотримуватися стратегії спостереження з метою відстеження зміни їх статусу.



Рисунок 2.2. Модель Г. Саважа

Менеджерам слід приділяти велику увагу стейкхолдерам, що володіють високим потенціалом до кооперації, так як взаємодія з ними може принести велику користь в майбутньому і активно сприяти переміщенню зацікавлених сторін з менш привабливого сегмента в більш привабливий.

Дослідники В. Грабарь та В. Салмаков [16] пропонують дещо іншу методикку аналізу стейкхолдерів. Їх схема є поєднанням моделей Р. Мітчелла і Г. Саважа. За їхньою методикою, менеджером спочатку виявляються всі ключові групи зацікавлених сторін, проводиться експертна оцінка ступеня їх небезпеки і їх готовності до взаємодії за моделлю Саважа. Потім аналізується законність, терміновість та значущість їх вимог за моделлю Г. Мітчелла. Далі проводиться виявлення основних ключових осіб (рушійних сил) в кожному сегменті групи зацікавлених сторін, а також їх інтересів. На основі отриманих резуль-

татів будується локальна карта зацікавлених сторін, що відображає їх інтереси і взаємозв'язки. Далі для цільових зацікавлених сторін будуть індивідуальні поведінкові профілі. Наприкінці за даними дослідження обирається відповідна стратегія поведінки щодо стейкхолдерів на основі моделі Саважа.

І.В. Гончаров розділяє стейкхолдерів за ознакою приналежності до фірми на зовнішніх і внутрішніх, не розкриваючи особливостей роботи із ними і специфіки сфери застосування його класифікації. До внутрішніх стейкхолдерів належать персонал (робітники і менеджери) і акціонери. До зовнішніх - всі інші. Також автор пропонує розподіл стейкхолдерів на первинних і вторинних щодо їх впливу на компанію [31, с. 94-95].

В економічній літературі можна зустріти умовний поділ стейкхолдерів на основних і непрямих. До основних відносяться власники, персонал, місцеві громади, клієнти, постачальники і бізнес-партнери. До непрямих - всі інші: тобто професійні об'єднання, ЗМІ, активісти, конкуренти, органи державного управління, некомерційні та громадські організації.

Також фахівцями була запропонована класифікація зацікавлених сторін за такими ознаками, як сфера впливу: соціальна сфера, громадська сфера, економічна сфера, індустріальна та наукова сфери. За національною ознакою стейкхолдерів можна розділити на національні, міжнародні та мультинаціональні.

Як показали дослідження в області визначення поняття «стейкхолдер», найбільші дискусії викликають в якості стейкхолдерів компанії їхні конкуренти.

А. Фрідман і С. Майлс [32] включають в список зацікавлених сторін конкурентів на ряду зі споживачами, співробітниками, місце-

вими громадами, постачальниками і дистриб'юторами, акціонерами, ЗМІ, суспільством в цілому, бізнес-партнерами, майбутніми і минулими поколіннями, представниками наукового співтовариства, громадянським суспільством, представниками зацікавлених сторін зі своїми інтересами, інвесторами, органами державної влади.

При цьому Дж. Пост, Л. Престон і С. Сакс вважають, що конкуренти не є стейкхолдерами організації. Вони розглядають конкурентів в якості носіїв протилежних інтересів, намагатися врахувати які при управлінні компанією абсолютно контрпродуктивно.

На думку авторів даного дослідження, усунення конкурентів з системи зацікавлених сторін спричиняє до неможливості застосування теорії стейкхолдерів як моделі комплексного аналізу зовнішнього середовища бізнесу. Тому це є невиправданим обмеженням застосування теорії стейкхолдерів.

Розгляд зацікавлених сторін в поєднанні із їх інтересом дозволяє виділити фактичних і потенційних стейкхолдерів. До фактичних стейкхолдерів відносяться особи, які мають інтерес до діяльності організації і перебувають з нею у взаємодії. Потенційні стейкхолдери мають свій інтерес до діяльності організації, але він не підкріплений на практиці будь-якими діями зі співробітництва.

За характером взаємовідносин зацікавлених сторін із фірмою виділяють спонтанні і заплановані дії стейкхолдерів. Під спонтанними діями розуміються об'єктивно обумовлені дії однорідного характеру, що починаються групою стейкхолдерів без будь-якого погодження. Заплановані дії зацікавлених сторін полягають у прийнятті узгоджених рішень всією групою учасників. У заплановано діючої групи стейкхолдерів існує артикулюючий орган, функцію якого, в більшості

випадків, виконує керівництво відповідного громадського чи іншого об'єднання.

Залежно від характеру взаємних впливів стейкхолдерів та компаній, всі зацікавлені сторони поділяються на стратегічних і моральних. Стратегічні стейкхолдери - ті, які можуть вплинути на досягнення стратегічних результатів. Моральні - ті, які підпадають під вплив при досягненні фірмою стратегічних результатів. Небезпечною групою в даному випадку є стратегічні стейкхолдери, тому що вони здатні впливати на фірму. Успіх, репутація і конкурентоспроможність організації залежить від можливостей і здібностей задовольняти вимоги цієї групи. На думку деяких дослідників, інтереси стратегічних зацікавлених сторін повинні в першу чергу враховуватися менеджментом компанії. Інтереси моральних стейкхолдерів можуть бути тільки прийнятими до уваги, що дозволить організації отримати додаткові конкурентні переваги. На думку авторів цього дослідження, це не є цілком вірною стратегією для проектного менеджменту. Враховувати треба всі інтереси всіх стейкхолдерів, а не тільки тих, хто може вплинути на проект.

Залежно від середовища функціонування фірми, виділяють стейкхолдерів внутрішнього і зовнішнього середовища. Сторони внутрішнього кола залучені в прямі зв'язки з організацією: персонал, споживачі, постачальники, акціонери (інвестори), партнери і т.п. Сторони зовнішнього кола - ті, чий вплив носить більш розсіяний і менш прямий характер. До них відносяться: громада, уряд, засоби масової інформації та ін. Існує також думка, що стейкхолдери внутрішнього кола представляють можливості організації і характеризуються більшою важливістю для компанії, ніж стейкхолдери зовнішнього кола. Відносини стейкхолдерів внутрішнього кола це відносини ресурсного обмі-



ну. Однак, може виникнути ситуація, коли інтерес стейкхолдерів зовнішнього кола буде найбільш важливим, ніж інтерес стейкхолдерів внутрішнього кола, тому ігнорування стейкхолдерів зовнішнього кола в управлінні проектами неприйнятне.

Дану класифікацію доцільно доповнити виділенням стейкхолдерів проміжного кола. До таких належатимуть, зокрема, конкуренти. Так як, з одного боку, конкуренти відчують на собі такий же вплив зовнішнього середовища, вони також можуть бути залучені у відносини з тими ж споживачами, постачальниками, акціонерами, як і розглянута організація. Але, з іншого боку, конкуренти також можуть виступити споживачами, постачальниками та ін., тобто сторонами внутрішнього кола.

У своїй дисертації М.А. Петров всіх стейкхолдерів класифікує по збалансованості відносин і ступеню їх впливу на фірму [7]. Він виділяє «союзників», «васалів», «опозиціонерів» і «провокаторів»:

1) союзники - відносини цих стейкхолдерів з фірмою є збалансованими. Стейкхолдери впливають на фірму, забезпечують їй підтримку при реалізації стратегії;

2) васали - відносини стейкхолдерів з фірмою збалансовані. Ці стейкхолдери підтримують стратегію організації, але не мають впливу. Вони є свого роду резервом для організації при створенні додаткових конкурентних переваг;

3) опозиціонери - відносини стейкхолдерів з фірмою незбалансовані, та вони можуть впливати на фірму. Вони є явними противниками стратегії компанії і найбільш небезпечні;

4) провокатори - відносини зацікавлених сторін з фірмою незбалансовані і не впливають на фірму. Представники цієї групи не роблять опору при реалізації небажаної для них стратегії. Вони займають

пасивну позицію. Реальна небезпека виникає, якщо ці стейкхолдери переходять в категорію опозиціонерів. Таким чином, «союзників» і «васалів» відносять до стейкхолдерів зі збалансованими відносинами, а «опозиціонери» і «провокатори» є стейкхолдерами з незбалансованими відносинами з фірмою. Для успішної реалізації обраної стратегії організації слід залучати «союзників» і «васалів» до управління і переводити «опозиціонерів» і «провокаторів», в збалансовані групи.

Також, М.А. Петров класифікує зацікавлені сторони за характером реалізації фірмою обраної стратегії. Він виділяє активні і пасивні зацікавлені сторони. До активних сторін відносяться стейкхолдери, що реалізують поведінкові стратегії, а до пасивних - сторони, на які ці стратегії спрямовані.

А.Д. Шеремет, в залежності від вкладу стейкхолдерів в діяльність організації та варіантів очікуваної віддачі, виділяє основних і неосновних стейкхолдерів. Основні групи зацікавлені в фінансових успіхах підприємства, так як їх благополуччя знаходиться в прямій залежності від результатів діяльності цієї компанії. До числа основних стейкхолдерів, на його думку, відносяться: власники підприємства, позикодавці, адміністрація, персонал, постачальники засобів і предметів праці, покупці, суспільство в особі податкових органів. До неосновних стейкхолдерів відносяться групи, які безпосередньо не зацікавлені в фінансовому успіху фірми: страхові компанії, аудиторські та консалтингові фірми, фондові біржі, юридичні фірми, преса, профспілки і т.д. Така спроба розділити стейкхолдерів на «важливих» та «неважливих» тільки за показником фінансової залежності в проектному менеджменті мало перспективна з урахуванням проектів соціальної, екологічної, наукової, військової та інших спрямувань.

О.Ю. Хазов в своїй дисертаційній роботі «Комплексна оцінка економічної ефективності діяльності підприємств з позицій зацікавлених сторін» виділяє ще й пов'язані групи стейкхолдерів [33]. Дані стейкхолдери, в силу специфіки господарської діяльності конкретного підприємства, можуть бути пов'язаними з обома групами. Зокрема, представники однієї групи можуть бути в один і той же час представниками іншої групи. Перетин зацікавлених груп передбачає, що інтереси таких груп також будуть сполученими.

Цікаве бачення відносин бізнесу і його стейкхолдерів пропонує зазначений вище «ресурсний підхід». Виникнення «ресурсного підходу» пов'язують з необхідністю пояснити природу стійких конкурентних переваг підприємства. Основи підходу закладено публікацією в 1959 р. праці Е. Пенроуза «Теорія зростання фірми», де було обґрунтовано ідею визначальної ресурсної складової економічної ефективності підприємства. Подальший розвиток ресурсної теорії пов'язаний з роботами Дж. Барні, Б. Вернерфельта, Р. Гранта, Р. Рамельта, Д. Тиса, Г. Хемель, К. Прахалад і ін. На думку одного з видатних дослідників ресурсної теорії Д. Дж. Тиса, ресурсами слід вважати «специфічні щодо фірми активи, які важко, якщо взагалі можна, імітувати» [34, с. 147].

Сьогодні виділяють три етапи в розвитку ресурсних концепцій. Перший етап - виникнення і розвиток так званої класичної ресурсної концепції. Його пов'язують з дослідженнями Дж. Барні, який, власне, пояснив природу стійкої конкурентної переваги на ресурсній основі і сформулював вимоги до ресурсів, які її визначають. Другий етап пов'язаний з виникненням концепцій ключових компетенцій і динамічних організаційних здібностей. Вони істотно розширили трактування ресурсів як економічної категорії за рахунок додавання елементів вну-

трішнього походження, що значно модифікують зміст цього поняття. Перехід до третього етапу в розвитку ресурсної теорії, ядром якого стали концепції ресурсних переваг і асиметрій, є усвідомлення того, що самі по собі ресурси не є продуктивними. Тільки при застосуванні наявних у підприємства організаційних здібностей і ключових компетенцій до вчинення певних бізнес-процесів з використанням ресурсів, останні стають основою конкурентоспроможності компанії.

«Ресурсна концепція», запропонована Дж. Фруманом [35] і К. Сколзом, розглядає техніку індивідуального маніпулювання фірмою її стейкхолдерами. Техніка складається з трьох кроків. Перший - оцінка різних стейкхолдерів і їх послідовне розбиття на чотири класи:

- «Ключові гравці» (щодо їхнього внеску у компанію практично немає альтернатив, але і для них наявність альтернатив використання свого ресурсу обмежена);

- «Сплячі чудовиська» (від них фірма дуже залежить, але самі вони незалежні);

- «Заручники» (мають значну залежність від фірми, проте їх ресурси доступні для фірми з інших джерел);

- «Випадкові попутники» (не дуже залежать від фірми, а фірма від них).

Другий крок - визначення стратегії фірми щодо кожної групи стейкхолдерів. За «Ключовими гравцями» віддача фірми в їх сторону значно перевершує внесок їх ресурсів. «Сплячих чудовиськ» фірма намагається тримати в рівновазі через перевищення витрат фірми на пошук ресурсу над витратами стейкхолдерів на пошук ринку збуту свого ресурсу. З «Заручниками» фірма веде жорстку політику, намагаючись зробити ще менш вигідним для них пошук інших ринків збуту ресурсу. Нарешті, з «попутниками» фірма особливо не переймаєть-

ся, тримаючи свої витрати на ресурс мінімальними. Крок третій - в разі активного опору стейкхолдерів запланованій ним «долі» (перш за все, з боку «заручників») фірма вдається до допомоги «ключових гравців», займаючи у них додаткові ресурси з метою підвищення «бар'єрів переходу» для «заручників».

Однак, на думку вченого І. Гуркова [21], постійне вживання даної стратегії веде до швидкої деградації фірми і до втрати нею стійкого становища. Причому незалежно від того, який з стейкхолдерів виявляється в положенні «ключового гравця», а які - в положенні «заручників». Це ґрунтовно доводиться, розглядаючи кожну групу стейкхолдерів і відповідні наслідки для фірми від маніпулювання їх інтересами.

Розглянутий І. Гурковим популярний в бізнесі підхід олигопольного маніпулювання ринками факторів виробництва також отримав його негативну оцінку. Стиснення «ринкового простору» за допомогою змови підприємств галузі і переміщення рівня цін на ресурс вниз під приводом галузевих і макроекономічних проблем - є досить нестійкою структурою. Адже варто з'явитися новому гравцеві поза існуючої змови і запропонувати чесні правила гри, як вся побудована конструкція зруйнується, поглинаючи її творців. Тому для успіху даної стратегії гравцям доводиться збільшувати вхідні бар'єри на ігрове поле, ставити законодавчі, ліцензійні та інші обмеження, у тому числі – через лобізм. Метод дуже популярний як у нашій країні, так і у найближчих сусідів. Саме він змушує верхівку бізнесу йти в політику, щоб створювати необхідний сприятливий законодавчий клімат і свої правила гри. Гурков підкреслює, що послідовне і тривале вживання стратегії олигопольного маніпулювання стейкхолдерами призводить до руйнування ресурсної бази галузі.

Запропонований І. Гурковим власний підхід поступового розвитку динамічних компетенцій проголошує те, що інтереси різних стейкхолдерів не перебувають в нерозв'язній суперечності. За певних зусиль, їх можна гармонізувати у відносно замкнутий цикл поступального розвитку фірми. Розроблена ним модель є модифікованою ідеєю П. Гомеза [36], його моделі інтегрованого управління вартістю компанії. Суть ідеї полягає в необхідності поступового задоволення інтересів всіх сторін через існуючі позитивні взаємозв'язки між ними. Адже задоволення інтересів покупців щодо споживчої продукції призводить до задоволення інтересу акціонерів через підвищення попиту. Це, в свою чергу, призводить до задоволення інтересів робітників через збільшення бонусів і мотивацій. Держава отримає більше податків, збільшується задоволення постачальників через більш вигідні умови поставок, і так далі. Все це, в кінцевому рахунку, призводить до підвищення компетенцій компанії. Щоб запустити цей процес, від фірми потрібно запропонувати унікальні, вигідні, а не маніпулятивні умови реалізації ресурсу для ключового стейкхолдера. Витрати фірми на створення таких умов для ключових стейкхолдерів повинні бути прийнятними для компанії, ефект від поліпшення відносин з ними повинен бути очевидний, група ключових стейкхолдерів повинна бути найбільш численною. Це запустить «ланцюгову реакцію» подальшого розвитку компанії. Підтримують ресурсний підхід до оцінки стейкхолдерів також вітчизняна дослідниця Лаврененко В.В. [37], російський вчений Кузьмін С.С. [38], а також автори даного дослідження.

З точки зору особливого внеску в розвиток теорії стейкхолдерів [39], представляє також інтерес класифікація, розроблена професором Гентського університету Івом Фассіном. Він пропонує розглядати цілий ряд схожих груп: стейкхолдерів, стейквотчерів і стейккіперів [40],

пізніше додаючи до них і стейксікерів [41], що були вперше визначені Б. Хольцером [17]. У таблиці 2.2 подано класифікацію стейкхолдерів, запропоновану І. Фассіном.

Таблиця 2.2

Класифікація зацікавлених сторін за І. Фассіном

Назва ( <i>англ.</i> )	Характеристика	Приклади
1. «Справжні» стейкхолдери ( <i>"real" stakeholders</i> )	Стейкхолдери в класичному розумінні, активно зацікавлені в процвітанні організації, що демонструють лояльність	Акціонери (стейкоунери), персонал, клієнти
2. Стейквотчери ( <i>stakewatchers</i> )	Стейкхолдери, чий інтерес в процвітанні компанії пов'язаний з інтересами «справжніх» стейкхолдерів	Профспілки, організації споживачів
3. Стейккіпери ( <i>stakekeepers</i> )	Регулятори, що регламентують і контролюють діяльність організації. Не мають прямого інтересу в діяльності організації, але зацікавлені в дотриманні нею законів і правил	Державні органи, сертифікаційні організації, незалежні дослідники і лабораторії, аудиторів
4. Стейксікери ( <i>stakeseekers</i> )	Не мають прямого інтересу в розвитку організації, але знаходяться під впливом її діяльності	Активісти (захисники навколишнього середовища), громадські та неурядові організації

Леслі Феркінс і Девід Шілбері пропонують додати до цієї класифікації ще один підвид стейкхолдери - стейкоунера (*stakeowner*), тобто виділити в окрему групу власників і акціонерів компанії [42]. Дана категорія буде підвидом «справжніх» стейкхолдерів за класифікацією І. Фассіна.

Існуючі основні підходи до класифікації стейкхолдерів представлені на рис. 2.3.

Узагальнення різних розглянутих вище та інших моделей взаємодії зацікавлених сторін та компаній (проектів), представлене в табл. 2.3.

Підводячи підсумок досліджень підходів і методів класифікацій стейкхолдерів в різних джерелах, слід зазначити, що деякі фахівці вважають найбільш суттєвою ознакою зацікавленої сторони її володіння частиною компанії, інші дослідники вважають більш важливим вказівку на владу або вплив. При цьому в обох випадках центральним для визначення стейкхолдерів є наявність взаємин.

Частина дослідників і практиків стверджує, що стейкхолдери, які мають взаємовідносини, але не несуть ризику діяльності компанії, не є власниками частини компанії і не можуть претендувати на повноцінне задоволення своїх інтересів. Деякі автори виділяють в якості ознак стейкхолдерів бажання брати на себе ризик, прагнення до участі в організаційних вигодах, отримання права голосу в прийнятті управлінських рішень або управління через представників.

Характерним в більшості джерел є те, що аналіз стейкхолдерів проводиться на етапі сформованої концепції проекту або визначеної стратегії компанії, і виконується тільки для незначного корегування обраної стратегії до інтересів окремих стейкхолдерів. Підхід, коли цілі на початку ініціації проекту формуються цілком відповідно інтересам стейкхолдерів, - або не розглядається взагалі, або розглядається виключно у фінансових показниках.



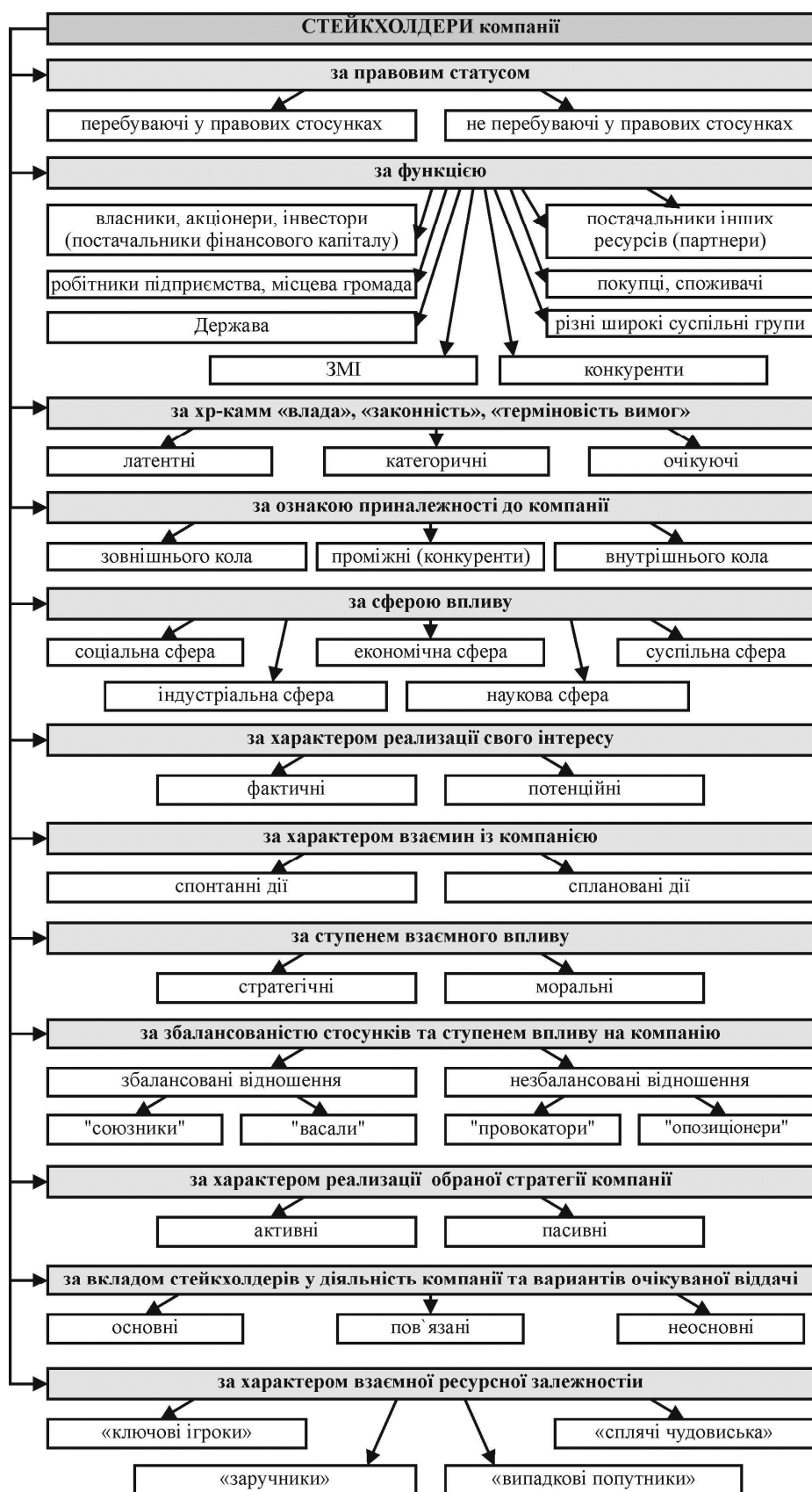


Рисунок 2.3. Класифікація стейкхолдерів

Таблиця 2.3

## Моделі взаємодії зацікавлених сторін з компанією

Модель / Автор (и)	Основні положення
1	2
<p>Теорія стейкхолдерів. Модель «Взаємодії організації зі стейкхолдерами» / Роберт Едвард Фрімен</p>	<p>Можливість оцінки сили впливу стейкхолдерів, що може бути основою їх ідентифікації. Основа моделі Фрімана наочно показує взаємини між різними групами дійових осіб, як в самій організації, так і навколо неї.</p> <p>Взаємовідносини стейкхолдерів відображаються через схему відносин влади. Модель представляла собою графічне відображення фірми - коло або овал, оточений різним числом інших кіл або овалів, що зв'язуються подвійно-спрямованими стрілками. При цьому кожне коло (овал) представляє групу стейкхолдерів.</p> <p>Початкова модель Фрімана включала 11 типів стейкхолдерів, склад яких міг бути розширений. В найбільш відомій версії моделі, що включає сім груп стейкхолдерів, до класичних елементів управлінської моделі - акціонери (або інвестори), споживачі, постачальники, працівники - Фріман додав конкурентів і двох важливих зовнішніх стейкхолдерів - уряд і громадські організації.</p> <p>У версії моделі 2003 р. Фріман розширив систему до п'яти внутрішніх груп стейкхолдерів - фінансисти, споживачі, постачальники, працівники та громадські організації, прибравши групу конкурентів, і виділив шість зовнішніх стейкхолдерів - уряд, складові інфраструктури, недержавні організації, критики, засоби масової інформації і інші.</p>
<p>Управлінське тлумачення. Правове тлумачення / Джек Філіпс</p>	<p>У розвиток графічної моделі Фрімана, Філіпс, об'єднуючи обидві концепції, запропонував використання стрілок - для позначення відносин (управлінське тлумачення), і ненаправленої лінії - для позначення формально зафіксованих відносин (правове тлумачення).</p>
<p>Призма ефективності / Нілі Енді, Адамс Кріс, Кеннерлі Майк</p>	<p>Замість того, щоб вибудовувати систему управління ефективністю діяльності навколо стратегій компанії, призма ефективності орієнтована на основні класи зацікавлених осіб, які можуть зустрітися в будь-якому проекті. У класи включаються:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Інвестори (акціонери та інші постачальники капіталу);</li> <li>- Клієнти і посередники;</li> <li>- Працівники та професійні об'єднання;</li> <li>- Постачальники і стратегічні партнери;</li> <li>- Чиновники з регулятивних органів, а також преса і спільноти.</li> </ul> <p>Ось питання, на які намагається відповісти призма ефективності:</p> <p><i>Задоволеність зацікавлених осіб. Хто наші зацікавлені особи, і чого вони хочуть від компанії?</i></p>

1	2
	<p><i>Внесок зацікавлених осіб.</i> Чого ми хочемо від наших зацікавлених осіб?</p> <p><i>Стратегії.</i> Які стратегії нам необхідні для задоволення згаданих бажань?</p> <p><i>Процеси.</i> Які процеси нам потрібно запустити для здійснення даних стратегій?</p> <p><i>Можливості.</i> Які можливості (люди, досвід, технології та інфраструктура) нам потрібні для більш дієвого і ефективного управління даними процесами?</p>
<p>Модель трьох концентричних кіл / Пост, Престон, Сач</p>	<p>Модель пропонує новий погляд на стейкхолдерів компанії з трьома концентричними колами, що включають ресурсну базу (внутрішнє середовище), галузеву структуру та соціально-політичне середовище.</p>
<p>Нова категоризація стейкхолдерів / І. Фассін</p>	<p>Була запропонована нова категоризація, яка базується на раніше розглянутих групах стейкхолдерів, групах тиску і регуляторів.</p>
<p>Модель Мітчелла / Мітчелл, Егл, Вуд</p>	<p>Направлена на ідентифікацію значущості зацікавлених сторін. В рамках моделі Мітчелла кожен стейкхолдер описується наступними властивостями:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ «влада» ( power);</li> <li>✓ «законність» (legitimacy)</li> <li>✓ «терміновість вимог» (urgency).</li> </ul> <p>Володіння даними атрибутами не є постійним, зацікавлені сторони можуть набувати та втрачати їх з плином часу. Однак класи стейкхолдерів визначаються саме через володіння одним, двома або трьома атрибутами. В результаті поєднання властивостей виділяють сім класів значущості стейкхолдерів. Три з них володіють одним атрибутом (латентні), три - двома (чекають) і один - трьома (категорична група). До латентних груп відносяться недіючі або сплячі (володіють владою), контролюючі (володіють законністю) і вимагаючі (володіють терміновістю). Значимість кожної зацікавленої сторони залежить від числа класів, в які вона входить, і значущості класів (якщо вони впорядковані в залежності від важливості відповідного набору атрибутів). Таким чином, найвпливовішою групою є «категоричні» стейкхолдери, які мають одночасно три атрибути.</p>
<p>Балансова модель ресурсних відносин / Дж. Пффер, Г. Саланчік, І.Б. Гурков</p>	<p>Модель виходить з того, що зацікавлені сторони будь-якої організації вступають у відносини між собою виключно з метою ресурсні обміну. Відносини між об'єктами можуть бути трьох типів:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- асиметричними на користь цільового елемента, еквівалентними;</li> <li>- асиметричними на шкоду цільовим елементам.</li> </ul> <p>У довгостроковому періоді кращими варіантами стосунків будуть або встановлення балансу обмінюваних ресурсів, або</p>

Продовження табл. 2.3

1	2
	асиметрія на користь цільового елемента.
Мережева модель / Т. Роулі	Мається на увазі під собою аналіз мережі (аналіз взаємин зацікавлених сторін). Цільовий стороні слід прагнути до встановлення максимально можливої кількості зв'язків з елементами мережі, т. к. в такому випадку вона буде мати більший контроль над ресурсами, які беруть участь у відносинах, отримувати більшу компенсацію за транзит цих ресурсів і мати доступ до більшого обсягу інформації.

Ще одним недоліком згаданих концепцій аналізу та розгляду інтересів стейкхолдерів є принципове бачення компанії або проекту як єдиного неподільного цілого в очах її стейкхолдерів. У той час, як проекти можуть мати характеристики у вигляді групи незалежних параметрів, ставлення до яких у стейкхолдерів може бути не однорідним. Відобразити це в рамках згаданих концепцій досить складно.

### Розділ 3. Методи аналізу стейкхолдерів

Методологія аналізу стейкхолдерів в проектному менеджменті зараз знаходиться тільки на початку розробки. В управлінні проектами дана методологія повинна розглядатися в нерозривному зв'язку з методологією оцінки успіху проекту, адже таку оцінку доцільно проводити з точки зору цінності для всіх зацікавлених сторін проекту.

Виявлення всіх груп стейкхолдерів та оцінку їх позицій і впливу по кожному проекту в різних літературних джерелах [9,32, 43-45] пропонується проводити з урахуванням конкретних особливостей проекту і з використанням певних методик.

У загальному вигляді, цей процес зводиться до таких кроків:

- складання переліку (ідентифікація) стейкхолдерів;
- групування стейкхолдерів по їх інтересах, позиції, ступеню впливу і пріоритетним значенням для проекту;
- визначення потенційних конфліктів окремих груп стейкхолдерів;
- створення бази даних стейкхолдерів;
- визначення факторів впливу стейкхолдерів для формулювання стратегії і прийняття рішень;
- оцінка цілей проекту і інтеграція інтересів стейкхолдерів;
- визначення комунікації зі стейкхолдерами;
- визначення ризиків, пов'язаних зі стейкхолдерами;
- формування стратегії взаємодії зі стейкхолдерами проекту.

Графічно схема етапів аналізу стейкхолдерів проектів представлена на рис. 3.1.

Ідентифікація стейкхолдерів протягом тривалого періоду часу залишалася одним з найменш вивчених процесів стейкхолдер-менеджменту.

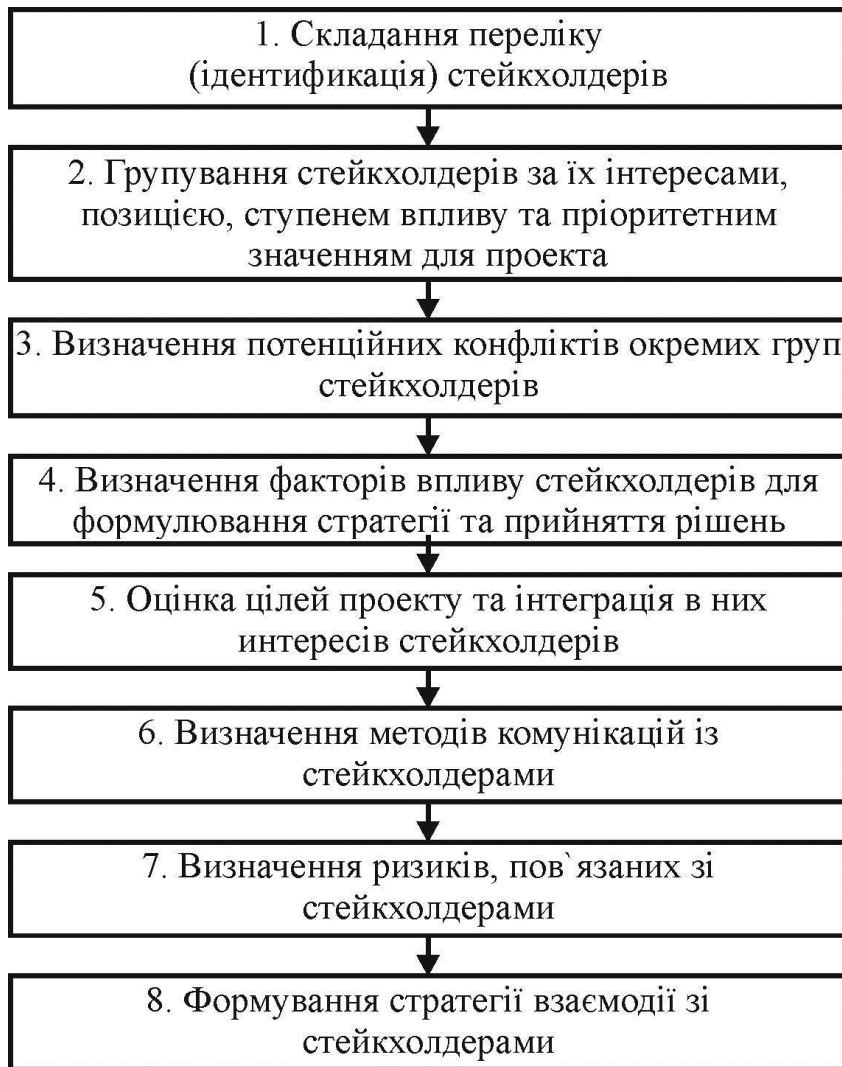


Рисунок 3.1. Етапи аналізу стейкхолдерів проектів

Корпоративні методики виявлення зацікавлених сторін ніколи не були надбанням громадськості. Однією з перших компаній, що ідентифікувала власних стейкхолдерів на території пострадянського простору, стала в 2001 році «Бритіш Американ Тобакко». За деякими даними, на виявлення стейкхолдерів компанії знадобилося близько двох років.

Оприлюднені корпоративні методики сповнені протиріччями. Наприклад, у звіті «Новогір-Прикам'я» за 2006 р. говориться, що «виявлення

стейкхолдерів ґрунтується на аналізі та обліку частоти і регулярності взаємодії менеджменту компанії зі своїми зацікавленими сторонами».

Тобто, компанія ідентифікує тільки тих стейкхолдерів, з якими безпосередньо взаємодіє, хоча спектр зацікавлених сторін, очевидно, значно ширше. Крім того, перелік зацікавлених сторін визначає робоча група, створена наказом генерального директора, керуючись суб'єктивними критеріями і методом «ручного відбору» [46, с. 101].

Як можна помітити, якість виконуваного аналізу стейкхолдерів і прийнятих на базі результатів даного аналізу управлінських рішень безпосередньо залежить від обраних методик та джерел інформації. Тому зупинимося на джерелах отримання інформації про стейкхолдерів більш докладно.

### **3.1. Джерела отримання інформації про стейкхолдерів**

Що стосується джерел отримання інформації про стейкхолдерів, то для аналізу стейкхолдерів в стратегічному і проектному менеджменті був напрацьований ряд методик. Всі вживані методи зазвичай поділяють на:

- *прямі* - коли інформація виходить безпосередньо від її джерела, наприклад, опитування стейкхолдерів, постачальників, громадські слухання та ін.;

- *непрямі* - коли інформація надходить у формі «віддзеркалення» - оцінки експертів, статистичні аналізи та ін.

Перший метод доцільно використовувати при оцінці інтересів стейкхолдерів проекту. Отримані дані слід порівняти з аналогічною інформацією з інших джерел - проектами-аналогами, даними ЗМІ, статистикою [9].

Другий метод використовується, коли немає можливості скористатися першим. Метод не такий точний, так як і при будь-якому відо-

браженні, інформація може надійти спотвореною. Об'єктивність експертів може підводити, досвід менеджера може бути неповним, і т.п. Тому при отриманні даних, зокрема, методом експертних оцінок, бажано, щоб незалежних експертів була максимальна кількість.

### 3.1.1. Прямі способи отримання інформації про стейкхолдерів

Найбільш часто використовуваними прямими способами отримання інформації в таких областях, як маркетинг, політологія або соціологія - є опитування та інтерв'ю. Додатково використовуються такі загальнонаукові методи, як спостереження і експеримент.

Опитування - найбільш уживаний метод збору інформації, зокрема, в соціології для дослідження соціальних проблем суспільства. В маркетингу метод застосовують для дослідження очікувань споживачів від продукту, в політології для визначення преференцій електорату. За допомогою опитування можна отримати повну картину функціонування громадської думки з проблем соціальної практики, про запити, потреби, інтереси та орієнтації, мотиви поведінки різних груп населення [47, с.67]. Використання методу опитування дозволяє отримувати інформацію про сучасну оцінку подій, які відбувалися багато років тому, а також про плани на майбутнє. Інформація, яка буде отримана за допомогою опитування, досить легко піддається кількісному аналізу, а також інтерпретації після її обробки.

*Опитування* - це метод збору первинної вербальної інформації, заснований на безпосередній (інтерв'ю) або опосередкованій (анкетування) соціально-психологічній взаємодії між дослідником і опитуваним (респондентом).

При проведенні опитування фіксуються оцінки, думки, враження, бажання особистості. Іноді трапляються помилки, коли дослідник інтерпретує емпіричну інформацію як факт або як стан процесу або



явища. Безперечно, ця помилка не повинна відбуватися в дослідженні. У дослідженні при використанні анкетування можна отримати тільки оцінки або ставлення населення до певної події, а не опис самої події.

Сам факт і думка про факт - різні речі. Потрібно відзначити, що отримана інформація в анкетуванні (інтерв'ю) підлягає надзвичайно обережній інтерпретації. Висновки повинні бути зваженими і обґрунтованими. Вони повинні базуватися як на реальних фактах і подіях, так і на оцінках цих фактів особистістю.

Завдяки опитуванню можна отримати широкий спектр різнобічної інформації. За ступенем охоплення генеральної сукупності розрізняються *загальні* та *вибіркові* опитування.

При загальному опитуванні беруть участь всі представники трудового або творчого колективу, все населення міста або села, вся група стейкхолдерів проекту. Загальні опитування є певним різновидом референдуму.

При опитуванні число респондентів становить певну частину генеральної сукупності або певну пропорцію (вибірку) від всієї групи стейкхолдерів, робочих компанії, населення країни. Як правило, анкетування проводиться з метою більш широкого охоплення одиниць аналізу, інтерв'ю розраховане на досить невелику аудиторію і глибший якісний аналіз проблеми.

Для здійснення опитування потрібно створити інструментарій. Важливим засобом в зборі соціальної інформації служить анкета. В анкеті необхідно фіксувати тільки ті питання, на які неможливо отримати відповіді звичайним способом. Формулювання питань має бути зрозуміле респонденту, не викликати подиву або небажання спілкуватися, відповідати його рівню знань, освіти, поінформованості про проблеми, які вивчаються. Питання повинні бути зрозумілі і максима-

льно спрощені та відповідати соціально-психологічним характеристикам респондентів.

Наведемо кілька помилок, які зустрічаються при створенні анкети:

1. Велике перевантаження анкети другорядними питаннями, тобто анкета досить об'ємна, питань дуже багато, респондент швидко втомлюється та виникає небезпека отримати неповну інформацію.

2. Іноді зустрічаються питання, що мають в своїй основі подвійний, або навіть протилежний зміст.

3. Якщо в анкеті часто зустрічається позиція «не знаю», «не розумію», які зазначив респондент, можна зробити висновок про те, що питання анкети занадто невизначені і нечітко сформульовані.

4. Іноді респонденти пишуть в анкеті багато зауважень, доповнень. В цьому випадку автори анкети ввели недостатню кількість альтернатив для надання відповіді на питання анкети.

5. Якщо багато питань в анкеті залишаються незаповненими, то це означає, що:

- а) погано викладені правила заповнення анкети;
- б) в анкеті не гарантована анонімність відповідей респондента;
- в) недостатньо усвідомлена мета дослідження;
- г) анкета починається зі складних, «прямолінійних» або конфіденційних питань.

Способи отримання інформації за допомогою анкетування бувають поштові, пресові, роздаткові. Подекуди використовуються газети або журнали, в яких друкуються анкети. Іноді анкети направляються за певними адресами респондентів. Але потрібно відзначити, що використання перших двох варіантів збору інформації дуже ненадійне, тому найчастіше використовується «роздаткове» анкетування.

Умовою успішного проведення анкетування або інтерв'ю є обов'язкове створення атмосфери доброзичливості і довіри до респондента. В цьому випадку респондент буде бажати надавати виважену і реальну оцінку чи судження про проблеми, які підлягають аналізу в дослідженні. Важливе значення при цьому має зовнішність інтерв'юера, його вміння зацікавити, навіть заінтригувати респондента, розташувати до себе і надати доброзичливі і точні відповіді. Для проведення опитування інтерв'юеру обов'язково видається інструкція, в якій вказані основні етапи здійснення методики опитування, правила відбору респондентів, способи фіксації отриманих відповідей, кодування і класифікації результатів опитування та інші вимоги. В інтерв'ю важливо зберігати вимоги до послідовності та правильного формулювання питань. Вони повинні пропонуватися в такій же формі і послідовності, в якій вони зафіксовані в бланку інтерв'ю.

У звіті інтерв'юера викладаються питання, що виникають при проведенні опитування, фіксується час і місце проведення інтерв'ю, описуються труднощі при спілкуванні з представниками різних соціально-демографічних груп.

Методика проведення інтерв'ю має досить значні відмінності від організації анкетування [47, с.73]. В цілому, через інтерв'ю можна отримати більш глибоку і достовірну інформацію, але процедура його занадто тривала і вимагає значних ресурсів - економічних, матеріальних, інтелектуальних тощо. Для проведення інтерв'ю залучають підготовлених фахівців, які повинні достатньо принципово і неухильно дотримуватися тексту бланка-інтерв'ю, не порушуючи послідовності питань і не допускаючи вільного тлумачення питань і відповідей під час проведення інтерв'ю з респондентом.

За способом проведення відокремлюють в окрему категорію *телефонне інтерв'ю*.

Опитування по телефону надзвичайно популярні в діяльності засобів масової комунікації, в вивченні громадської думки державними органами влади, мотивів підприємницької діяльності, соціально-культурної творчості населення. Телефонне опитування істотно відрізняється від звичайного інтерв'ю або анкетування і тому вимагає спеціальної підготовки інтерв'юера. Адже, якщо при проведенні інтерв'ю соціолог має можливість підтримувати інтерес у респондента щодо опитування, то при здійсненні телефонного опитування потрібно добре володіти мовою, вміннями на відстані зрозуміти стан респондента і утримати його увагу в опитуванні. Цей метод включає в себе синтез традиційного інтерв'ю та анкетування.

Телефонне опитування має також і позитивні аспекти, адже при його проведенні можна ліквідувати ефект присутності «третіх осіб», які в звичайному опитуванні нерідко втручаються в хід отримання емпіричної інформації від обраного респондента. Практика показує, що вплив інтерв'юера на відповіді респондента в телефонному опитуванні менше, ніж при безпосередньому спілкуванні. До позитивів можна віднести оперативність телефонного опитування та можливість швидкого реагування на запити, потреби населення, серед якого здійснюється телефонне опитування.

До недоліків телефонного опитування можна віднести наступні:

1. Об'єктивна необхідність зменшення часу для проведення телефонного опитування викликає ризик отримати поверхневі і тенденційні відповіді на запитання інтерв'юера;
2. Складність рівноцінної заміни респондента в разі відмови його від участі в опитуванні;

3. Необхідність спрощення формулювань і конструювання питань, які об'єктивно пов'язані зі специфікою спілкування по телефону;

4. Наявність значного впливу суспільно-економічних, соціально-демографічних, культурологічних та інших факторів на якість отриманих результатів (особливості регіону, політичні настрої та очікування, соціально-культурна ситуація в регіоні і т.д.).

Різновидом інтерв'ю також є *сфокусоване групове інтерв'ю* («фокус-групи»), що по суті є дуже схожим з методом наради або «мозкового штурму».

Ідея сфокусованих інтерв'ю виникла в середині ХХ століття в США. Їх провісниками були так звані «вільні інтерв'ю», які активно застосовувалися в американській соціології і психології в кінці 30-х - початку 40-х років. У таких інтерв'ю заздалегідь задавалася загальна тематика бесіди і певне коло відкритих запитань. Сфокусовані групові інтерв'ю знайшли свій подальший розвиток і широке застосування в маркетингу, бо вони дуже близькі до якісних методів отримання інформації, а не кількісних, як телефонні опитування.

Вони також дозволяють отримати більш глибоку інформацію про думки, очікуваннях і досвід людей, ніж кількісні методи, однак програють в репрезентативності отриманої інформації. Метод сфокусованих групових інтерв'ю має спільні риси з деякими варіантами опитування, скажімо - з груповим інтерв'ю.

Однак, сфокусовані інтерв'ю це не просто чергування запитань і відповідей респондентів. Вони являють собою форму групової дискусії. Респонденти мають більше свободи у виборі форми презентації своїх думок і вражень по заданій темі.

Застосування сфокусованого групового інтерв'ю стимулює виникнення нових запитань. А предмет розмови може приймати несподі-

вані напрямки. Дискусія здатна краще відобразити розмаїття думок, ніж масове опитування, так як тема сприймається динамічно завдяки впливу людей один на одного в процесі спілкування.

Одним з важливих умов для плідного використання сфокусованого групового інтерв'ю є комфортність ситуації для респондентів. Важливо, щоб кожен учасник фокус-групи не був обмежений часом для спілкування, відчував увагу до себе, зумів налаштуватися на потрібну для дослідження тему, мав можливість відпочити під час проведення дискусії.

Другою особливістю методу є те, що дискусія повинна мати сфокусований характер. Це означає, що тема дискусії, логіка і форма питань (кількість яких не повинна перевищувати десяти) визначаються заздалегідь і фіксуються в інструкції ведучого. На жаль, відтінки питань, обов'язково відкритих (згідно з вимогами цієї методики), і підходи до відповідей не завжди можна передбачити. Важливо, щоб ведучий виявляв майстерність і вміння направити дискусію в русло необхідної теми. Збір інформації відбувається в процесі спостереження за обговоренням запропонованих питань, а також за елементами невербальної поведінки. В цьому метод сфокусованого групового інтерв'ю близький до методу спостереження. Думки учасників взаємодії сприймаються не самі по собі, а у вербальному і невербальному контексті дискусії. Адже учасники в ході обміну інформацією можуть не тільки змінювати власну думку, а й коригувати думки один одного.

Третьою особливістю сфокусованого групового інтерв'ю є те, що групова інтеракція (соціальна взаємодія), яка виникає в ході дискусії, дозволяє досліднику отримати інформацію не просто про те, що думають з приводу тієї чи іншої проблеми, а й про те, чому вони так думають. В процесі дискусії ведучий пропонує підкріпити висловлю-

вання фактами, виходячи з особистого досвіду. Завдяки цьому висловлювання набувають більш-менш обґрунтований характер, і це дозволяє досліднику робити висновки про мотивацію суджень і дій респондентів. Така особливість сфокусованого групового інтерв'ю дозволяє впроваджувати його серед прихильників маркетингових досліджень, оскільки виробникові важливо знати не тільки що купується, а й чому купується товар, та хто його купує - тобто визначається мотивація дій і вчинків респондентів.

Четверта особливість. Виникнення інтеракції в процесі сфокусованого групового інтерв'ю дозволяє також розкрити більш глибокі основи психіки учасників - досвід співпереживання і групового очікування. Отримати такий результат шляхом масового (поштового, телефонного, роздаткового та ін.) опитування майже неможливо.

П'ята особливість. Як правило, мета сфокусованого групового інтерв'ю - не досягнення групового консенсусу, а з'ясування напрямків думок кожного з учасників. Тому такий метод відрізняється від експертних опитувань. Адже в сфокусованому груповому інтерв'ю заохочується висловлювання різних точок зору і будь-якого їх характеру - як позитивного, так і негативного. Потрібно відзначити, що опитування проводиться не серед експертів, а серед рядових респондентів. Зазвичай, по одній темі проводять три-чотири фокус-групи. Практика показує, що учасники кожної з груп проявляють не зовсім схоже бачення аналізованої проблеми. При порівнянні результатів у всіх фокус-групах з'являється можливість говорити про більш-менш типові підходи, і зробити з певними застереженнями висновки щодо їх застосування в інших подібних ситуаціях.

Саме метод сфокусованих групових інтерв'ю є найбільш прийнятним для отримання інформації про стейкхолдерів, наприклад, з числа співробітників проектної компанії, або її менеджменту.

### 3.1.2. Непрямі способи отримання інформації про стейкхолдерів. Методи експертних оцінок

До непрямих методів отримання інформації в ході наукових практичних досліджень в різних областях відносять методи експертних оцінок. Важливим при цьому є розуміння того, що в якості експертів виступають не самі стейкхолдери проекту, а спеціалісти з проектних галузей.

*Методи експертних оцінок*, що включають два незалежних елемента - визначення можливих варіантів стану об'єкта прогнозування і їх оцінку, фахівці [16] зазвичай ділять на дві групи:

- методи колективної роботи експертної групи;
- методи отримання індивідуальної думки членів експертної групи.

Обидві групи методів мають певні переваги і недоліки використання. Колективній роботі, наприклад, методам «мозкового штурму», сценаріїв, ділових ігор, нарад і «суду», «дерева цілей», властиві можливості різнобічного аналізу проблем поряд зі складнощами процедури отримання інформації, формування групової думки за індивідуальними судженням експертів, можливості тиску авторитетів в групі.

Методи отримання індивідуальної думки членів експертної групи, до яких можна віднести методи анкетного опитування, інтерв'ю та метод «Дельфі», мають переваги в їх оперативності, використанні в повній мірі індивідуальних здібностей експерта. Відсутній тиск авторитетів і зайві витрати на експертизу. Однак, головним недоліком є



високий ступінь суб'єктивності одержуваних оцінок через обмеженість знань одного експерта.

Суть методу експертних оцінок полягає в тому, що необхідна інформація витягується з прогнозу залучених фахівців, заснованого на науковому, професійному та практичному їхньому досвіді. Ці прогнози зазвичай виражені частково в кількісній, частково в якісній формі [48]. Для проведення дослідження за методом експертних оцінок створюють робочу групу, яка і організовує діяльність експертів, об'єднаних (формально чи по суті) в експертну комісію.

Один з найвідоміших методів експертних оцінок - це метод «Дельфі». США в 1960-х роках методом «Дельфі» назвали експертну процедуру прогнозування науково-технічного розвитку. У першому турі експерти називали ймовірні дати тих чи інших майбутніх звершень. У другому турі кожен експерт знайомився прогнозами всіх інших. Якщо його прогноз сильно відрізнявся від прогнозів основної маси, його просили пояснити свою позицію, і часто він міняв свої оцінки, наближаючись до середніх значень. Ці середні значення і видавалися замовнику як групова думка. Треба сказати, що реальні результати дослідження виявилися досить скромними - хоча дата висадки американців на Місяць була передбачена з вражаючою точністю, всі інші прогнози показово провалилися - холодного термоядерного синтезу і ліків від раку в ХХ ст. людство так і не дочекалося.

Однак, сама методика виявилася популярною - за наступні роки вона використовувалася не менше 40 тис. разів. Середня вартість експертного дослідження за методом «Дельфі» - 5 тис. доларів США, але в ряді випадків доводилося витратити і більш великі суми - до 130 тис. доларів.

Трохи осторонь від основного русла експертних оцінок лежить метод сценаріїв, застосовуваний, насамперед, для експертного прогнозування. Для проведення сценарного аналізу, аналітик повинен отримати інформацію про кількісні характеристики найбільш небажаного, незадовільного з безлічі станів (низький рівень продажів, низькі ціни збуту) та бажаної множини станів. Таким чином, для кожного проекту досліджують три можливих варіанти розвитку за методом PERT: песимістичний, найбільш імовірний (або нормальний) і оптимістичний.

Отже, **метод сценаріїв** - це метод декомпозиції задачі прогнозування, що передбачає виділення набору окремих варіантів розвитку подій (сценаріїв), які в сукупності охоплюють всі можливі варіанти розвитку.

Сценарний аналіз є досить досконалим інструментом, але і цей метод не позбавлений недоліків. Його обмеженість полягає в тому, що розглядається лише кілька дискретних варіантів можливого розвитку подій [49]. А з урахуванням різноманітних невизначеностей проектної діяльності, спрогнозувати абсолютно всі варіанти розвитку подій практично нереально.

Принципи методу «дерева рішень» дуже схожі з «деревом цілей». Метод застосовується для оцінки подій, що мають багато можливих варіантів розвитку. «Дерево рішень» являє собою графічну модель розвитку варіантів, в якій події, що впливають на інвестиційний проект, відповідають вузловим точкам, а можливі рішення, що з ними пов'язані - «гілкам». Кожен сценарій розвитку подій відображається на «дереві рішень» як сукупність рішень в хронологічній послідовності виникнення подій.

Метод «Монте-Карло» (англ. - *Monte-Carlo Simulation*) - це метод імітаційного моделювання, що представляє собою синтез методів ана-

лізу чутливості та аналізу сценаріїв на базі теорії ймовірності. Це складна методика, що має виключно комп'ютерну реалізацію.

При застосуванні методу «Монте-Карло» необхідно:

- визначити основні змінні;
- визначити всі можливі значення відібраних основних змінних;
- визначити ймовірність виникнення кожного значення;
- побудувати модель, що характеризує взаємозв'язок між основними змінними параметрами, похибками в їх оцінках і показником ефективності.

При проведенні моделювання слід остерігатися взаємопов'язаних змінних (в модель не рекомендується включати фактори, коефіцієнт парної кореляції яких досить високий).

Метод «мозкової атаки», або «мозкового штурму» (англ. - *Brainstorming*) організовується як збори експертів, на виступи яких накладено одне, але дуже суттєве обмеження - не можна критикувати пропозиції інших. Можна їх розвивати, можна висловлювати свої ідеї, але не можна критикувати! В ході засідання експерти, «заражаючись» один від одного, висловлюють все більш екстравагантні міркування.

Через кілька годин записане на диктофон або відеокамеру засідання закінчується, і починається другий етап мозкового штурму - аналіз висловлених ідей. Зазвичай зі 100 ідей біля 30 заслуговують подальшої обробки, 5-6 дають можливість сформулювати прикладні рішення для проекту, а 2-3 в результаті приносять позитивний ефект - прибуток, підвищення екологічної безпеки, оздоровлення навколишнього природного середовища і т.п. При цьому інтерпретація ідей – це дуже творчий процес.

Наприклад, під час обговорення можливостей захисту кораблів від торпедної атаки була висловлена ідея: «Вишикувати матросів

вздовж борту і дмухати на торпеду, щоб змінити її курс». Після обробки ця ідея привела до створення спеціальних пристроїв, що створюють хвилі, які збивають торпеду з курсу.

Варто зауважити, що в загальному випадку дослідження можуть проводитися для отримання різних результатів. Збір інформації для людини, яка буде приймати рішення з поставленої проблеми, вимагає від результатів дослідження тільки переліку аргументів «за» і «проти». Якщо від експертів потрібно рішення певної проблеми - то результатом дослідження стане вже підготовлене експертами рішення. Це слід враховувати при формулюванні мети дослідження методом експертних оцінок.

Застосування методу експертних оцінок на етапі аналізу стейкхолдерів матиме деякі особливості. Зазвичай, експертні оцінки спрямовані на вирішення одного аспекту або окремої проблеми в рамках конкретної області. Наприклад, вибору кращого варіанту промислового зразка для запуску в масове виробництво, або визначення кращих споживчих характеристик продукції. Обираються експерти в зазначеній галузі і відбувається оцінка. Проектний менеджмент це багатогалузеве явище. У разі складних проектів, зокрема, в галузі будівництва, все дещо складніше. Це галузь, що охоплює питання нерухомості, фінансування, права власності на землю і побудований об'єкт, безпеки будівництва і експлуатації, виконання та матеріального забезпечення будівельних робіт, інженерного оснащення, естетичності та ергономіки середовища, екології, енергозбереження та безліч інших важливих областей наукових і практичних знань, що впливають та взаємодіють. Очевидно, що кваліфікованого експерта з вичерпними знаннями з усіх цих питань не існує.

Немає сенсу також вимагати від експерта з нерухомості оцінювати інтереси стейкхолдера-постачальника будівельних матеріалів в проекті. Тому, можливо, знадобляться експертні оцінки щодо визначення експертних областей для залучення фахівців. Для цього, зокрема, доцільно застосування методу «снігової кулі», при якому від кожного спеціаліста, що залучається в якості експерта, отримують певну кількість (зазвичай 5 - 10) прізвищ тих, хто також може бути експертом з даної тематики. Аналіз результатів подібних експертних оцінок також слід проводити в межах відповідних областей.

Використання методу експертних оцінок при цілепокладанні проектів можливо для вирішення наступних питань:

- визначення стейкхолдерів проекту;
- визначення ключових показників проекту, за якими окремі групи стейкхолдерів мають свої інтереси;
- оцінка позиції кожного з стейкхолдерів щодо показника проекту, оцінка його впливу на проект, оцінка стабільності позиції стейкхолдера і його готовності до співпраці та комунікацій;
- оцінка ризиків, пов'язаних з конфліктом інтересів стейкхолдерів у проекті і невідповідністю цілей проекту інтересам його стейкхолдерів.

Слід зауважити, що жоден з методів отримання експертних оцінок або підбору експертів не здатний забезпечити гарантований та повністю точний і успішний результат. На сьогодні не існує також загальноприйнятої науково обґрунтованої класифікації методів експертних оцінок, а тим більше - однозначних рекомендацій щодо їх застосування. Спроба силою затвердити одну з можливих точок зору на класифікацію методів експертних оцінок може принести тільки шкоду [48].

Однак, спроба формалізувати процес аналізу стейкхолдерів вимагає вибору окремих методів експертних оцінок для конкретних завдань аналізу зацікавлених сторін.

Для визначення стейкхолдерів проекту і ключових показників, мало пристосовані методики, засновані на порівняннях і кількісних оцінках. За умов деяких адаптацій, цілком можливе використання методу «Дельфі», «Дерева цілей» і «Мозкового штурму». «Дерево цілей» можна використовувати для зручного розгляду поетапної реалізації проекту і властивих цим етапам інтересів стейкхолдерів. При використанні методу «Дельфі» для визначення стейкхолдерів проекту не слід відразу відкидати або вимагати занадто ретельних пояснень експертним оцінкам, що будуть включати стейкхолдерів, не згаданих більшістю експертів, тобто від «дисидентів» за термінологією О.І Орлова [48, с.710]. Можливо, саме цим методом будуть виявлені ті стейкхолдери і показники, яких не вдасться виявити груповими методами через тиск авторитетів в групі.

Кінцевим результатом етапу визначення стейкхолдерів проекту буде сформований перелік окремих стейкхолдерів або основних їх груп, об'єднаних за принципом спільних інтересів у проекті. За кожною групою стейкхолдерів (або окремим стейкхолдером) потрібно визначити показники проекту, що відображають їх (його) інтереси в даному проекті.

Для оцінки ставлення визначених стейкхолдерів до показників проекту підходять методи експертних оцінок, такі як метод «Дельфі». Однак, на цьому етапі дуже важливо уникнути «кваліметричного» підходу і спроби оцінити об'єкт експертизи одним числом. Треба пам'ятати, що результат проекту, зокрема, в будівництві - має багато характеристик, від конструкції до естетичних параметрів. Будинок як про-

ект, в свою чергу, має багато стейкхолдерів, кожен з яких зацікавлений у власному наборі характеристик об'єкта. Компроміси і узагальнення можуть розглядатися на наступних етапах, а оцінка інтересів стейкхолдерів повинна виконуватися максимально близько і точно до суті. Некоректно також для спрощення визначення цілей проекту ставити перед експертами завдання визначення більш вагомих і менш вагомих інтересів, наприклад, між споживачами та інвесторами. Вплив таких стейкхолдерів на проект слід враховувати і розглядати в різні моменти життєвого циклу проекту, адже він буде змінюватися.

Математична обробка результатів експертних оцінок базується на репрезентативній теорії вимірювань, яка представляє відносини між реальними об'єктами у вигляді відносин між числами.

Отримувані від експертів думки часто виникають у вигляді нечислової інформації, або виражені у вигляді порядкової шкали. Тобто експерт може сказати (і обґрунтувати), що один тип продукції буде більш привабливий для споживачів, ніж інший, один показник якості продукції більш важливий, ніж інший, і т. д. Але він не в змозі сказати, у скільки разів або на скільки більше важливий. Тому експертів часто просять дати ранжування (впорядкування) об'єктів експертизи, тобто розташувати їх у порядку зростання інтенсивності характеристик.

Ранг - це номер об'єкта експертизи в упорядкованому ряду.

Далі визначення остаточного результату оцінок можливо за методом «середніх балів» - середнім арифметичним значенням отриманих рангів. Однак, цей метод не завжди коректний. Припустимо, що думка експертів щодо зручності проживання в житловому будинку для стейкхолдерів похилого віку розділилася. Одні експерти вважають, що ці стейкхолдери виберуть перший поверх щоб не ходити по

сходах, а інші впевнені, що люди, які все життя збирали гроші на зручне житло, виберуть комфортні пентхауси на останніх поверхах, без шуму під вікнами і сусідів зверху. Якщо хтось із експертів правий, то запропонувати рішення на базі середнього арифметичного значення поверху буде означати марно витрачені кошти на експертне дослідження.

Тому рекомендується застосовувати різні методи для обробки одних і тих же даних з метою виділити результати, одержувані одночасно всіма методами. До застосовуваних методик обробки результатів відносять метод медіан рангів, метод узгодження кластеризованих ранжировок і інші.

При обробці результатів експертних оцінок важливо також провести перевірку узгодженості оцінок експертів і класифікацію думок експертів. Ясно, що думки різних експертів різняться. Важливо зрозуміти, наскільки велика ця різниця. Якщо вона незначна - усереднення думок експертів дозволить виділити те спільне, що є у всіх експертів, відкинувши випадкові відхилення в ту або іншу сторону. Якщо різниця незначна - усереднення є чисто формальною процедурою. Так, якщо уявити собі, що відповіді експертів рівномірно покривають поверхню бублика, то формальне усереднення вкаже на центр дірки від бублика, а такої думки не підтримував жоден експерт.

Розроблено ряд методів такої перевірки. Статистичні методи перевірки узгодженості залежать від математичної природи відповідей експертів. Відповідні статистичні теорії складні, якщо ці відповіді - ранжування або розбиття, і досить прості, якщо відповіді - результати незалежних парних порівнянь. Звідси впливає рекомендація щодо організації експертного опитування: не намагайтеся відразу отримати від експерта ранжування або розбиття, йому важко це зробити, і наяв-



ні математичні методи не дозволяють далеко просунути в аналізі подібних даних. Нехай експерт займається парними порівняннями - що краще - коло або квадрат? - і так далі. Непараметрична теорія парних порівнянь (теорія люсіанів) дозволяє вирішувати більш складні завдання, ніж статистика ранжировок або розбиття [50].

Останнім завданням проведення експертних оцінок є вираз фінальної єдиної думки про предмет дослідження.

Згідно з ідеєю Джона Кемені, слід знайти середню думку як рішення оптимізаційної задачі. А саме, треба мінімізувати сумарну відстань від очікуваного середнього значення до думок всіх експертів. Знайдена таким способом середня думка називається «медіаною Кемені» [51]. Математична складність полягає в тому, що думки експертів лежать в деякому просторі об'єктів нечислової природи. Загальна теорія подібного усереднення, розглянута в ряді робіт, зокрема, показала, що в силу узагальнення закону великих чисел середня думка при збільшенні числа експертів (чиї думки незалежні і однаково розподілені) наближається до деякої межі, яка називається математичним очікуванням.

Особливу увагу слід приділити визначенню надійності отриманого результату. Для забезпечення точності оцінок фахівцями рекомендується залучення достатньої кількості експертів, проведення ними самооцінки власної компетентності та взаємної оцінки, аналіз формальних показників (наявність кваліфікаційного сертифікату, стажу, досвіду участі в подібних експертизах і ін.). Оцінка компетенції експертів, яку радять деякі наукові джерела [52] і яка здійснюється через величину відхилення оцінки експерта від середньої колективної оцінки - в даному випадку неефективна і може тільки нашкодити результату, що було вже висвітлено вище.

Значно підвищити точність результатів можливо за рахунок багаторазового повторення або дублювання опитувань. Однак, це підвищує і витрати на дослідження.

До того ж, жоден із заходів не забезпечить гарантованого успішного стовідсоткового результату, як це вже відзначалося. Тому метод експертних оцінок завжди слід розглядати як метод отримання інформації особою, яка приймає рішення, а не спосіб перекласти відповідальність за рішення на експертів. Таким чином, застосування експертних оцінок при дотриманні деяких правил, здатне забезпечити особу, яка приймає управлінське рішення по проекту, необхідною інформацією для прийняття рішення, і не більше.

Отриману одним з описаних способів інформацію про стейкхолдерів далі необхідно проаналізувати. Набір методів аналізу зацікавлених сторін компаній та проектів, які були запропоновані рядом дослідників, викладено далі. Авторами даного дослідження пропонується власний метод ідентифікації стейкхолдерів в проектному менеджменті. Цей метод заснований на теорії системного аналізу і системному підході.

### **3.2. Метод ідентифікації стейкхолдерів проектів на основі системного аналізу**

Те, що проект з його зовнішнім і внутрішнім оточенням, включаючи стейкхолдерів (далі - проектна система), є системою, підтверджується у визначенні системи:

*Система - це безліч елементів, що знаходяться у відносинах і зв'язках один з одним, утворюють певну цілісність, єдність [53].*

Безперечно, такий системі притаманні дві найважливіших системних властивості - ємерджентність і цілісність. Перша властивість може бути підтверджена тим, що у проектній системі виникають нові

якості, не властиві її складовим елементам. Наприклад, тільки об'єднуючи трудові ресурси, механізми та навички будівельної компанії з фінансовими ресурсами стейкхолдера-інвестора і матеріальним забезпеченням стейкхолдерів-постачальників, можливо реалізувати інвестиційно-будівельний проект, який кожному самотійно реалізувати не під силу. При цьому результат об'єднання таких елементів в систему буде чимось більшим, ніж проста сума складових.

Така система має власну закономірність і мету функціонування. Цілеспрямована зміна стану цієї системи в часі з наближенням його до цільових характеристик проекту формує такі важливі властивості системи, як поведінка і розвиток. Відповідно до класифікації проектною системи з точки зору системного аналізу, це складна штучна багатофункціональна відкрита імовірнісна система, що розвивається.

Отже, методи системного аналізу цілком адекватні для застосування при ідентифікації стейкхолдерів проекту як елемента проектною системи. При цьому аналіз такої системи зіткнеться як з загальними проблемами системного аналізу, так і з характерними тільки для проектною сфери. Виділення кожного з стейкхолдерів і розгляд його окремо від проектною системи загрожує втратою як самою системою, так і її емерджентності.

Здавалося б, що саме так і слід визначати приналежність стейкхолдерів до проектною системою - якщо без цього елемента система руйнується або змінюється, то елемент повинен належати системою і є стейкхолдером. Однак, в системному аналізі розглядається ще одна властивість системи: надійність - збереження структури системи, незважаючи на загибель окремих її елементів. Саме тому за принципом відділення елемента неможливо визначити приналежність його системою.

Ще однією проблемою при визначенні приналежності елемента до тієї чи іншої системи є мінливість (ентропія) в часі як самих елементів так і оточення системи, з яким вона взаємодіє. Тому визначити, наприклад, що саме спричинило зміну соціального становища стейкхолдера щодо початкового моменту часу - реалізація соціального проєкту або загальні поліпшення в економіці - дуже складно.

Отже, пропонується наступний *алгоритм ідентифікації стейкхолдерів проєкту* на базі системного аналізу:

1. Визначення повного внутрішнього і зовнішнього оточення проєкту, виділення в ньому фізичних осіб, компаній і громадських об'єднань - потенційних стейкхолдерів.

2. По кожному з потенційних стейкхолдерів проведення аналізу на приналежність його до проєктної системи.

Для цього необхідно розглянути стан потенційних стейкхолдерів до початку реалізації проєкту, тобто до їх входження в проєктну систему. Цей стан може бути записано у вигляді формули (3.1):

$$S_{1(t_1)} = \{A_1, B_1, C_1 \dots n_1\} \quad (3.1)$$

де  $S_{1(t_1)}$  - загальний стан стейкхолдера до початку реалізації проєкту в момент часу  $t_1$  ;

$A_1$  - фінансова характеристика стану стейкхолдера в момент часу  $t_1$  ;

$B_1$  - соціальна характеристика стану стейкхолдера в момент часу  $t_1$  ;

$C_1$  - екологічна характеристика стану стейкхолдера в момент часу  $t_1$  ;

$n_1$  - інші можливі характеристики стану стейкхолдера в момент часу  $t_1$  .

Далі слід за допомогою методу експертних оцінок або моделювання з певною часткою ймовірності оцінити майбутній стан потенційного стейкхолдера на момент завершення проекту за умови його участі в складі проектної системи. Цей стан описується формулою (3.2):

$$S_{1p(t_p)} = \{e_p A_p, e_p B_p, e_p C_p \dots e_p n_p\} \quad (3.2)$$

де  $S_{1p(t_p)}$  – загальний стан стейкхолдера після завершення проекту в момент часу  $t_p$  ;

$e_p$  - коефіцієнт, що відображає вплив на стейкхолдера мінливості (ентропії) за час  $t_p$  ;

$A_p$  - фінансова характеристика стану стейкхолдера в момент часу  $t_p$  ;

$B_p$  - соціальна характеристика стану стейкхолдера в момент часу  $t_p$  ;

$C_p$  - екологічна характеристика стану стейкхолдера в момент часу  $t_p$  ;

$N_p$  - інші можливі характеристики стану стейкхолдера в момент часу  $t_p$  .

Далі слід за формулою (3.3) виконати оцінку стану того ж потенційного стейкхолдера в момент часу  $t_p$  , але «без проекту», тобто якщо проект реалізований не буде.

$$S_{1i(t_p)} = \{e_i A_i, e_i B_i, e_i C_i \dots e_i n_i\} \quad (3.3)$$

де  $S_{1i(t_p)}$  - загальний стан стейкхолдера «без проекту» в момент часу  $t_p$  ;

$A_i$  - фінансова характеристика «без проекту» в момент часу  $t_p$  ;

$B_i$  - соціальна характеристика «без проекту» в момент часу  $t_p$  ;

$C_i$  - екологічна характеристика «без проекту» в момент часу  $t_p$  ;

$n_i$  - інші можливі характеристики стейкхолдера «без проекту» в момент часу  $t_p$  .

3. Для остаточної ідентифікації слід порівняти значення  $S_{1p}$  та  $S_{1i}$ . Випадок, коли їх значення не збігаються, описується формулою (3.4):

$$S_{1p} \neq S_{1i} \quad (3.4)$$

Відповідно до наведеного раніше визначення, стейкхолдером проекту можуть вважатися особи (компанії, організації), які здатні впливати на реалізацію проекту протягом його життєвого циклу, і / або проект здатний вплинути на них. Отже, виявлена приналежність елемента до розглянутої проектної системи за ознакою впливу проекту на стейкхолдера. Відповідна фізична особа, компанія чи громадська організація є стейкхолдером зазначеного проекту.

Якщо ж ці значення збігаються, то реалізація проекту ніяк не впливає на дану особу і воно за визначенням IPMA (англ. - *International Project Management Association*) [54] не є зацікавленою стороною даного проекту, хоча може належати до його оточення.

Крім того, даним методом виявляється також сфера (чи сфери) інтересів стейкхолдерів, яких стосується проект - фінансова, соціальна, політична, екологічна або інша, за якою змінилася відповідна характеристика стейкхолдера після реалізації проекту. Можна оцінити і

вплив проекту на зацікавлену сторону - позитивний (коли  $S_{1p} > S_{1i}$ ), або негативний, якщо навпаки.

На жаль, цей метод придатний для ідентифікації стейкхолдерів тільки в проектному менеджменті. В операційній діяльності, де немає таких жорстких обмежень у часі, визначити правильний момент, в який слід оцінювати стан потенційної зацікавленої сторони з метою її коректної ідентифікації, майже неможливо.

### **3.3. Карта зацікавлених сторін**

На сьогодні для аналізу стейкхолдерів ряд дослідників [55] пропонує використовувати метод «мозкового штурму», що вже був розглянутий вище. Науковці С. Фурта і Д. Соломатіна [15] для здійснення аналізу стейкхолдерів пропонують власний різновид цього методу. За їх методикою, менеджер проекту залучає консультанта або команду проекту в рамках наради на базі методу «Мозкового штурму». При цьому вони підкреслюють, що будь-які методики, які можуть використовуватися для проведення цього аналізу, є лише інструментами візуалізації і систематизації наявної у виконуючих цей аналіз людей інформації про оточення проекту. Метод тільки допомагає здійснити перенесення даних з «підсвідомих» в «свідомі». Тому, на думку авторів даного дослідження, цей метод доцільніше використовувати для визначення самих стейкхолдерів, але не для визначення їх інтересів і очікувань. Більш точну інформацію щодо інтересів слід було б отримувати від її безпосереднього джерела - стейкхолдерів.

Вищезазначені вчені С. Фурта і Д. Соломатіна [15] пропонують перелік стейкхолдерів формувати у вигляді карти зацікавлених сторін.

**Карта зацікавлених сторін** - інструмент, що дозволяє найбільш адекватно провести ідентифікацію стейкхолдерів. Саме поняття «карта» приводить нас до питання про співвідношення між символом і

об'єктом. Відомий вислів Альфреда Коржибські, широко цитований теоретиками і практиками нейролінгвістичного програмування: «Карта - не є територією».

Таким чином, *карта зацікавлених сторін* є суб'єктивним уявленням індивіда (лідера) або групи про оточення бізнесу або проектне оточення.

Цей образ відображається графічно у вигляді деякої схеми. Процес ідентифікації стейкхолдерів, в певній мірі, медитативний. Якщо робота проводиться в груповому форматі або в форматі особистої консультації, то консультант пропонує уявити групі (або консультваному) небо, в центр якого поміщений лідер («світило»). Стейкхолдери - аналог «зірок» на небі.

Початковий результат представляється у вигляді концентричних кіл - областей впливу лідера, на яких відповідно областям розміщуються стейкхолдери. Кожен з них має позначення його сили підтримки / опору та сили впливу, а також типу зв'язку його з лідером: потрійна лінія - коло повноважень / відповідальності, подвійна лінія - коло прямого впливу, одинарна - коло опосередкованого впливу, що представлено на рис. 3.2.

Фактично, на уявній карті виділяються три концентричні області:

**1. Область повноважень / відповідальності.** У цій області знаходяться зацікавлені особи, які перебувають в прямому підпорядкуванні лідера. І самою примітивною стратегією взаємовідносин лідера із даними стейкхолдерами може бути адміністративний примус (наказ). Треба добре розуміти, що багато проектів, особливо в великих організаціях, виконуються в рамках так званої слабкої матричної організаційної структури.



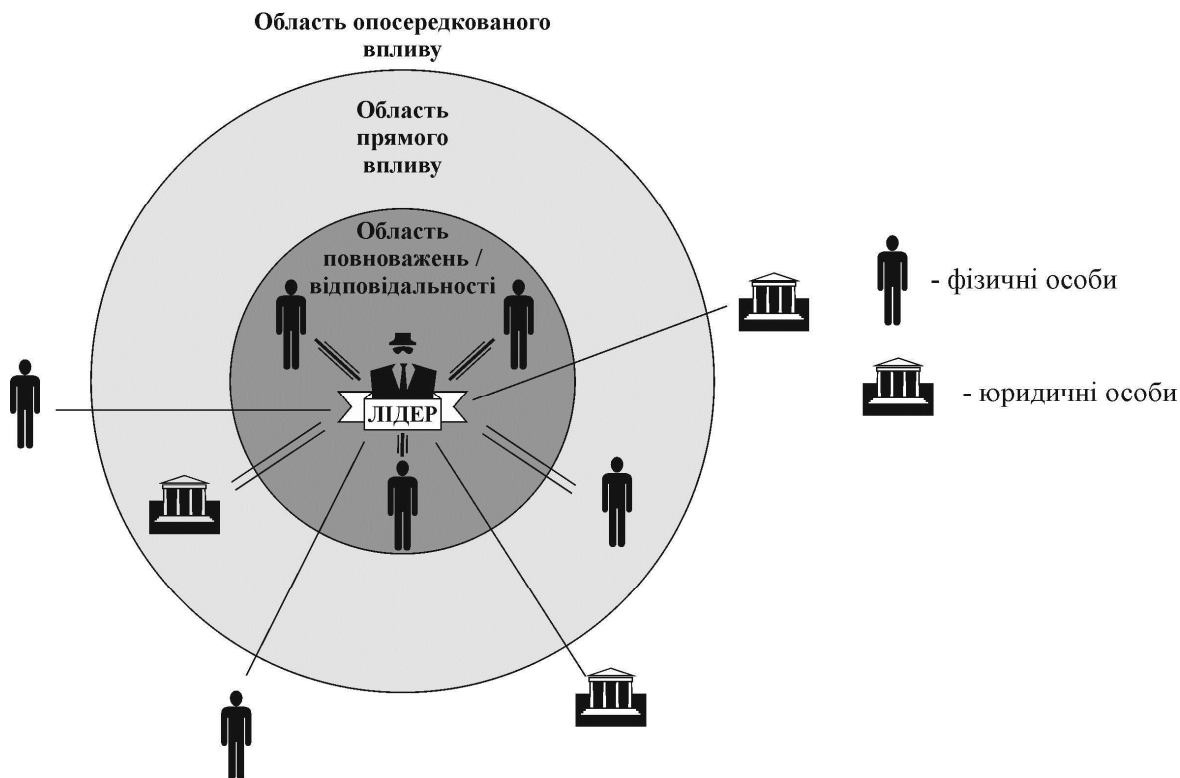


Рисунок 3.2. Области впливу лідера

В такому випадку члени проектної команди не перебувають у функціональному підпорядкуванні керівникові проекту. І ця область при аналізі проектного оточення може виявитися марною.

**2. Область прямого впливу.** Тут знаходяться зацікавлені особи, що не підкоряються лідеру. У відповідності зі своїм статусом, лідер може використовувати при вибудовуванні взаємин з ними стратегію обміну ресурсами («ти - мені, я - тобі») або переконання. Не виключається при цьому і відверта маніпуляція. При застосуванні в проектно-му менеджменті, в область прямого впливу потрапляють члени проектної команди, які не перебувають у керівника проекту в функціональному підпорядкуванні, інші співробітники компанії, ієрархічний статус яких не набагато вище статусу керівника, куратор проекту, поста-

чальники та підрядники (якщо керівник працює з ними безпосередньо), клієнти компанії (якщо керівник працює з ними безпосередньо).

**3. Область опосередкованого впливу** характеризується тим, що лідер практично позбавлений інструментів прямого впливу на даних стейкхолдерів. Саме значення прикметника «опосередкований» вказує на те, що для здійснення впливу на цих стейкхолдерів лідер змушений користуватися підтримкою зацікавленої особи, що знаходиться в області його повноважень або в області прямого впливу. У проектному менеджменті стосовно керівника проекту в цій області може виявитися спонсор проекту, практично весь топ-менеджмент компанії, представники держорганів, конкуренти.

Як зазвичай відбувається при використанні технології мозкового штурму, отримана карта зацікавлених сторін може містити зайву, несуттєву інформацію. Методом відсікання «шумової» інформації є експертна оцінка «параметрів важливості» зацікавлених осіб.

Далі формується матриця підтримка / сила впливу і на базі цих даних складається таблиця інтересів стейкхолдерів, з визначенням в табличній формі по кожному зі стейкхолдерів його ступеня підтримки / протидії; інтересів / мотивів; сили впливу; інструментів впливу; області впливу на нього з боку лідера проекту і стратегії взаємодії з даними стейкхолдерами. Карта зацікавлених сторін з нанесенням основної інформації, отриманої даним методом, представлена на рис. 3.3.

Після отримання чіткої картини щодо кожного із стейкхолдерів, для зниження негативного впливу на бізнес зацікавлених сторін, що мають високий вплив і значний ступінь протидії, стратегія взаємодії з ними може бути спрямована або на збільшення підтримки, або на зниження сили впливу.

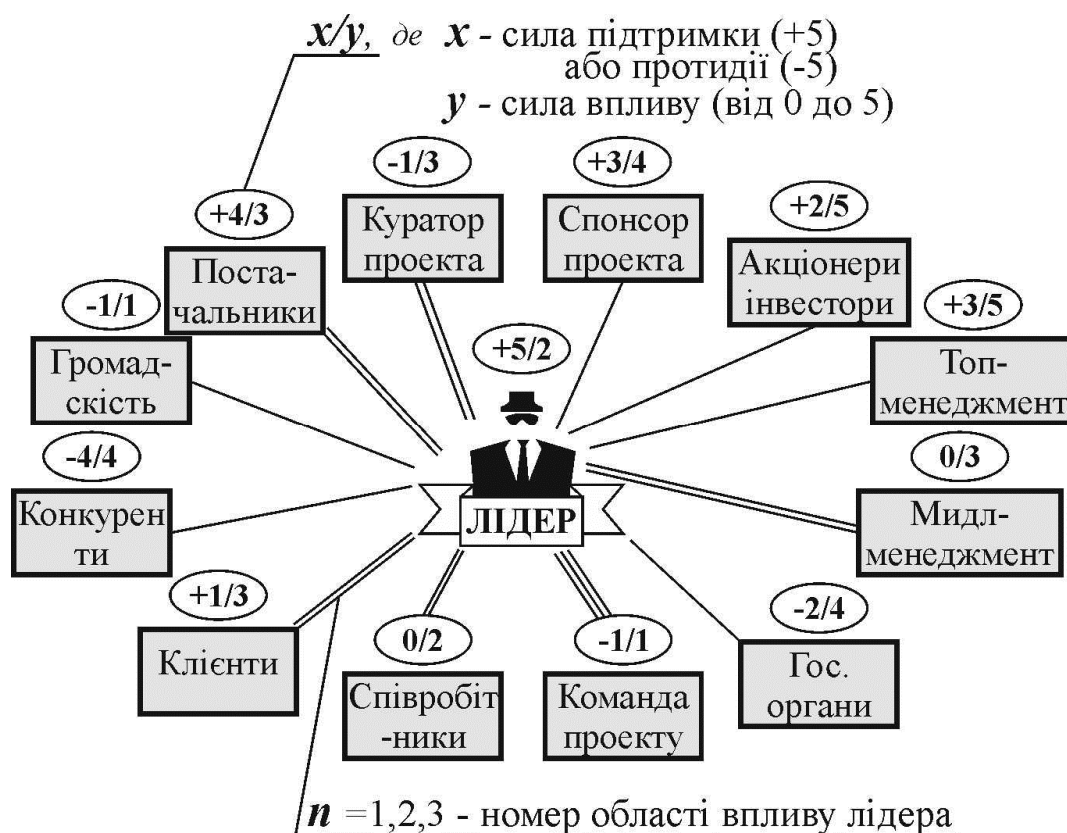


Рисунок 3.3. Карта зацікавлених сторін

Однак, остання стратегія досить небезпечна, оскільки очевидним чином призводить до виникнення конфлікту з даним стейкхолдером. Також небезпечна стратегія повного ігнорування стейкхолдерів з дуже високим ступенем протидії бізнесу або проекту, але з низькою силою впливу. Якщо в певний момент при певних обставинах вплив даного стейкхолдера зросте, то він моментально потрапить в небезпечну зону відносин, і спілкування з ним стане досить проблематичним.

Вибудувана таким чином карта зацікавлених сторін дозволяє візуалізувати загрози, які виходять з боку проектного оточення. Згідно рис. 3.3, загрози з боку стейкхолдерів «конкуренція» абсолютно очевидні. Менш очевидна ситуація зі стейкхолдерами «державні органи». Ставлення до бізнесу або проекту цих стейкхолдерів слабо-негативне

( $x = -2$ ), сила впливу цілком відчутна ( $y = 4$ ), а можливість впливу лідера на даного стейкхолдера мінімальна ( $n = 1$ ).

Карта зацікавлених сторін, зображена на рис. 3.3, носить ілюстративний характер. Тому тих, хто використовує цей інструмент вперше, слід застерегти від спокуси надмірно «укрупненого» уявлення груп стейкхолдерів («громадськість», «держ. органи», «постачальники» і т.д.). Зрозуміло, що всередині певної групи юридичних осіб, організація А і організація В матимуть абсолютно різні «параметри важливості».

При цьому, що стосується юридичних осіб та компаній, надзвичайно корисно вказувати на схемі конкретних фізичних осіб, які приймають рішення.

Також варто звернути увагу на один делікатний аспект. Побудова карти зацікавлених сторін для бізнесу або проекту демонструє розуміння лідером свого оточення. Незважаючи на те, що робота з цим інструментом може проводитися в груповому форматі, це «розуміння» не слід оприлюднити, наприклад, в організації в цілому. Якщо лідер (керівник проекту) оцінить двох статусних осіб компанії, наприклад, на  $+3/4$ ,  $0/3$ , то існує найбільший ризик того, що останній для самоствердження постарается продемонструвати невдалому лідеру силу свого впливу на проект, яка істотно перевищить його реальні повноваження.

Принципова схема роботи з картою зацікавлених сторін представлена в табл. 3.1.

Застосування такого зручного інструменту, як карта зацікавлених сторін, при аналізі стейкхолдерів активно застосовується в загальному та проектному менеджменті та надає можливості усвідомити лідерові як його власні позиції, так і можливі шляхи ефективного управління.

Етапи роботи з картою зацікавлених сторін

Дії	Питання
Сформулювати цілі бізнесу або цілі проекту, ідентифікувати стейкхолдерів	Чи усіма стейкхолдерами мета бізнесу / проекту розуміється однаково?
Побудувати карту зацікавлених сторін і визначити ступінь можливості впливу на стейкхолдерів (n = 1, 2, 3)	Якщо можливість впливу незадовільна, у чому криється причина? Немає відповідних повноважень або контакту з даними стейкхолдером?
Оцінити силу підтримки / протидії стейкхолдерів бізнесу або проекту (x = -5: +5)	У чому полягають інтереси стейкхолдерів по відношенню до бізнесу / проекту у?
Оцінити силу впливу стейкхолдерів на бізнес або проект (y = 0: 5)	Чи відповідає отримана експертна оцінка природній «ієрархічній структурі»?

### 3.4. Таблиця інтересів стейкхолдерів

Розглянемо принципи використання іншого методу аналізу зацікавлених сторін - таблиці інтересів стейкхолдерів, описаної також С. Фуртою і Д. Соломатіним [15].

Відповідно до даного методу, інформація, отримана в ході побудови карти зацікавлених сторін, може бути представлена в табличному вигляді табл. 3.2.

При цьому на підставі отриманої оцінки ступеня підтримки / протидії стейкхолдерів щодо бізнесу або проекту, оцінки сили його впливу на бізнес або проект, а також оцінки можливості впливу на стейкхолдера - можна розробити стратегію взаємодії з даною зацікавленою стороною.

Таблиця інтересів стейкхолдерів

№	Список стейкхолдерів (групи)	Ступінь підтримки (протидії)	Інтереси (мотиви)	Сила впливу	Інструменти впливу	Область впливу лідера	Стратегія взаємодії
1.	АКЦІОНЕРИ						
1	ТОВ «АВС»	від -5 до +5	Опис інтересів (мотивів) стейкхолдерів	від 0 до 5	Опис інструментів впливу стейкхолдерів	1,2,3	Опис стратегії взаємодії
...	...	...	<b>важлива інформація</b>	...	<b>важлива інформація</b>	...	...

Однак, коли лідер використовує описані інструменти без допомоги консультанта, ці оцінки формуються виходячи з абсолютно формальних міркувань. Наприклад, на зборах проектних груп, присвячених аналізу проектного оточення, можна почути такі висловлювання:

«Президент компанії підтримує даний проект ( $x = + 5$ ), оскільки проект спрямований на виведення на ринок інноваційного продукту, який обіцяє компанії надзвичайні прибутки». При цьому можуть бути проігноровані не тільки висновки експертів-професіоналів, які дали негативну оцінку технологічній або маркетинговій складовій проекту, але і особисте ставлення до проекту першої особи компанії.

У таблиці інтересів важливу роль грають стовпці «інтереси стейкхолдерів» і «інструменти впливу». Ці стовпці є своєрідними тестами на спроможність наведених оцінок. Якщо інформація в них відповідає

дійсному стану справ, то отримані експертні оцінки будуть адекватними. Крім того, розуміння інтересів стейкхолдера і опис інструментів його впливу на бізнес або проект допоможуть розробити оптимальну стратегію взаємодії.

### 3.5. Матриця «Підтримка × сила впливу»

Матриця «підтримка × сила впливу» являє собою систему координат на площині, на якій всередині прямокутника у вигляді умовних значків розміщуються стейкхолдери (рис. 3.4) [15].

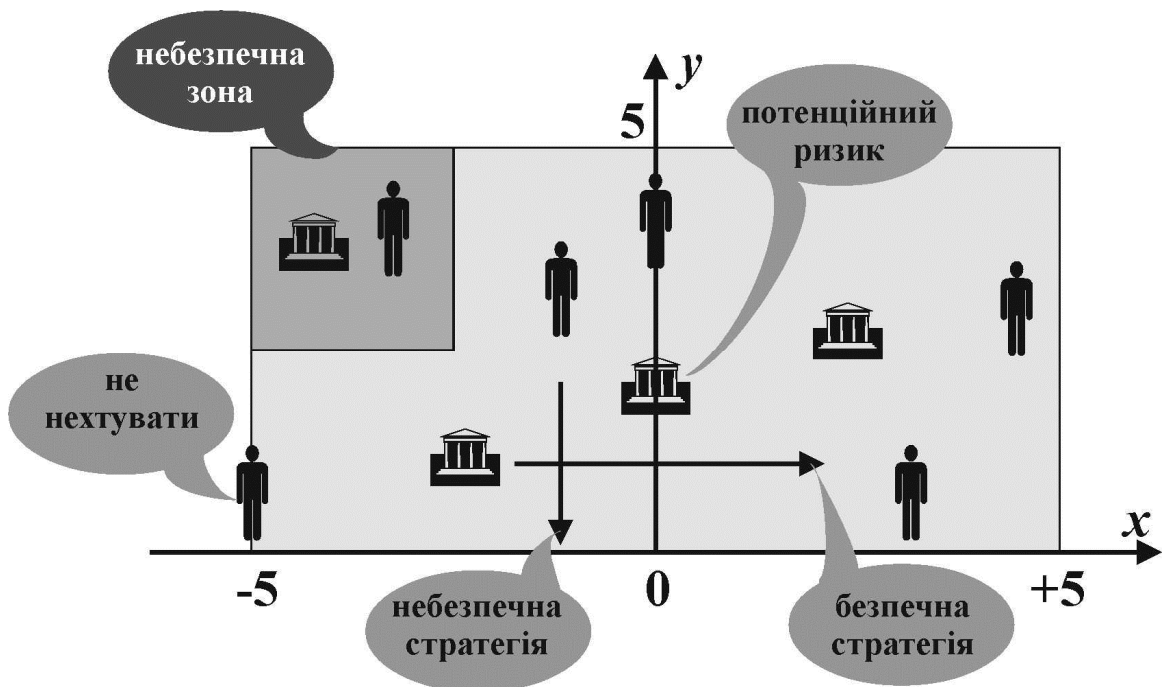


Рисунок 3.4. Матриця «Підтримка × сила впливу»

На перший погляд здається, що картина не привносить нічого нового в структуру інформації про оточення бізнесу або проекту. Проте, це не так. Стейкхолдери, що розташовані в лівому верхньому кутку цієї матриці, представляють для лідера найбільшу загрозу.

Не слід також нехтувати роботою зі стейкхолдерами з мінімальною силою впливу, але крайнім ступенем протидії бізнесу або проек-

ту. Одна з причин полягає в тому, що ці «незначні» стейкхолдери можуть бути використані як інструмент тиску на лідера іншими зацікавленими особами, чії позиції не прояснені або не висловлюються з політичних міркувань ( $x = 0$ ), а їхня сила впливу досить велика. Таким чином, нульові значення «параметрів важливості» і можуть сигналізувати про потенційні ризики.

Якщо в попередніх методах (наприклад, в таблиці інтересів) була прописана стратегія взаємодії із зацікавленою особою, то при роботі з матрицею «підтримка  $\times$  сила впливу» необхідно відповісти на питання, на що спрямована ця стратегія. «Параметри важливості» стейкхолдерів, як було зазначено вище, мають дві складові: сила підтримки / опору і сила впливу. Теоретично, для зниження негативного впливу деякого стейкхолдера на бізнес або проект, стратегія взаємодії з ним може бути спрямована або на збільшення підтримки, або на зниження сили впливу. Однак остання стратегія досить небезпечна, оскільки очевидним чином призводить до виникнення конфлікту.

### **3.6. Аналіз стейкхолдерів за критеріями позиції, впливу, стабільності і готовності до співпраці**

Для ідентифікації та аналізу інтересів стейкхолдерів проектів автори даного дослідження пропонують наступну методику, засновану на аналізі чотирьох характеристик стейкхолдерів:

- відношення стейкхолдера до проекту або до окремих його показників (позиція);
- ступінь можливого впливу стейкхолдера на проект в цілому, або на його окремі показники (вплив);
- можливість зміни позиції і впливу стейкхолдера на проект під час його реалізації (стабільність);



- готовність стейкхолдера до співпраці з командою проекту в ході його реалізації.

Як приклад застосування пропонованої методики далі розглянуто аналіз стейкхолдерів проекту житлового багатоквартирного будівництва [56].

На першому етапі, згідно із запропонованою методикою, необхідно виконати ідентифікацію стейкхолдерів проекту будь-яким із запропонованих в вище методів (методом на основі системного аналізу, методом «Карти зацікавлених сторін», або ін.)

В результаті виконання першого етапу має бути отриманий список стейкхолдерів з урахуванням повного життєвого циклу проекту. Розглянемо для прикладу як буде виглядати список зацікавлених сторін для проекту житлового багатоквартирного будинку.

Суб'єктів будівельної діяльності можна умовно розділити на наступні групи стейкхолдерів проекту:

1) **Пряма участь** - здійснення інвестиційно-будівельної діяльності:

- інвестори, девелопери, банківські установи-управителі будівельних та інвестиційних фондів;

- замовники;

- забудовники (генеральні підрядники будівництва);

- підрядники (субпідрядники, постачальники);

- проектувальники - організації, що здійснюють проектно-вишукувальні та дослідницькі роботи.

2) **Непряма участь** в інвестиційно-будівельній діяльності:

- учасники ринкової інфраструктури, що обслуговують основних суб'єктів інвестиційно-будівельної діяльності: страхові, ріелторські, консалтингові, посередницькі компанії;

- органи державного управління і наглядові служби (територіального управління, місцевого управління, управління пожежної безпеки, санітарні служби та ін.)

- громадські організації і громадські слухання (в їх - числі самоврядні організації, екологічні організації);

- засоби масової інформації;

- споживачі будівельної продукції, в тому числі приватні особи, що інвестують кошти в будівництво з метою отримання житла, і особи, які це житло орендують, експлуатують, обслуговують;

- сусіди - власники прилеглих до будівництва територій;

- конкуренти.

За отриманим списком стейкхолдерів далі слід визначити показники, за якими стейкхолдери мають власні інтереси в проекті. При цьому розгляд проекту як єдиного неподільного цілого при визначення інтересів стейкхолдерів не допускається.

Наприклад, сусіди будівництва можуть бути незадоволені поверховістю будинку, що будується поруч. Але, в той же час, підтримувати будівництво нової трансформаторної підстанції або дитячого садка для мікрорайону у складі «новобудови».

Серед інтересів зацікавлених сторін для проекту будівництва житлового будинку можуть бути:

- фінансові показники (вартість квадратного метра, форма фінансування, можливість залучення кредитних коштів, коштів держави та ін.);

- об'ємно-планувальні (площа квартир і приміщень, поверх, наявність балконів або лоджій, суміщених дахів і підвалів та ін.);

- інженерні (енергозбереження, кондиціювання, наявність ліфта, захист від підтоплення, землетрусу та ін.);

- пов'язані з місцем розміщення будівлі (транспортні, інсоляційні, кліматичні та ін.);

- юридичні (страхування, форма власності на земельну ділянку та ін.);

- організаційні (терміни будівництва, виділення черг і пускових комплексів, вибір підрядника та ін.);

а також інші вимоги відповідно до індивідуальних особливостей проекту.

Інтереси деяких із стейкхолдерів інвестиційно-будівельного проєкту умовно зображені на рис. 3.5.



Рисунок 3.5. Приклад графічного зображення стейкхолдерів і їх інтересів

При визначенні переліку стейкхолдерів проєкту, зокрема, із застосуванням методу експертних оцінок, доцільно по кожному з стейкхолдерів відразу визначати коло його інтересів у проєкті, хоча б у загальних рисах.

На цьому етапі при оцінці інтересів стейкхолдерів також дуже важливо уникнути підходу, згідно з яким проєкт розглядається як єдине неподільне ціле, а однорідні за якимись інтересами стейкхолдери розглядаються як одна загальна група. Зокрема, для цього можна

застосовувати табличну форму, де в рядках позначений кожен зі стейкхолдерів проекту, а в графах - інтереси відповідних стейкхолдерів в проекті. Форма таблиці інтересів стейкхолдерів приведена в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Форма опитування експертів щодо переліку та інтересів стейкхолдерів

Стейкхолдер	Інтереси стейкхолдера в проекті			
	$I_1$	$I_2$	...	$I_n$
1	2	3	...	n
1. Стейкхолдер 1				
2. Стейкхолдер 2				
...				
n. стейкхолдер m				

Наприклад, візьмемо стейкхолдерів з числа майбутніх мешканців житла. Вони будуть мати загальні групи інтересів у проекті, а саме:

- вартість квадратного метра квартири;
- об'ємно-планувальні рішення квартир;
- район розташування будинку;
- матеріали зовнішніх стін, перегородок і перекриттів, вікон, дверей і ін.

На перший погляд, всіх їх можливо об'єднати в одну загальну групу - мешканці будинку. Але, якщо докладніше розглянути їх інтереси, то виявиться, що серед жителів є власники автомобілів, які додатково цікавляться наявністю зручних автопарковок поруч з будинком. Є також молоді сім'ї з маленькими дітьми, яким буде важливо забезпечення вантажним ліфтом і пандусом на вході в будівлю, а ще місцем для зберігання дитячих колясок. Зручнішим вони вважатимуть також парковки якнаймога далі від будинку, щоб не заважали дітям, а

замість них віддадуть перевагу дитячим майданчикам і скверам. Все додатково ускладнюється ще й тим, що у деяких автомобілістів народжуються діти, а молоді батьки іноді купують машини. Тому маємо вже не тільки неоднорідну групу стейкхолдерів, а й конфлікти інтересів.

Важливо також акцентувати увагу на тому, що в частині інтересів стейкхолдерів, слід виділити, принаймні, два рівня їх очікувань - мінімальний базовий і перевищений. Мінімальний базовий рівень відповідає рівню обов'язкових нормативних та законодавчих вимог. Перевищений рівень вже не є обов'язковим.

Мається на увазі, наприклад, ситуація, коли забудовник згідно діючих норм і законів не повинен упорядковувати прилеглі до будівництва території, які належать не йому, а місцевій громаді. Але він хоче, щоб з вікон його будинку був вигляд не в смітник, а на парк. Він виконує роботи з озеленення, чим значно перевищує очікування сусідів-стейкхолдерів, які при проведенні опитування навіть не вказали б на такі інтереси.

Можлива ситуація, коли стейкхолдери мають інтерес далеко не по всіх групах показників, їх цікавлять лише деякі аспекти проекту. Наприклад, органи пожежної безпеки навряд чи будуть цікавитися естетичними аспектами оздоблення фасаду - поєднанням кольорів і привабливістю декору. Але горючість оздоблювальних матеріалів є питанням їх прямої компетенції. Тому за іншими показниками можна розцінити їхню позицію як нейтральну.

Вплив стейкхолдерів на проект визначається як цілями щодо певного показника, так і їх діями та діяльністю, що впливає на результати проекту. Вплив може бути більш значущим, нейтральним або слабким, позиція їх може бути як підтримуючою, так і протидійною.

Слід зазначити, що хоча ми зараз розглядаємо тільки житлове будівництво, а точніше - багатопверхове багатоквартирне житло, не може існувати раз і назавжди визначеного універсального переліку стейкхолдерів і їх інтересів. Кожен проект, відповідно до теорії проектного управління, є унікальним, що відбивається і на його стейкхолдерах.

Далі слід розділити стейкхолдерів за ступенем впливу на проект по окремому показнику в зворотній шкалі від 10 до 1 балів:

- які не впливають на проект (10);
- які впливають незначно (5);
- впливових стейкхолдерів (1).

Шкала для оцінки ступеня впливу стейкхолдерів на проект була обрана на базі запропонованої А. Менделоу [27] моделі, в якій вплив стейкхолдерів розглянуто як похідна від його рівня влади і рівня зацікавленості:

1 бал - стейкхолдер має безпосередній інтерес в проекті і приймає рішення про початок (завершення) проекту, спосіб і обсяг його фінансування, ключові показники та інше;

5 балів - стейкхолдер або здатний приймати ключові рішення в проекті, проте не має чітких інтересів у проекті, або навпаки, має суттєві інтереси, але не має достатньої влади для відчутного впливу на проект з метою дотримання цих інтересів.

10 балів - стейкхолдер не має ані влади, ані особливих інтересів у проекті, проте його зачіпає або процес будівництва, або подальша експлуатація житлового будинку. Прикладом таких стейкхолдерів може бути, зокрема, ОСББ.

Саме десятибальна шкала, на думку авторів дослідження, здатна найбільш повно згрупувати всіх стейкхолдерів, без спрощень, узагальнень або зайвої деталізації.

Як було визначено раніше, згідно з дослідженням І. Гуркова [21], ступінь впливу стейкхолдерів на проект при визначенні цілей проекту та його стратегічному плануванні не повинні мати значення, адже успіх реалізації проекту можливий тільки в умовах задоволення інтересів всіх стейкхолдерів, як впливових, так і незначних. Однак, при визначенні балансу інтересів стейкхолдерів цей показник може виявитися важливим.

Виділяються п'ять типів позицій стейкхолдерів щодо показників проекту:

- протидійний - стейкхолдер обізнаний про проект і противиться його реалізації (1);

- не інформований - стейкхолдер не володіє інформацією про проект (2)

- нейтральний - стейкхолдер обізнаний про проект, але не підтримує і не чинить опір його реалізації (4);

- підтримуючий - стейкхолдер обізнаний про проект і підтримує його реалізацію (8);

- лідируючий - стейкхолдер обізнаний про проект і займає лідируючу активну позицію в його реалізації (10).

В цьому випадку десятибальна шкала також найбільш адекватно відображає можливі позиції стейкхолдерів. Зокрема, позиція, що оцінюється в 3 бали, може позначати стейкхолдери, що лише частково обізнаний про проект. Позиції від 4 до 8 балів і від 8 до 10 характеризують ступінь підтримки стейкхолдера реалізації проекту.

Підтримуюча і лідируюча позиції, на перший погляд, досить близькі, так само, як нейтральна і не інформована. Однак, при визначенні цілей проекту і виборі стратегії поведінки зі стейкхолдерами, ці відмінності можуть виявитися досить значними. Наприклад, існує група впливових стейкхолдерів в особі жителів мікрорайону на прилеглий до майбутнього будівництва території. Вони поки не посвячені в деталі проекту і, взагалі, не поінформовані про факт майбутнього будівництва. Позиція таких стейкхолдерів спочатку буде не інформованою, але відразу після установки огорожі будівельного майданчика досить швидко може перетворитися або в підтримуючу, або в активну протидійну. Існують досить прикладів, коли судові позови таких громадян зупиняли навіть цілком легальні будівництва тільки тому, що конкуренти вдало маніпулювали громадською думкою. Зручніше буде відокремлювати необізнаних стейкхолдерів від нейтральних щоб мати можливість відстежувати їх позиції по проекту протягом його реалізації та поширення інформації про проект.

Різниця між підтримкою проекту і провідною позицією в його реалізації також знаходиться в площині психології і залежить, певною мірою, від лідерських якостей особистості стейкхолдера. Зовсім не обов'язково, що стейкхолдер із самим значним впливом в проекті буде автоматично мати лідируючу позицію в його реалізації. Наприклад, в останні роки спостерігається багато випадків успішного завершення проблемних житлових будівництв ініціативними об'єднаннями приватних осіб-інвесторів, тобто стейкхолдерів з незначним впливом в проекті. Замовники будівництва з усіма своїми повноваженнями і впливом, в силу певних причин займали менш активні позиції, і лідируючу підтримку проекту надати не змогли.



Отже, по стратегії поводження з такими стейкхолдерами все ж доцільно розділяти їх згідно запропонованій класифікації.

За готовністю до співпраці та комунікацій в проекті розділимо стейкхолдерів на наступні групи:

- готові активно співпрацювати (5);
- йдуть на контакт неохоче (3);
- взагалі неконтактні (1).

Для даного параметра п'ятибальна шкала була прийнята через його роль в управлінні проектом. Цей параметр призначений для оцінки можливості або неможливості швидкого встановлення контакту зі стейкхолдерами в проекті. Стейкхолдери навіть із протидіючою позицією, але готові активно співпрацювати, можуть принести багато користі в проекті. Адже вчасно сприйнята конструктивна адекватна критика здатна поліпшити проект і підвищити, в кінцевому підсумку, його цінність.

Будь-яка оцінка впливу стейкхолдерів повинна проводитися дуже ретельно, і переглядатися протягом виконання проекту. У проектів з тривалою фазою виконання, до яких відносяться і будівельні проекти, часто спостерігається здатність до зміни інтересів окремих стейкхолдерів під впливом різних факторів в ході реалізації проекту. Тому, по стабільності позицій стейкхолдерів протягом усієї реалізації проекту, їх слід розділити на:

- стейкхолдерів із стабільними позиціями щодо проекту (5);
- стейкхолдерів з незначною здатністю до зміни позиції (3);
- стейкхолдерів зі суттєвою схильністю до зміни позицій (1).

У цьому випадку також застосована п'ятибальна шкала для оцінки параметра, яка є найбільш доцільною для зручності оцінки. Сту-

пiнь стабiльностi позицiї стейкхолдерiв впливає на перiодичнiсть її монiторингу.

Варто ще раз зазначити, що оцiнку стейкхолдерiв слiд робити по вiдношенню не до проекту взагалi, а до кожного окремого показника, до якого стейкхолдер має iнтерес. Якщо розглянути практичнi аспекти проектного управлiння в житловому будiвництвi, стане зрозумiло чому має бути саме так.

У таблицi 3.4 наведено форму звiтної таблицi пiдсумкових даних аналізу стейкхолдерiв проекту, з умовним показником в загальному виглядi.

Таблиця 3.4

iнтереси стейкхолдерiв проекту за окремим показником проекту

Стейкхолдер	Ступiнь впливу на проект (Вiд 1 до 10)	Позицiя стейкхолдера (Вiд 1 до 10)	Готовнiсть до спiвробiтництва i комунiкацiй (Вiд 1 до 5)	Стабiльнiсть позицiї (Вiд 1 до 5)
1	2	3	4	5
1.Стейкхолдер 1				
2.Стейкхолдер 2				
...				
n. Стейкхолдер m				

Далi для визначення стратегiї реалiзацiї проекту, зокрема - визначення мети, пропонується виконати аналiз у виглядi пелюсткової дiаграми з нанесенням зон iнтересiв стейкхолдерiв.

Межі зон можна визначити методом експертних оцінок для кожного проекту індивідуально. Діаграма зображена на рис. 3.6.

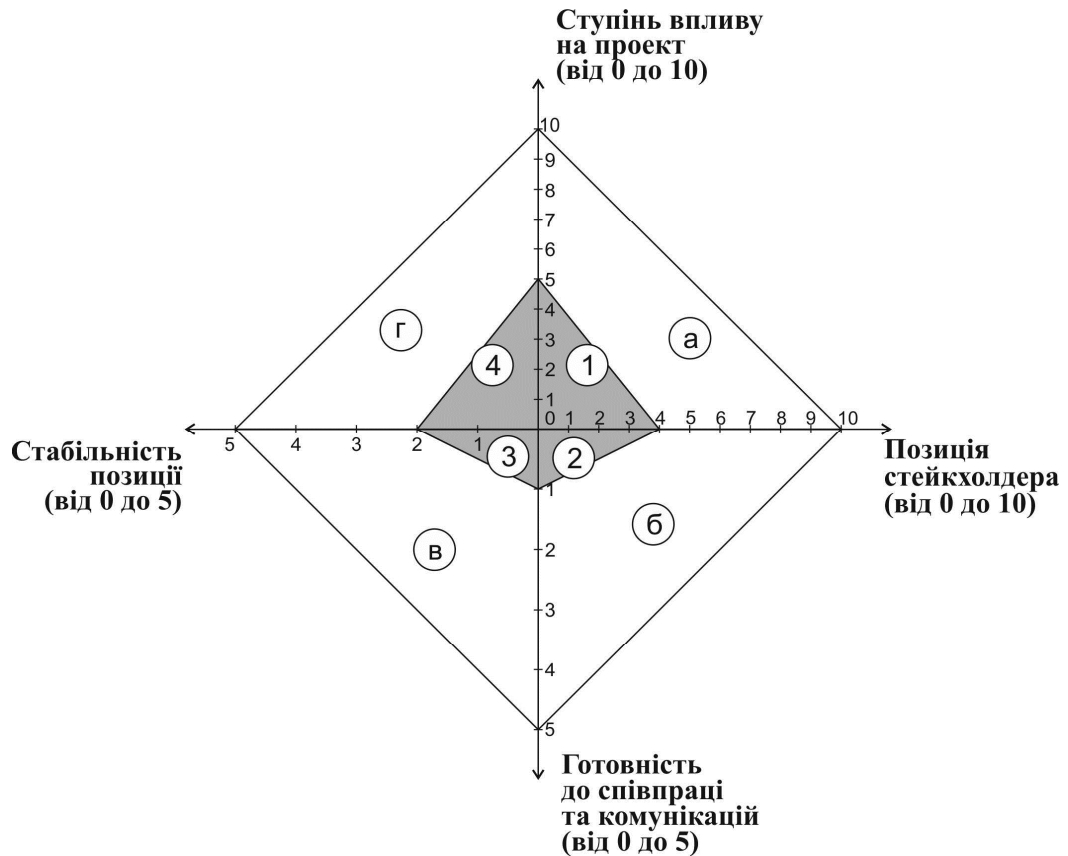


Рисунок 3.6. Пелюсткова діаграма аналізу інтересу стейкхолдерів

Дана діаграма дозволяє чітко визначити ставлення стейкхолдера до показника проекту за зоною, в якій знаходяться його показники.

Розглянемо основні зони:

А - стейкхолдер середнього і низького впливу підтримує зазначений показник;

Б - сприятлива для показника зона. Стейкхолдер підтримує показник і готовий до співпраці;

В - стейкхолдер має стабільну позицію і готовий співпрацювати. Однак, результат взаємодії залежить від позиції, яку стейкхолдер займає - підтримуючої або протидійної;

Г - стейкхолдер має стабільну позицію середнього і низького впливу за показником проекту;

1 - критична зона. Стейкхолдер не підтримує показник проекту, і має значний вплив на проект;

2 - критична зона. Стейкхолдер не підтримує проект і не готовий співпрацювати;

3 - стейкхолдер не готовий співпрацювати і має нестабільні позиції;

4 - стейкхолдер дуже впливовий, але його позиція схильна до непередбачуваних змін під впливом незалежних від проекту факторів.

## **Розділ 4. Стратегії взаємодії зі стейкхолдерами**

Після проведеного аналізу стейкхолдерів проекту або бізнесу, отримана систематизована і структурована інформація є найважливішою базою для прийняття ключового рішення - вибору стратегії взаємодії зі стейкхолдерами. Але як і яку саме стратегію слід вибрати? Чи повинна обрана стратегія бути раз і назавжди зафіксованою і незмінною? Хто і на підставі чого робить вибір потрібної стратегії? Чи є відмінності вибору стратегії управління стейкхолдерами компаній і проектів?

Важливість цих та інших питань, пов'язаних з управлінням зацікавленими сторонами, складно переоцінити. Розглянемо деякі моделі і методи взаємодії із зацікавленими сторонами в стейкхолдер-менеджменті.

### **4.1. Англо-саксонська і японо-германська моделі управління стейкхолдерами компаній**

Для управління зацікавленими сторонами в міжнародному корпоративному менеджменті, згідно дослідженням вітчизняного науковця К. А. Мамонова [57, с.105], традиційно використовуються дві протилежні моделі управління. Це *англо-саксонська і японо-германська моделі управління стейкхолдерами підприємств*.

Згідно англо-саксонській моделі, основний пріоритет при прийнятті управлінських рішень та визначенні стратегії розвитку компаній належить інтересам акціонерів-власників - «стейкоунерів» за термінологією Л. Феркінс і Д. Шилбері. Використання цієї моделі управління спрямоване на максимізацію прибутку та залучення інвестицій у бізнес з метою отримання нового фінансового результату. Модель

традиційно використовується у США, Канаді, Великій Британії, Ірландії, Австралії та Новій Зеландії.

На противагу попередній моделі існує інша - японо-германська модель корпоративного управління, яка діяльність компанії розглядає з точки зору її партнерства з широким колом зацікавлених осіб для забезпечення їх інтересів. Акценти на інтересах якоїсь окремої групи стейкхолдерів – власників чи акціонерів – в рамках цієї моделі не ставляться. Модель впроваджує принцип соціального партнерства у бізнесі, коли інтереси працівників підприємства набувають для нього значення щодо забезпечення соціальних стандартів. Ця модель набула поширення у Германії, більшості країн Західної Європи та у Японії.

Базові принципи, переваги та недоліки англо-саксонської і японо-германської моделей управління наведені в табл. 4.1 [57, с.107].

Таблиця 4.1.

Порівняльний аналіз англо-саксонської і японо-германської моделей управління зацікавленими сторонами компаній

Моделі управління стейкхолдерами	Переваги	Недоліки
1	2	3
Англо-саксонська модель	Можливість активного залучення основної частини капіталу для бізнесу від зовнішніх інституційних інвесторів: інвестиційних, пенсійних та страхових фондів і приватних осіб. Розширені права акціонерів формують їх широкі можливості в управлінні та визначенні стратегії компанії. Цільові параметри бізнесу спрямовані на ринкову капіталізацію, максимізацію прибутку, оптимізацію витрат, дохід-	Основні застосовані стратегії орієнтовані на швидке вирішення тактичних завдань на основі отримання негайного прибутку у короткостроковій перспективі. Інтереси інвесторів та власників надто домінують над інтересами інших зацікавлених сторін, що призводить до дисбалансу відносин: зниження вмотивованості працівників, послаблення ресурсної бази галузі, проблеми із постачальниками та ін.

Продовження табл. 4.1

1	2	3
	ність акцій та дивідендів, що забезпечує активну взаємодію компаній із фондовими ринками. Загальна доступність інформації про діяльність корпорації та до її звітності.	Використання моделей балансу інтересів всіх груп стейкхолдерів є дуже обмеженим.
Японо-германська модель	Стратегія ведення бізнесу орієнтується на дотримання збалансованих інтересів усіх зацікавлених осіб компанії, що залучаються до прийняття стратегічних рішень та управління. Спрямування цілей бізнесу на соціальні цінності поряд із економічними. Превалювання довгострокових стратегій розвитку над короткостроковими. Участь державних установ та органів, зокрема, у складі ради директорів, для забезпечення контролю за розвитком корпорації та здійснення соціально-орієнтованої діяльності.	Складність управління бізнесом через необхідність врахування значної кількості різноспрямованих інтересів. Обмеженість впливу акціонерів на діяльність компанії та прийняття стратегічних рішень.

Наведені моделі є, певною мірою, умовними. Під впливом глобалізації останнім часом спостерігається зближення та взаємопроникнення англо-саксонської і японо-германської моделей управління бізнесом. Індивідуальні застосовані стилі сучасного управління в умовах конкретної компанії все частіше набувають рис як першої, так і другої моделей. Фахівці також зазначають, що в умовах вітчизняної економіки неможливо повністю запропонувати використання окремої запропонованої моделі через низку причин [57, с.106].

В управлінні стейкхолдерами проектів застосування даних моделей буде мати деякі особливості. На відміну від компаній, фінансування яких здійснюється, як правило, тривалий час одними і тими ж особами - їх акціонерами, управління проектами нерідко використову-

ється як засіб накопичення капіталу одночасно для багатьох компаній, особливо в будівництві. У числі бенефіціарів, тобто вигодонабувачів інвестиційно-будівельних проектів, перебувають і замовники проекту, і інвестори (включаючи приватних осіб), і підрядні організації, і багато інших осіб та організацій. Законодавча необхідність розвитку інфраструктури населених пунктів при будівництві на землях комунальної власності робить бенефіціарами будівельних проектів державу та усю громаду міста. Виділити якусь одну пріоритетну сторону для створення акценту на її фінансових інтересах при використанні англо-саксонської моделі взаємодії із зацікавленими сторонами буде просто неможливо.

Таким чином, в контексті розробки стратегії управління стейкхолдерами, необхідно формувати і впроваджувати комплексний підхід, заснований на збалансованості взаємин між стейкхолдерами без виділення найважливішої зацікавленої сторони в особі акціонерів або власників в рамках англо-саксонської моделі. Важливе значення також набуває забезпечення постійного контролю з боку державних органів управління та громадських організацій. Однак, цей контроль повинен також здійснюватися із застосуванням стейкхолдер-підходу, але вже з боку державних і громадських органів. Їх взаємодія зі своїми стейкхолдерами - бізнес-компаніями, які ним підконтрольні, повинна вибудовуватись на основі рівноправних відносин, звільнених від корупції та перевищень повноважень.

Також, на думку авторів даного дослідження, існуючі методики вибору стратегії взаємодії зі стейкхолдерами в управлінні компаніями має сенс доповнити з точки зору фази життєвого циклу розвитку підприємства, так як компанії в стадії нестабільності або виживання змо-



жуть собі дозволити далеко не всі стратегії взаємодії зі стейкхолдерами.

Життєвий цикл компаній зазвичай зображують графічно у вигляді «S»-образної кривої, яка відображує зміну доходів компанії в часі. Рис. 4.1 містить основні етапи життєвого циклу компаній в загальному вигляді.

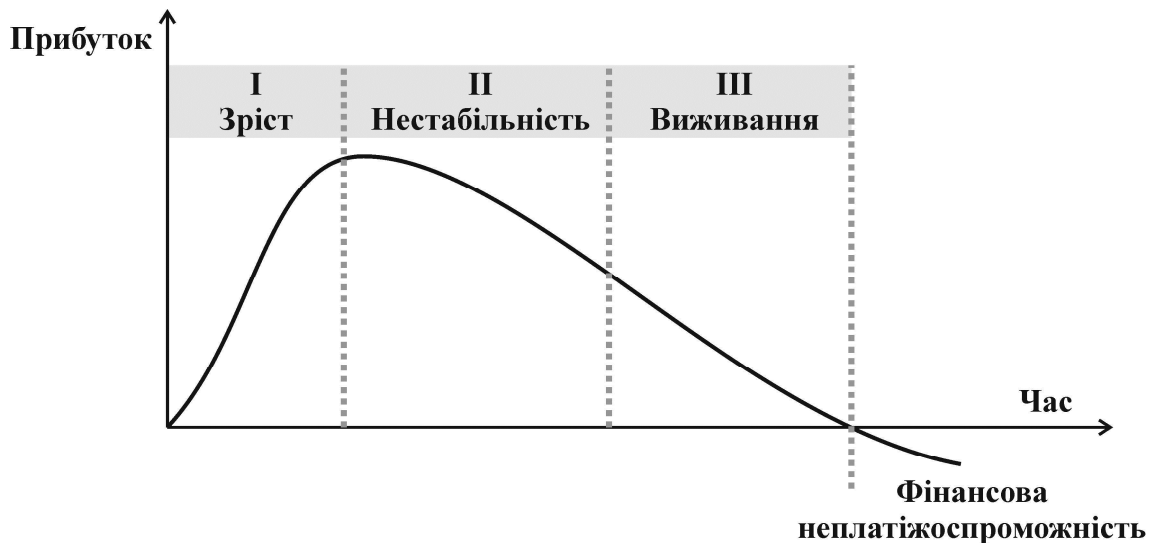


Рисунок 4.1. Життєвий цикл підприємств

У початковій стадії росту, на думку авторів даного дослідження, компанія у виборі стратегій роботи зі стейкхолдерами практично не обмежена. Початкове формування стратегії розвитку компанії з урахуванням рівноправних партнерських відносин з її стейкхолдерами буде оптимальним і сприятиме сталому розвитку компанії.

Ту частину стейкхолдерів, які не підтримують стратегію компанії, дуже бажано на цій фазі перевести в підтримуючі або нейтральні за допомогою коригування обраної стратегії фірми, так як в подальшому це буде зробити все складніше.

З просуванням по наступних фазах життєвого циклу, компанія поступово втрачає стратегічний простір для маневрів у відносинах зі

своїми стейкхолдерами через сформованість структур управління та виробництва, які набувають все більшої інертності. Реформування даних структур у відповідь на побажання стейкхолдерів вже стає дорогою і тривалою процедурою, яку стає дедалі складніше здійснити. Саме тому на наступних фазах життєвого циклу компаніями проти «незгодних» стейкхолдерів все частіше застосовуються всілякі «захисні» стратегії. І застосування таких стратегій, на думку авторів даної роботи, тільки прискорює загибель компанії. Але, в той же час, реалізацію «дружніх» стратегій компанія в фазі виживання просто не може собі дозволити через прагнення до мінімізації своїх витрат на цій фазі.

Тому пропонована концепція вибору стратегії взаємодії компанії з її стейкхолдерами на підставі фази життєвого циклу компанії може бути сформульована таким чином:

1. Пріоритетними стратегіями взаємодії з усіма стейкхолдерами на будь-якій фазі життєвого циклу є всі види «дружніх» стратегій - бриджинг, партнерство і командний метод.

2. Вибір стратегії взаємодії з протидіючими компанії стейкхолдерами може бути визначений на базі «ресурсних концепцій» по співвідношенню витрат різних ресурсів на реалізацію «дружніх» стратегій з одержуваними компанією в довгостроковій перспективі вигодами від реалізації даних стратегій. Якщо витрати перевищують одержувані вигоди і компанія на даному етапі життєвого циклу не може дозволити собі витрати на «дружні» і нейтральні стратегії, вона застосовує «захисну» стратегію взаємодії з протидіючою зацікавленою стороною. Модель вибору стратегії управління зацікавленою стороною більш докладно представлена в наступному розділі.

#### 4.1.1. Модель вибору стратегії взаємодії із зацікавленою стороною

Для побудови моделі вибору стратегії компанії по взаємодії з її зацікавленою стороною на певному етапі життєвого циклу розвитку компанії, всі зацікавлені сторони компанії можуть бути записані у вигляді формули (4.1):

$$S = (S_1, S_2, \dots, S_n), \quad (4.1)$$

де  $S$  - все стейкхолдери проекту,  $n$  – їхня кількість.

Розглянемо формування стратегії взаємодії із групою стейкхолдерів  $S_l$ .

Витрати ресурсів компанії на формування однієї з «дружніх» стратегій взаємодії - бріджінгу або партнерства (див. розділ 4.2 даної роботи) зі стейкхолдерами  $S_l$ , можуть бути представлені у вигляді формули (4.2):

$$R_{об} = R_1 + R_2 + \dots + R_m, \quad (4.2)$$

де  $R_{об}$  - загальні витрати різних видів ресурсів на реалізацію даної стратегії,

$R_1$  - витрати першого ресурсу компанії на реалізацію стратегії,

$R_2$  - другого і т.д.,

$m$  - загальна кількість витрачених ресурсів на реалізацію даної стратегії.

Ці витрати можуть носити як одноразовий характер (наприклад - витрати на створення абонентського відділу інтернет-компанії для зручності обслуговування стейкхолдерів-користувачів послуг інтерне-

ту), так і постійний характер (лабораторні дослідження кожної партії продукції з метою забезпечення її якості для стейкхолдерів-покупців).

В результаті реалізації обраної «дружної» стратегії взаємодії зі стейкхолдерами  $S_l$ , компанією можуть бути отримані (або не отримані) певні ресурсні вигоди в короткостроковій або довгостроковій перспективі. Часовий інтервал, протягом якого компанії найдоцільніше розглядати отримання вигод від взаємодії з певним стейкхолдером, а також розмір цих вигод - слід визначати, наприклад, методом експертних оцінок, описаним в розділі 3.1.2 даної роботи.

Ресурсні вигоди, отримані компанією при реалізації даної стратегії взаємодії зі стейкхолдерами  $S_l$ , можуть бути представлені у вигляді формули (4.3):

$$V_{об} = V_1 + V_2 + \dots + V_i, \quad (4.3)$$

де  $V_{об}$  – загальні ресурсні вигоди, одержувані компанією від реалізації даної стратегії взаємодії зі стейкхолдерами  $S_l$ ,

$V_1$  - ресурсні вигоди за першим ресурсом,

$V_2$  - за другим, і т.д. ;

$i$  - загальна кількість видів ресурсів, за якими можуть бути отримані вигоди від взаємодії з даним стейкхолдером.

Для правильної роботи з грошовими ресурсами при оцінці витрат і вигод компанії в рамках використання даного методу слід застосовувати метод дисконтування грошових потоків на момент початку або закінчення застосування обраної стратегії взаємодії.

Після виконання оцінки витрат ресурсів і одержуваних ресурсних вигод від застосування стратегії взаємодії зі стейкхолдерами  $S_l$ , слід порівняти значення  $R_{об}$  и  $V_{об}$ . Якщо:

$$R_{об} \leq V_{об}, \quad (4.4)$$

то розглянута стратегія вигідна компанії в рамках ресурсного обміну з даними стейкхолдерами  $S_i$  та може бути прийнята до реалізації. Якщо навпаки:

$$R_{об} > V_{об}, \quad (4.5)$$

то слід розглянути інші варіанти стратегій взаємовідносин зі стейкхолдерами  $S_i$  за даною методикою. При цьому порядок розгляду стратегій вибирається від найбільш «дружніх», через нейтральні, до «захисних» (див. розділ 4.2 даного дослідження).

Аналогічно за формулами (4.1 - 4.5) можуть бути розглянуті стратегії взаємодії з іншими стейкхолдерами компанії.

Результати аналізу стратегій можуть бути представлені у вигляді табл. 4.2.

Таблиця 4.2

Вибір стратегії взаємодії зі стейкхолдерами проекту на базі ресурсної концепції

Стейкхолдер / ресурсні показники	Оцінка стратегії взаємодії зі стейкхолдерами													
	Бриджинг		Партнерський метод		Метод захисту		Спостереження		Ієрархічна модель управління		Командна модель управління		Партнерська модель управління	
	$R_{об}$	$V_{об}$	$R_{об}$	$V_{об}$	$R_{об}$	$V_{об}$	$R_{об}$	$V_{об}$	$R_{об}$	$V_{об}$	$R_{об}$	$V_{об}$	$R_{об}$	$V_{об}$
$S_1$														
$S_2$														
$S_n$														

Максимальну вигоду у довгостроковій перспективі повинні надавати саме «дружні» стратегії взаємодії зі стейкхолдерами.

Дана методика може бути застосована і в проектному менеджменті для вибору стратегій взаємодії зі стейкхолдерами проектів. При цьому розглядатися ресурсні вигоди і витрати, пов'язані з вибраною стратегією взаємодії зі стейкхолдерами, повинні протягом повного життєвого циклу як самого проекту, так і продукту проекту. Тільки в цьому випадку, на думку авторів цього дослідження, буде отримано найбільш об'єктивний результат застосування даного методу.

#### **4.2. Методи взаємодії зі стейкхолдерами в проектному менеджменті**

Взаємодія зі стейкхолдерами в проектному менеджменті має і інші важливі особливості, крім уже згаданих.

По-перше, бізнес, як правило, звертає увагу на своїх стейкхолдерів в рамках стратегічного планування на етапі, коли він вже функціонує. Тобто розглядається фактичний стан справ. У проектному менеджменті планування взаємовідносин зі стейкхолдерами слід здійснювати ще на етапі інвестиційного задуму, щоб до початку проекту відповісти на питання «Для кого робиться проект?» з урахуванням всіх зацікавлених сторін і їх інтересів. А це означає, що виконується прогноз майбутнього стану проекту та інтересів зацікавлених сторін. Тому цей процес в проектному менеджменті супроводжується великими невизначеностями і браком необхідної для прийняття управлінських рішень інформації. Саме цим викликана така пильна увага в проектному менеджменті до методів отримання інформації про стейкхолдерів, перевірки її достовірності та обробки для подальшого використання.

По-друге, підприємство, яке вже здійснює певну виробничу діяльність, зазвичай має менше можливостей для підлаштування під інтереси стейкхолдерів. Це вимагає значних капіталовкладень, зміни стилю управління підприємством або інших істотних реорганізацій, на які підприємство не завжди готове. Це обумовлює виникнення стратегій захисту від небажаних стейкхолдерів, різних командних і обмежувальних схем взаємодії зі ними, що було відзначено вище. Натомість проекти в їх передінвестиційній фазі мають повну свободу для будь-яких варіацій в цілях і засобах роботи зі стейкхолдерами. Тому стратегії, спрямовані на обмеження інтересів стейкхолдерів проекту повинні або взагалі не використовуватися, або застосовуватися дуже зважено.

У проектному менеджменті створення концепції проекту з урахуванням інтересів стейкхолдерів має виконуватися в рамках розробки стратегії проекту і його цілепокладання. Саме на цьому етапі слід визначити коло стейкхолдерів, їх інтересів, і ретельно їх збалансувати. Як показують наукові дослідження [58], в сучасному менеджменті напрацьовано ряд ефективних методик визначення мети, таких як: збалансована система показників BSC (англ. - *Balanced Scorecard*), управління по цілям MBO (англ. - *Management by objectives*), управління ефективністю бізнесу BPM (англ. - *Business Performance Management*) та ін. Однак, методики визначення цілей проекту з урахуванням інтересів стейкхолдерів формалізовані поки що дуже слабо.

У загальному вигляді, процес визначення мети в проектній діяльності може бути розглянутий як **процес формування цілей проекту - визначення, уточнення та узгодження цілей з усіма учасниками проекту - стейкхолдерами** [58]. Мета проекту полягає в задоволенні інтересів його стейкхолдерів. Результатом процесу цілепокладання є

єдине визначення цілей і їх розуміння учасниками проекту. Для втілення поставлених цілей в життя необхідно здійснювати постійний моніторинг як самих стейкхолдерів, так і їх інтересів в ході реалізації проекту.

Методики ідентифікації та аналізу стейкхолдерів, що застосовуються в стейкхолдер-менеджменті і пропонуються авторами даного дослідження, були викладені в розділі 3. Далі розглянемо методи розробки стратегій взаємодій зі стейкхолдерами на підставі різних методик їх ідентифікації.

#### 4.2.1. Вибір стратегії взаємодії зі стейкхолдерами за методом «Карти зацікавлених сторін»

Розробкою теоретичних основ комунікативних управлінських дій по взаємодії із зацікавленими сторонами компаній займалися багато вітчизняних і зарубіжних вчених. Так, на думку К.А. Мамонова [57], взаємодія компаній і їх стейкхолдерів може здійснюватися на основі наступних методів:

1) **партнерський метод**, згідно якого побудова взаємовідносин компанії та її зацікавлених осіб здійснюється на засадах партнерства, підтримки та довіри;

2) **метод захисту**, що спрямовується на стейкхолдерів, діяльність яких загрожує бізнесу, та може носити пасивний або агресивний характер. Пасивний захист полягає у інформаційному, економічному, фінансовому та інших видах захисту компанії від впливу протидійних стейкхолдерів. Агресивний підхід передбачає нейтралізацію негативного впливу таких стейкхолдерів та активні дії щодо зниження їх впливу на компанію;

3) **комбінований метод** полягає у впровадженні одночасно двох стратегій відповідно до позиції стейкхолдерів щодо стратегії фірми.



До стейкхолдерів, що підтримують стратегію компанії, застосовується співробітництво та партнерство. Зі стейкхолдерами, що опинились в опозиції, застосовується стратегія захисту в її пасивній або агресивній формі;

4) *бриджинг* – передбачає об'єднання бізнесу із стейкхолдерами-партнерами з метою досягнення спільних цілей та стратегій, а також забезпечення спільного захисту від впливу «негативних» стейкхолдерів. Зокрема, як приклад можуть служити монопольні об'єднання між конкурентами для встановлення власних правил гри на ринку.

Але, стратегії бриджингу притаманні характерні проблеми, які є наступними:

- прийняття спільних управлінських рішень ускладнюється через необхідність врахування декількох, інколи протилежних, думок зацікавлених осіб;

- дисбаланс у взаєминах партнерів виникає в результаті превалювання інтересів одного із стейкхолдерів над інтересами партнера при посиленні його позиції, що призводить до виникнення конфлікту;

- через участь представників іншої компанії у бізнесі, існує ймовірність витоку стратегічної інформації, що містить комерційну таємницю, наприклад, до конкурентів.

Представлені вище методи спрямовані на управління комунікацією між зовнішніми і граничними стейкхолдерами області опосередкованого впливу і області прямого впливу за методом «Карти зацікавлених сторін» відповідно. Метод «Карти зацікавлених сторін» детально описаний в розділі 3.3 даного дослідження.

Для управління комунікаціями між внутрішніми і граничними стейкхолдерами (Область повноважень / відповідальності на «Карті

зацікавлених сторін»), підійдуть, на думку К.А. Мамонова [57, с.111] наступні моделі управління:

5) **ієрархічна модель управління**, яка полягає в організації ієрархії управління за принципом «зверху вниз» шляхом впливу стейкхолдерів більш високого рівня – відповідно, на більш низький рівень. Цій моделі характерне жорстке адміністрування комунікацій між стейкхолдерами в рамках виконання ними посадових обов'язків. До переваг ієрархічної моделі управління відноситься чітке, передбачуване та своєчасне виконання поставлених завдань, обмеженість доступу до інформації про діяльність компанії. Недоліками моделі є:

- обмеження доставки інформації «знизу угору» щодо врахування інтересів стейкхолдерів нижчого рівня.

- як наслідок попереднього - нехтування інтересами «нижніх» стейкхолдерів та превалювання інтересів зацікавлених сторін вищого рівня;

- жорстке адміністрування відносин між стейкхолдерами, негнучкість та обмеження мобільності системи управління, її закритість;

б) **командна модель управління** передбачає організацію «командної» роботи між стейкхолдерами, спрямованої на прийняття і реалізацію спільних управлінських рішень під впливом їхніх інтересів. В рамках цієї моделі успішно забезпечується дотримання балансу інтересів максимальної кількості внутрішніх і граничних стейкхолдерів; реалізується високий рівень відкритості системи управління для необхідної кількості зацікавлених осіб; забезпечується зворотній зв'язок між усіма рівнями управління, що підвищує якість прийнятих управлінських рішень.

Серед недоліків командної моделі управління виділені наступні: ризики витоку важливої комерційної інформації за межі управлінської

системи підприємства через доступність до неї для значної кількості стейкхолдерів; збільшення терміну прийняття управлінських рішень через необхідність врахування думок значної кількості зацікавлених осіб.

7) *партнерська модель управління* – є аналогом попередньої партнерської моделі, тільки застосовується для стейкхолдерів області повноважень / відповідальності. Модель забезпечує формування і реалізацію партнерських, довірчих комунікацій між стейкхолдерами, що будуються на підґрунті міжособистісних відносин для внутрішніх стейкхолдерів. До недоліків партнерської моделі управління відносять, переважно, суб'єктивний характер прийняття управлінських рішень, властивий будь-яким міжособистісним відносинам.

Отже, усі запропоновані моделі управління зацікавленими сторонами в корпоративному менеджменті мають певні переваги і недоліки. На вибір моделі та стратегії управління, на думку К.А. Мамонова [57], впливають внутрішні і зовнішні фактори. Зокрема, ієрархічна модель управління є оптимальною для застосування у критичній ситуації, що потребує від управлінців високого рівня швидких, дієвих, та не завжди популярних управлінських рішень, заснованих на їх професіоналізмі і досвіді. Командна модель управління може бути застосована як у кризисному управлінні, так і на етапі стабільного зростання бізнесу. Застосування партнерської моделі управління зазвичай здійснюється у сприятливих економічних умовах, коли є можливість задовольнити більш широкий спектр інтересів усіх стейкхолдерів.

Представлені К.А. Мамоновим методи управління стейкхолдерами в управлінні компаніями при перенесенні їх в проектний менеджмент вимагають деяких доповнень в частині взаємодій між внутрішніми і граничними стейкхолдерами. Так, наприклад, ієрархічна модель

управління придатна для взаємодії із внутрішніми стейкхолдерами компаній при функціональному типі побудови організаційної структури компанії. Якщо компанія подібного типу реалізує проект, команда проекту, як правило, виділяється в самостійну «горизонтальну» організаційну структуру, що будується за проектним або матричним принципом. Після цього про будь-які комунікації «зверху вниз» вже стає говорити досить складно. Для проектних організаційних структур, на думку авторів даного дослідження, ієрархічна модель управління практично непридатна. Отже, в таких організаціях для взаємодії з внутрішніми і граничними стейкхолдерами можуть використовуватися партнерська і командна моделі управління.

Запропоновані К.А. Мамоновим моделі взаємодії зі стейкхолдерами, доповнені, узагальнені і систематизовані авторами даного дослідження в залежності від організаційної структури управління і області впливу лідера по методу аналізу стейкхолдерів «Карта зацікавлених сторін», представлені в табл. 4.3.

Таблиця 4.3

Моделі взаємодії зі стейкхолдерами  
(за методом ідентифікації «Карта зацікавлених сторін»)

Назва методу взаємодії	Тип орг. структури управління компанії	Область впливу лідера на стейкхолдера	Опис методу
1	2	3	4
Партнерський метод	будь-яка	2. Область прямого впливу; 3. Область опосередкованого впливу	Розробка і формування взаємовідносин між зацікавленими особами на основі партнерства, підтримки та довіри

Продовження табл. 4.3

1	2	3	4
Метод захисту	будь-яка	2. Область прямого впливу; 3. Область опосередкованого впливу	Застосування інформаційної, економічної, фінансової та інших видів захисту від стейкхолдерів, діяльність яких впливає негативно
Комбінований метод	будь-яка	2. Область прямого впливу; 3. Область опосередкованого впливу	Формування партнерських відносин із підтримуючими стратегію стейкхолдерами в поєднанні з системою захисту від протидіючих стейкхолдерів
Спостереження	будь-яка	2. Область прямого впливу; 3. Область опосередкованого впливу	Відсутність будь-яких дій щодо стейкхолдерів з обов'язковим відстеженням їх дій і впливу на компанію
Бриджинг	будь-яка	2. Область прямого впливу; 3. Область опосередкованого впливу	Спільне ведення бізнесу на основі загальних цілей для отримання певних вигод та захисту від «ворогів»
Ієрархічна модель управління	функціональна, лінійна	1. Область повноважень / відповідальності	Комунікації між зацікавленими особами «зверху вниз» шляхом впливу стейкхолдерів більш високого рівня відповідно на більш низький рівень

Продовження табл. 4.3

1	2	3	4
Командна модель управління	будь-яка	1. Область повноважень / відповідальності	Побудова «командної роботи» між стейкхолдерами щодо прийняття і реалізації спільних управлінських рішень з урахуванням інтересів усіх стейкхолдерів
Партнерська модель управління	будь-яка	1. Область повноважень / відповідальності	Комунікації між стейкхолдерами на основі партнерських взаємин з особливою роллю міжособистісних відносин

4.2.2. Вибір стратегії взаємодії зі стейкхолдерами, що аналізуються за критеріями позиції, впливу, стабільності і готовності до співпраці

Авторами даного дослідження на основі методу аналізу стейкхолдерів за критеріями позиції, впливу, стабільності і готовності до співпраці, описаного в розділі 3.5 даного дослідження, пропонується наступна методика визначення стратегії взаємодії зі стейкхолдерами.

За отриманими зазначеним методом даними про стейкхолдерів проекту і побудованій пелюстковій діаграмі стейкхолдерів, за зоною діаграми визначається стратегія взаємодії зі стейкхолдерами. Стратегії управління стейкхолдерами наведені в табл. 4.4.

Таблиця 4.4

Стратегії взаємодії зі стейкхолдерами згідно зоні їхніх інтересів  
за умовним показником проекту

Зона інтересів	Характеристика	Стратегія взаємодії
1	2	3
Зона 1 + 2 в поєднанні з В, Г	Протидіюча, впливова не- контактна позиція, стабільна	При значній кількості та- ких стейкхолдерів розг- лядається зміна показни- ка проекту на їх вимогу
Зона 2 + 3 в поєднанні з А, Г	Протидійна, неконтактна, нестабільна слабка позиція	Відстеження можливості зміни впливу і позиції
Зона 3 + 4 в поєднанні з А, Б	Підтримуюча, впливова, неконтактна, нестабільна позиція	Відстеження можливості зміни позиції
Зона 1 + 4 в поєднанні з Б, В	Протидіюча, впливова ста- більна позиція, контактна	Переконання до підтри- муючої позиції, якщо не- можливо - при значній кількості таких стейкхол- дерів розглядається зміна показника проекту на їх вимогу
Зона 1 в поєднанні з Б, В, Г	Протидіюча, впливова по- зиція, контактна, стабільна	Переконання до підтри- муючої позиції, якщо не- можливо - при значному кількості таких стейкхол- дерів розглядається зміна показника проекту на їх вимогу
Зона 2 в поєднанні з А, В, Г	Протидіюча неконтактна позиція, чи не впливова, нестабільна	Відстеження можливості зміни позиції і впливу

1	2	3
Зона 2 в поєднанні з А, В, Г	Протидіюча неконтактна позиція, чи не впливова, нестабільна	Відстеження можливості зміни позиції і впливу
Зона 3 в поєднанні А, Б, Г	Нестабільна неконтактна позиція, слабка підтримка	Відстеження можливості зміни позиції і впливу
Зона 4 в поєднанні з А Б В	Нестабільна впливова підтримуюча контактна позиція	Партнерство, відстеження можливості зміни позиції
Зони А + Б + В + Г	Підтримуюча, стабільна контактна позиція середнього впливу	Партнерство

Підводячи підсумок за наведеними даними в таблиці 4.4, необхідно зауважити, що некомфортною для показника проекту зоною є зона 1 в усіх її поєднаннях. Вона потребує перегляду показника проекту з відповідним моніторингом змін позицій інших стейкхолдерів.

Якщо інтересів інших стейкхолдерів це не торкнулося, то показник в проекті може бути змінений без перешкод на відповідний. А якщо позиції одного або декількох стейкхолдерів змінилися на протидіючі і потрапили в зону 1, то було виявлено зону конфлікту інтересів стейкхолдерів. Способи подальшої взаємодії із зацікавленими сторонами в такому випадку детально розглянуті далі.

#### 4.2.3. Конфлікт інтересів стейкхолдерів

За результатами аналізу стейкхолдерів будь-яким з розглянутих в розділі 3 даного дослідження методів, можливі два варіанти подальшого розвитку подій. Перший, оптимальний, коли інтереси всіх стейкхолдерів знаходяться в гармонії між собою і мають спільний вектор з



цілями компанії або проекту. Другий - вимагає більше уваги в управлінні - інтереси стейкхолдерів конфліктують.

Баланс і конфлікт інтересів - два протилежних стани відносин стейкхолдерів.

**Конфлікт інтересів** можна сформулювати як *структурну диспропорцію в розподілі економічних, соціальних, психологічних та інших вигод між стейкхолдерами, що викликає нестійкість і загрожує розпадом системи.*

Відповідно, **баланс інтересів стейкхолдерів** - *це структурна пропорція в розподілі відповідних інтересів між стейкхолдерами, що забезпечує стійкість і синергізм системи.*

Відносини між стейкхолдерами - це завжди відносини між людьми, тому їм притаманні всі грані людських відносин.

Основною причиною виникнення конфлікту інтересів стейкхолдерів у операційному і проектному менеджменті дослідники [16] вважають прагнення стейкхолдерів максимізувати власну вигоду переважно в короткостроковому періоді. Сутність конфлікту, на їхню думку, полягає в перевищенні інтересів стейкхолдерів над розподіленою економічною вигодою. Якщо перевести це з чисто фінансового в більш загальне - те, що хоче отримати окремий стейкхолдер, не може бути виправдане отриманим ефектом від реалізації цієї стратегії для всіх інших стейкхолдерів.

Як же знайти баланс інтересів стейкхолдерів? Логічним здається пояснити протидіючому конфліктному стейкхолдеру, який виявився в опозиції іншим, що його вимоги будуть шкодити проекту та іншим зацікавленим особам. Однак, далеко не всі стейкхолдери йдуть на контакт і погоджуються на дискусії. Дуже часто в проекті виникають групи неконтактних стейкхолдерів, наприклад, з числа контролюючих

органів. По-друге, власні вигоди завжди важливіше втрат інших. По-третє, стейкхолдери проектів протягом його життєвого циклу є величиною непостійною, і тим, кого цікавить тільки фаза планування, не важливі інтереси наступних стейкхолдерів в фазі завершення. Тому ключовими умовами вибору ефективних стратегій взаємодій має бути забезпечення максимального синергізму і ефективності всієї системи протягом усього життєвого циклу зі збереженням її стійкості. Йдеться про встановлення балансу інтересів усіх стейкхолдерів і методи його встановлення.

#### 4.2.4. Метод встановлення балансу інтересів стейкхолдерів у проектному менеджменті

Для реалізації розглянутої в розділі 4.2.1 концепції переважного вибору «дружніх» стратегій взаємодії з метою встановлення балансу інтересів усіх стейкхолдерів і забезпечення максимальної цінності результатів проекту для його стейкхолдерів, авторами даного дослідження пропонується наступний метод встановлення балансу інтересів стейкхолдерів у проектному менеджменті.

Інформацію про стейкхолдерів проекту можна представити у вигляді формули (4.6):

$$S = (S_1, S_2, \dots, S_n), \quad (4.6)$$

де  $S$  - все стейкхолдери проекту,  $n$  - їхня кількість.

Далі метод визначення стратегій взаємодії зі стейкхолдерами призначений для пошуку балансу інтересів в разі виявлення конфлікту інтересів зацікавлених сторін. Тому розглядати стейкхолдерів з нейтральною і необізнаною позицією немає сенсу, тому що вони не конфліктують. Ступінь впливу позиції стейкхолдерів в даній моделі буде

чітко відображена через спеціальний коефіцієнт, тому розділяти стейкхолдерів з підтримуючою і лідируючою позиціями також немає сенсу. Отже, далі будуть розглядатися стейкхолдери тільки з підтримуючою або протидіючою позицією, взятою з відповідним коефіцієнтом впливу.

Далі для спрощення моделювання позначимо три типи позицій стейкхолдерів щодо показників проекту наступним чином:

- протидіюча (-1) (стейкхолдер обізнаний про проект і чинить опір його реалізації);
- нейтральна (0) (стейкхолдер обізнаний про проект, але не підтримує і не чинить опір його реалізації);
- підтримуюча (+1) (стейкхолдер обізнаний про проект і підтримує його реалізацію).

Що стосується позиції кожного з стейкхолдерів, варто розглянути їх окремо по кожному з показників проекту, доцільність чого була доведена вище.

Аналіз впливу кожного окремого стейкхолдера  $S_n$  розглядається як позиція стейкхолдера  $A_m$  з врахуванням ступеня впливу його на проект  $B_m$  за кожним ключовим показником проекту  $P_m$ , де  $m$  – кількість показників проекту. Аналіз може бути представлений у вигляді табл. 4.5.

У таблиці  $B_m$  – коефіцієнт впливу стейкхолдера  $S_n$  за показником  $P_m$ . Значення 0 свідчить, що позиція стейкхолдера на проект не впливає, 5 – впливає незначним чином, 10 – впливає суттєво;  $A_m$  – позиція того ж стейкхолдера за показником  $P_m$  (-1 – протидійна, +1 – підтримуюча).

Таблиця 4.5

Аналіз впливу стейкхолдерів проекту за показником  $P_m$ 

	Показник $P_1$		Показник $P_2$		Показник $P_m$	
	позиція стейк-холдера	коэф. впливу $B_1$ , (від 0 до 10)	позиція стейк-холдера	коэф. впливу $B_2$ , (від 0 до 10)	позиція стейк-холдера	коэф. впливу $B_m$ , (від 0 до 10)
Стейк-хол-дер	$A_1$ , (від -1 до +1)		$A_2$ , (від -1 до +1)		$A_m$ , (від -1 до +1)	
$S_1$	$A_{1-1}$	$B_{1-1}$	$A_{1-2}$	$B_{1-2}$	$A_{1-m}$	$B_{1-m}$
$S_2$	$A_{2-1}$	$B_{2-1}$	$A_{2-2}$	$B_{2-2}$	$A_{2-m}$	$B_{2-m}$
$S_n$	$A_{n-1}$	$B_{n-1}$	$A_{n-2}$	$B_{n-2}$	$A_{n-m}$	$B_{n-m}$

Щоб встановити баланс інтересів зацікавлених сторін з максимально прийнятними для всіх стейкхолдерів показниками, введемо умовну величину цінності проекту, що виражається в нефінансовому еквіваленті.

**Цінність проекту** по окремому показнику може бути розглянута як задоволення результатами проекту абсолютно всіх стейкхолдерів за цим показником і представлена у вигляді множення коефіцієнта впливу кожного з стейкхолдерів на його підтримуючу позицію згідно з формулою (4.7):

$$Z_m = A_1B_1 + A_2B_2 + \dots + A_jB_j + \dots + A_mB_m, \text{ де } A_j > 0, j = 1..m \quad (4.7)$$

де  $A_1, B_1$  – позиція і вплив першого стейкхолдерів,  $A_2, B_2$  – другого і т.д. За всіма іншими показниками проекту цінність визначається аналогічно за формулою (4.7) ітеративно.

Максимальна цінність проекту буде висловлювати відповідність всіх показників проекту інтересам всіх його стейкхолдерів і може бути записана у вигляді формули (4.8):

$$Z_{np} = \sum_{i=1}^m Z_m \quad (4.8)$$

Для визначення максимальної цінності проекту нами було розглянуто випадок, коли всі стейкхолдери мають лише підтримуючу позицію, і зроблено припущення, що їх кількість і вплив постійні. У фактичних реальних умовах проектної діяльності не всі стейкхолдери можуть підтримувати проект загалом або його окремі показники.

Для встановлення балансу інтересів стейкхолдерів щодо показників проекту знайдемо шляхом опитування або експертних оцінок бажані для стейкхолдери  $S_n$  значення показників в даному проекті. При таких значеннях показника позиція стейкхолдерів матиме значення  $\geq 0$ . Значення показників представлятимуть діапазон відповідних значень  $P_m$  по кожному з показників для кожного окремого стейкхолдера.

У загальному вигляді для стейкхолдера  $S_n$  діапазон бажаних ним значень показника може бути записаний у вигляді формули (4.9):

$$P_{1opt} \in [P_{1min}, P_{1max}] \quad (4.9)$$

$$P_{2opt} \in [P_{2min}, P_{2max}]$$

$$P_{mopt} \in [P_{min}, P_{max}]$$

Термін «бажаний» в даній роботі використовується для позначення найбільш прийнятних, найсприятливіших та найкращих значень

окремого показника з суб`єктивної точки зору певного стейкхолдера. Маються на увазі ті показники, значення яких підтримуються стейкхолдером. Наприклад, стейкхолдер майбутній мешканець не бажає жити на першому або останньому поверсі будинку через будь-які причини. Також він здатний купити квартиру лише за ціною до 6000 грн. за 1 м. кв.

Тоді для цього стейкхолдера бажаний діапазон показника поверховості може бути записаний у вигляді:

$$P_{1opt} \in [2, (i-1)]$$

де  $i$  – кількість поверхів у будинку. Бажаний діапазон показника вартості 1 м.кв. квартири може бути записаний у вигляді:

$$P_{2opt} \in [0, 600]$$

Якщо інший стейкхолдер - інвестор або девелопер будівництва не збирається продавати квартири дешевше за 5000 грн., а фахівці з нерухомості не радять йому ставити ціну вище за 10500 грн., то він утворює нову групу стейкхолдерів із власним бажаним діапазоном від 5000 до 10500 грн. за цим же показником вартості квартири. Тоді допустимим у проекті спільним діапазоном може бути прийнятий діапазон від 5000 до 6000 грн. Випадок, коли бажані діапазони стейкхолдерів не перетинаються з утворенням спільного діапазону розглянуто нижче у цьому дослідженні.

Значення показника  $P_m$ , при якому позиція стейкхолдера змінює свій знак, є критичним значенням показника  $P_m$  в даному проекті.

Умовне зображення бажаного діапазону ключового показника проекту  $P_{opt}$  для стейкхолдера  $S_n$  наведено на рис. 4.2.

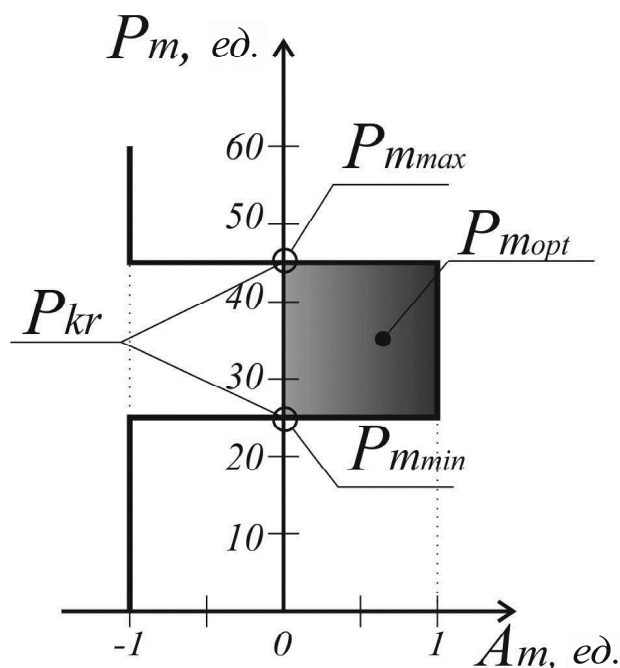


Рисунок 4.2. Бажаний діапазон показника  $P_{opt}$  для стейкхолдера  $S_n$

Визначений у такий спосіб бажаний діапазон значень показника  $P_m$  є цільовим діапазоном для стейкхолдера  $S_n$ . Однак, в практиці проектної діяльності зазвичай необхідно враховувати інтереси більш ніж одного стейкхолдера.

Якщо розглянути цільові діапазони значень одного і того ж показника для всіх стейкхолдерів проекту, вони, в більшості випадків, не збігаються. Цілі у всіх різні, а проект, який повинен їх задовольнити - один. Значить, треба визначити напрямок, якого необхідно дотримуватися, формуючи цілі проекту. Для цього умовно розділимо по кожному окремому конфліктному показнику стейкхолдерів  $S_n$  за їх одно-рідною позицією. Це представлено графічно на рис. 4.3.

У розглянутому вище прикладі з показником вартості квартири покупець квартири за ціною до 6000 грн. за м. кв. входить в першу



Рисунок 4.3. Конфліктні групи стейкхолдерів проекту  $S_n$  за показником об'ємно-планувальних рішень

групу стейкхолдерів, утворену з іншими бажаючими купити квартиру за доступними їм цінами, що не дуже відрізнятимуться між собою. Тобто ще один покупець бажає купити квартиру за ціною до 5900 грн., хтось може дозволити віддати 7500 грн., але всі значення показника в цій групі стейкхолдерів будуть досить близькі.

Інвестор за умовами розглянутого вище випадку, буде представляти другу групу стейкхолдерів, що підтримує показник ціни, але в принципово іншому діапазоні від 5000 до 10500.

Припустимо, що є третя група стейкхолдерів  $S_z$ , які хочуть купити квартиру в цій же новобудові за державною програмою «30х70», і яким держава встановила фіксований ліміт ціни на квартиру в 4000 грн. за 1 м. кв. У загальному випадку уявити всіх стейкхолдерів проекту по окремому показнику можливо у вигляді формули (4.10):

$$S_n = S_x + S_y + \dots + S_z, \quad (4.10)$$



де  $S_x$  – стейкхолдери, що підтримують показник проекту  $P_m$  у спільному діапазоні  $P_{\text{серед}(S_x)}$ ,  $x$  – кількість таких стейкхолдерів. Спільний діапазон  $P_{\text{серед}(S_x)}$  є перетином множин  $[P_{m \min}, P_{m \max}]$ , що визначений ітеративно для кожного зі стейкхолдерів  $S_x$  [59]:

$$P_{\text{серед}(S_x)} = P_{m \text{opt}(s_1)} \cup P_{m \text{opt}(s_2)} \cup \dots \cup P_{m \text{opt}(s_x)} \quad (4.11)$$

Визначимо спільний цільовий напрямок  $I_x$  стейкхолдерів  $S_x$  за середнім бажаним діапазоном значень показника  $P_{\text{серед}(S_x)}$ . Спільний напрямок  $I_x$  дорівнює середньому арифметичному цільових напрямків кожного з стейкхолдерів:

$$I_x(P_{\text{серед}(S_x)}) = (B_1 A_1 + B_i A_i + \dots + B_x A_x) / x, \quad i=1..x; \quad A_i \geq 0. \quad (4.12)$$

Так як позиція всіх стейкхолдерів в даному діапазоні показників залишається постійною і підтримуючою, коефіцієнт впливу стейкхолдерів також є константою, значенням загального цільового напрямку є не діапазон, а одне число більше нуля.

Середній бажаний діапазон значень показника для стейкхолдерів умовно зображений на рис. 4.4.

Позначимо через  $S_y$  – стейкхолдерів, що займають іншу однорідну позицію стосовно відповідного діапазону показника  $P_{\text{серед}(S_x)}$ ,  $y$  – кількість таких стейкхолдерів. При цьому можливі два варіанти позиції стейкхолдерів  $S_y$ . Випадок, коли ці стейкхолдери мають свій власний бажаний діапазон показників розглянуто на практичному прикладі вище. Тоді стейкхолдери  $S_y$  матимуть свій середній бажаний діапазон значень показника  $P_{\text{серед}(S_y)}$ , що визначається аналогічно за формулами

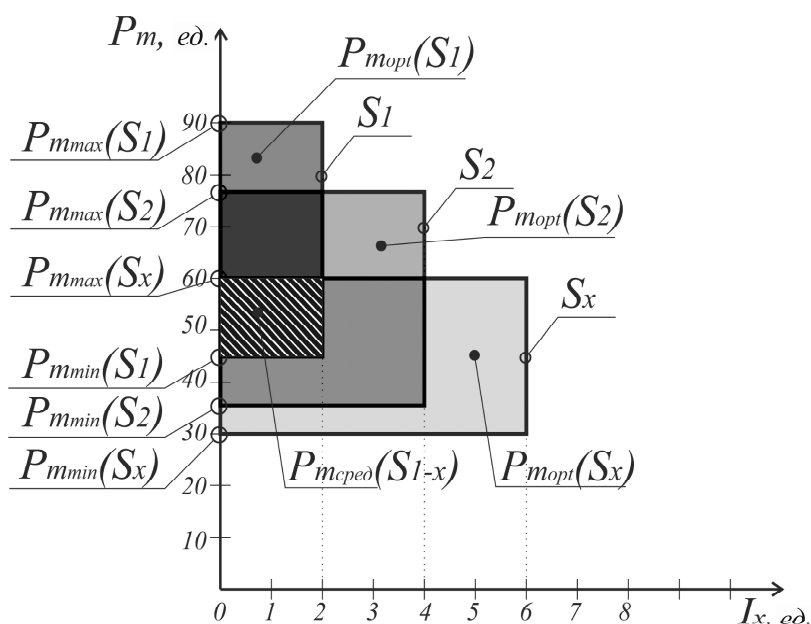


Рисунок 4.4. Середній бажаний діапазон  $P_{m\text{одіа}}$  значень показнику  $P_{m\text{opt}}$  для стейкхолдерів  $S_{1-x}$

(3.6) та (3.7), але значно відрізнятиметься від діапазону  $P_{m\text{сред}}(S_x)$  для стейкхолдерів  $S_x$ .

Друга можлива ситуація - коли стейкхолдери проти показника проекту в принципі. Наприклад, уявімо, що мешканці житлового будинку абсолютно проти будівництва наступної секції будівлі у себе під вікнами.

Далі знайдемо спільний цільовий напрямок для випадку, коли стейкхолдери принципово проти показника:

$$I_{y(P_{m\text{сред}}(S_j))} = (B_1 A_1 + B_j A_j + \dots + B_y A_y) / y, \quad A_j < 0, \quad (4.13)$$

$$j=1..y$$

Позиція всіх стейкхолдерів в даному діапазоні показників також залишається постійною, але протидіє, тому значенням загального цільового напрямку буде також число менше нуля.

Аналогічно за формулами (4.11); (4.12); (4.13) розглядаються позиції стейкхолдерів з іншими групами інтересів, позначених як  $S_z$ . У прикладі з ціною квартири це були учасники державної програми «30х70». Вони також можуть мати власні діапазони інтересів, відмінні від діапазонів стейкхолдерів  $S_x$  и  $S_y$ , як у наведеному прикладі, або бути принципово проти діапазонів стейкхолдерів  $S_x$  та  $S_y$ .

Визначення цілей проекту на базі компромісу за будь-якими середніми математичними значеннями, без урахування сенсу цих цифр - не дасть потрібного результату, а саме - не забезпечить отримання стейкхолдерами проекту максимальної збалансованої з урахуванням їх інтересів цінності результатів проекту. У прикладі з цінами на квартири цілком можна було б знайти середнє арифметичне трьох оптимальних діапазонів відповідних груп стейкхолдерів, отримати середнє значення, прийняти його як цільове в проекті і «поховати» цей проект ще до його початку. Адже така середня ціна, цілком можливо, виявилася б нижче собівартості, наприклад, для житла преміум-сегмента, і навряд чи влаштувала б підрядника будівельних робіт. Але стейкхолдери-учасники державної програми «30х70» все одно не змогли б собі це житло дозволити. Приблизно такі ж результати дає застосування оптимізаційної задачі за методом «медіани Кемені» та інші чисто математичні методи.

Тому пропонується наступний спосіб визначення цілей проекту. Для цього треба порівняти значення цінності варіантів проекту з відповідними показниками по інтересам стейкхолдерів  $S_x$ ,  $S_y$  та  $S_z$ .

Цілі проекту повинні забезпечити максимальне значення цінності проекту. У даній моделі умовно припустимо, що цінність проекту з бажаними для стейкхолдерів  $S_y$  діапазонами показників є досить високою відносно максимальної, стейкхолдери  $S_y$  відносяться до  $1 + 2$

зоні, тобто мають впливову протидіючу позицію щодо показника проекту, а їх кількість більше 50% всіх стейкхолдерів проекту  $S_n$ . Тоді:

$$Z_{npS_y} \rightarrow \max \quad (4.14)$$

Варто переглянути проектні рішення по показнику  $P_m$ , що були прийняті спочатку за бажаним діапазоном показників стейкхолдерів  $S_x$ , тому що цілі проекту не забезпечують максимально можливої цінності і не відповідають інтересам більшості стейкхолдерів. Зокрема, в прикладі з автомобільними стоянками, парковки для відвідувачів будинку замість місць під вікнами можливо розміщувати в підземному паркінгу будинку, щоб вони не заважали мешканцям. Пошук планувальних, інженерних, художніх, економічних, психологічних та інших проектних рішень слід проводити поки позиція більшості стейкхолдерів не зміниться на підтримуючу або протидіючих стейкхолдерів взагалі не залишиться.

Якщо  $|I_y| < |I_x + I_z|$ , стейкхолдери  $S_y$  відносяться тільки до 1 зони за методикою, викладеною в розділі 3.5, кількість їх незначна, а цінність відповідного варіанту показників досить близька до максимальної, то в проекті може бути прийняте будь-яке значення показника  $P_m$  з діапазону  $P_{\text{серед}(S_x)}$ , що матиме значення  $P_{\text{середфакт}}$ . Визначення середнього значення проектного показника  $P_m$  графічно наведено на рис. 4.5.

За фактично прийнятим в проекті значенням показника  $P_{\text{середфакт}}$ , що відповідає середньому бажаному діапазону  $P_{\text{серед}(S_x)}$ , визначимо скориставшись формулами (4.7), (4.8) з фактичними значеннями позицій  $A_n$ , фактичну цінність проекту  $Z_{\text{факт}}$ , яка може відрізнятись від максимальної. Порівняння значень фактичної цінності проекту з

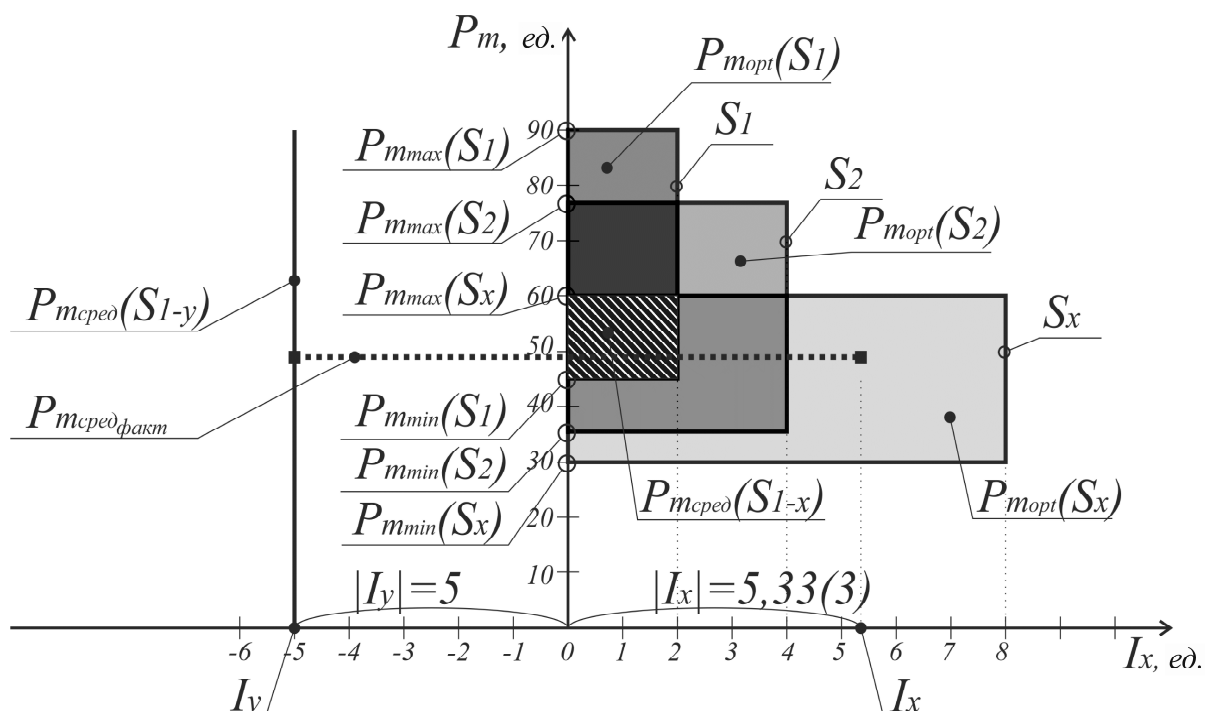


Рисунок 4.5. Визначення середнього значення проектного показника

максимальною цінністю  $Z_{np}$  при зміні значень показників дозволить вибрати такий варіант поєднання показників проекту, який забезпечить найбільшу цінність результатів проекту для його стейкхолдерів.

Різниця між фактичною цінністю проекту і максимально можливою дозволяє оцінити ризики проекту, пов'язані з невідповідністю проекту інтересам стейкхолдерів.

#### 4.2.5. Оцінка і обробка ризиків, пов'язаних зі стейкхолдерами

Невідповідність обраної стратегії компанії або проекту інтересам деяких стейкхолдерів сприяє тому, що відповідні зацікавлені сторони цю стратегію не підтримують. Залежно від сили впливу даних стейкхолдерів, легітимності їх вимог і ступеня загрози цих стейкхолдерів для компанії або проекту, їх дії (або бездіяльність) по відношенню до реалізації обраної стратегії створює ризики, пов'язані із зацікавленими сторонами. Далі представлені методи роботи з подібними ризиками.

У попередньому розділі була описана методика розрахунку параметра відхилення фактичної цінності проекту  $\Delta Z$  від максимальної. Таке відхилення виникає, коли при цілепокладанні в проєкті неможливо отримати такі показники, які задовольняли б абсолютно всі групи впливових стейкхолдерів.

Величину відхилення, згідно з експертними оцінками за умовами конкретного проєкту, можна розділити умовно на три-чотири групи, наведені з відповідними рівнями ризику IR в табл. 4.6.

Розподіл ризиків на більшу кількість груп по їх величині не має сенсу через обмежену кількість способів обробки ризиків. Доцільності окремого виділення, наприклад, низьких ризиків до 10% з групи незначних (до 20%) також немає, адже обробка таких ризиків буде, майже напевно, аналогічною.

Таблиця 4.6

Оцінка ризиків від конфлікту інтересів стейкхолдерів  
за показником  $\Delta Z$

Величина відхилення $\Delta Z$	Рівень ризику конфлікту інтересів IR= $\Delta Z$
$\Delta Z < 20\%$	Є незначні ризики
$20\% \leq \Delta Z < 50\%$	Середні ризики
$50\% \leq \Delta Z < 90\%$	Значні, суттєві ризики недосягнення цілей проєкту
$\Delta Z \geq 90\%$	Ризик максимальний, дуже імовірна невдача проєкту

І все ж, встановити за значенням відхилення  $\Delta Z$  величину ризику не так просто, як здається. Наприклад, проєкт може мати мінімально прийнятний рівень прибутковості за умови будівництва 16-поверхового будинку з певною площею квартир. Але управління архітектури і містобудування дозволяє будувати на цьому майданчику

всього 12 поверхів за містобудівними умовами прилеглої забудови. Ситуація в такому випадку стає дуже напруженою, відхилення показника поверховості як в одну, так і в іншу сторону, створюють значні ризики для реалізації проекту.

Перевищення поверховості в проекті є прямим порушенням законів. Таке правопорушення карається штрафами, але сплата штрафу не звільняє від приведення будівлі в відповідність законам і нормам. З іншого боку, будівництво нижче 16 поверхів є нерентабельним. В даному випадку, величина відхилення  $\Delta Z$  фактичної цінності проекту від максимальної при значній кількості підтримуючих впливових стейкхолдерів може бути незначною. Тому з метою більш точної оцінки створюваних відхиленням ризиків, потрібно провести додатковий аналіз.

Згідно виконаного аналізу стейкхолдерів, уточнюємо до яких зон згідно з методом аналізу стейкхолдерів, викладеним в розділі 3.5 даного дослідження, належать стейкхолдери, інтереси яких конфліктують. Можливі варіанти комбінацій наведені в табл. 4.7.

Як показано в таблиці, конфлікт інтересів з протидіючими впливовими стейкхолдерами призводить до максимальних ризиків для проекту вже при середніх відхиленнях показників їх інтересів. Навіть незначні відхилення створюють значні суттєві ризики.

Оцінку ризиків в економічному еквіваленті детально розглянуто в багатьох роботах [60], тому зупинятися на цьому немає сенсу.

Розглянемо в загальних рисах методику обробки ризиків, пов'язаних з конфліктами інтересів стейкхолдерів при здійсненні цілепокладання.

Як було визначено в попередніх дослідженнях [61], основними способами обробки ризиків є *пом'якшення, передача, ухилення і*

Таблиця 4.7

Оцінка ризиків конфлікту інтересів стейкхолдерів за показником  $\Delta Z$  та зону інтересів стейкхолдерів

Зона інтересів 1 сторони (підтримуюча)	Зона інтересів 2 сторони конфлікту (протидійна)	Відхилення Z	Рівень ризику конфлікту інтересів
1	2	3	4
Зона 3, 4, 3+4, А+Б+В+Г Підтримуючі позиції	Зони 1, 1+2,1+4, Протидійна, впливова позиція	Відхилення незначні	Значні, суттєві ризики недосягнення цілей проекту IR=40-50%
		Відхилення середні	За великої кількості протидійних стейкхолдерів є дуже імовірна невдача проекту IR=90-100%
		Відхилення значні	Ризик максимальний, дуже імовірна невдача проекту IR=90-100%
Зона 3, 4, 3+4, А+Б+В+Г Підтримуючі позиції	Зони 2+3,2 Протидійна слабка та середня позиція	Відхилення незначні	Є незначні ризики, IR=20%
		Відхилення середні	За великої кількості протидійних стейкхолдерів, є значні, суттєві ризики недосягнення цілей проекту IR=40-50%
		Відхилення значні	За великої кількості протидійних стейкхолдерів є дуже імовірна невдача проекту IR=90-100%

**прийняття.** При незначних ризиках всі способи можуть бути розглянутими. Але при значних ризиках навряд чи хтось погодиться на вигідних умовах їх взяти на себе і застрахувати. Навряд чи також є сенс такі ризики приймати свідомо, тим більше - на етапі визначення мети. Тому слід розглядати ухилення і пом'якшення подібних ризиків.



Для наведеного вище прикладу з конфліктом інтересів стейкхолдерів через поверховість будівлі, що будується, можливим рішенням конфлікту може бути дотримання нормативних вимог щодо максимальної поверховості зі збільшенням площі забудови до рівня відповідного показника площ квартир при 16-поверховому будівництві. При неможливості збільшення площі забудови, наприклад, через виникнення конфлікту з власником прилеглої території, можливий перегляд планувальних рішень - наприклад, розміщення на перших поверхах будівлі торгових об'єктів з більшою прибутковістю на одиницю реалізованої площі. Це може допомогти вийти на заплановану прибутковість без збільшення поверховості понад нормативну.

Дуже важливо для особи, що приймає рішення при оцінці ризиків, пов'язаних зі стейкхолдерами, розуміння всіх наслідків конфліктів інтересів впливових стейкхолдерів. Проблеми в будівництві і так мають здатність з'являтися часто, у великій кількості і непередбачувано. Тому такий важливий етап, як стратегічне планування і цілепокладання проектів, слід здійснити з мінімальними ризиками з боку стейкхолдерів в подальшому.

## ВИСНОВКИ

Виникнення стейкхолдер-менеджменту в 60-х роках ХХ століття послужило адекватною відповіддю на нові вимоги щодо управління бізнесом з боку суспільства і держави, споживачів і навколишнього середовища. В той час з'явилася необхідність у виникненні ефективних і зручних інструментів для здійснення нового формату управління з урахуванням інтересів великого числа нових учасників бізнесу. Всі ці причини зумовили появу цілої низки нових концепцій управління в менеджменті, в тому числі - теорії стейкхолдерів. Саме теорія стейкхолдерів послужила тогочасному бізнесу основою для розуміння свого оточення та його значимості для успіху компаній у довгостроковій перспективі. Взаємний вплив між компаніями та їх зацікавленими сторонами відтепер більше не був чимось випадковим та небажаним, а розглядався як закономірне явище, що здатне забезпечити конкурентні переваги компанії та задоволення соціальних потреб суспільства.

Не дивлячись на те, що в області управління зацікавленими сторонами на сьогодні так і не вироблено єдиного загальновизнаного визначення стейкхолдерів, підходів до їх класифікації та єдиних методик роботи з зацікавленими сторонами, саме теорія стейкхолдерів ефективно доповнює загальний операційний, стратегічний і проектний менеджмент і дозволяє отримувати необхідні результати в управлінні компаніями та проектами будь-якої галузі. Напрацьована методологічна база теорії стейкхолдерів дозволяє створити потужний інструментарій сучасного управління для застосування керівниками проектів і організацій, та служить невичерпним джерелом для наукових досліджень в галузі проектного та загального менеджменту.

Деякі напрацьовані методи і інструменти стейкхолдер-підходу з області управління компаніями можуть бути з успіхом перенесені і

адаптовані в проектному менеджменті. Однак, унікальність проектів та більш інтенсивна господарча діяльність з їхнього створення, що викликана обмеженістю проектів у часі, мінливість їх оточення, а також значна соціальна спрямованість деяких проектів, зокрема – у будівництві, - потребують доопрацювання інструментарію теорії стейкхолдерів для її успішного застосування в управлінні проектами. В рамках цього дослідження була успішно здійснена адаптація деяких методів роботи із стейкхолдерами для використання їх у проектному менеджменті.

Авторами монографії, зокрема, були проаналізовані передумови виникнення теорії стейкхолдерів для обґрунтування її застосування в сучасному менеджменті.

Вперше були розроблені такі методики:

- метод ідентифікації стейкхолдерів проектів на основі системного аналізу;
- метод вибору стратегії взаємодії із зацікавленими сторонами.

Була доповнена класифікація стейкхолдерів за різними параметрами, сформульовані рекомендації по використанню існуючих методів отримання інформації про стейкхолдерів і їх інтереси для використання на різних етапах роботи з зацікавленими сторонами. Було також систематизовано існуючі стратегії взаємодії зі стейкхолдерами, сформульовані особливості їх застосування в операційному та проектному менеджменті.

Отримані практичні результати дослідження можуть бути використані в менеджменті проектів та організацій для управління зацікавленими сторонами, стратегічного планування та розробки стратегії взаємодії із стейкхолдерами, визначення мети проектів та оцінки ризиків, пов'язаних із зацікавленими сторонами.

Теоретичні результати даного дослідження можуть бути використані при розробці навчальних матеріалів для вищих навчальних закладів для підготовки студентів за спеціальністю «Менеджмент».

Розвиток теорії стейкхолдерів з урахуванням специфіки проектного менеджменту має великий дослідницький потенціал і залишається актуальною науковою і прикладною задачею, що вимагає подальших досліджень. Напрямами подальших наукових пошуків можуть бути обрані окремі методи отримання інформації про стейкхолдерів, методи оцінки їх інтересів, методи вибору стратегій взаємодії із стейкхолдерами тощо.

## Литературні джерела

1. Асмолов, А.Г. Психология личности: культурно-историческое понимание развития человека [Текст] / Асмолов А.Г. – М.: Смысл, 2007.—528 с.
2. Экономика США: Роль государства в американской экономике [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.ereport.ru/articles/weconomy/usa5.htm>
3. История США. Том 1. 1607-1877 [в 4 т.] / Под ред. Севостьянова Н.Г. // Том 1. - М: Книга по Требованию – 2012. - 687 с.
4. Синева, Н.Л. Конспект лекций по дисциплине «Корпоративная социальная ответственность [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://csrjournal.com/wp-content/uploads/2015/09/Конспект-лекций-по-КСО-Синева.pdf>
5. Петруня, О.Э. Глобальный кризис и перспективы бизнес-образования в России / О.Э. Петруня, М.А. Шуршалина // Актуальные проблемы Европы 2010 – №1:- М:ЮНИОН РАН.- 2010 - с.21-37
6. Теория «человеческих отношений» Э.Мэйо [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://socyus.ru/navigatsiya/teoriya\\_\\_chelovecheskih\\_otnosheniy\\_3meyo.html](http://socyus.ru/navigatsiya/teoriya__chelovecheskih_otnosheniy_3meyo.html)
7. Петров, М.А. Теория заинтересованных сторон: пути практического применения / М.А. Петров // Вестник СПбГУ. Сер. 8. – Вып. 2(№16) – 2004. – С.51-68.
8. Краснокутская, Н.С., Рышкова, Я.С. Теория заинтересованных сторон: основные положения и сферы исследований [Электронный ресурс] / Н. С. Краснокутская, Я. С. Рышкова // Экономическая стратегия и перспективы развития сферы торговли и

услуг. - 2014. - Вып. 1. - С. 96-104. - Режим доступа: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp\\_2014\\_1\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2014_1_11)

9. Белоусов, К. Ю. Эволюция взглядов на роль управления заинтересованными сторонами в системе устойчивого развития компании: проблема идентификации стейкхолдеров // Проблемы современной экономики. — 2013. — № 4 (48). — С. 418—422.

10. Рахманова, М.С., Солодухин, К.С. Инновационный стратегический анализ вуза на основе теории заинтересованных сторон. / М.С. Рахманова, К.С. Солодухин // Владивосток: Изд-во ВГУЭС. - 2010.- 174 с.

11. ICB - IPMA Competence Baseline, Version 3.0 [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.ipma.world/assets/ICB3.pdf>

12. Freeman, R. Edward. Strategic Management: A stakeholder approach / Freeman R. Edward – Boston: Pitman, 1984. – 292 p.

13. Авторитетное мнение: [Электронный ресурс] / Р. мен // Санкт-Петербургский университет : журнал. – 2010. – №13 (3820). – Режим доступа: <http://journal.spbu.ru/?p=2619>

14. Клилэнд, Д. Управление заинтересованными лицами проекта // Управление проектами [под ред. Дж. К. Пинто, пер. с англ. под ред. В. Н. Фунтова] / Д. Клилэнд. – М., 2004. – Ч. 1, гл.4. - С.73-91. (22)

15. Фурта С.Д., Соломатина, Т.Б. Карта заинтересованных сторон – инструмент анализа окружения бизнеса [[Электронный ресурс] / С.Д. Фурта, Т.Б. Соломатина // Научный и общественно-просветительский журнал «Инициативы XXI века» . - 2010. – № 01. – С. 22-27. – Режим доступа: [http://www.ini21.ru/upload/page\\_id\\_823/Iniziativi\\_1.pdf](http://www.ini21.ru/upload/page_id_823/Iniziativi_1.pdf)

16. Грабарь, В.В., Салмаков, М.М. Анализ заинтересованных сторон проекта – методология, методика, инструменты [Электронный ресурс] / В.В. Грабарь, М.М. Салмаков // научный журнал «ARS ADMINISTRANDI: Искусство управления» . - 2014. - № 2. - С. 36-44. - Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/analiz-zainteresovannyh-storon-proekta-metodologiya-metodika-instrumenty>
17. Holzer, V. Turning Stakeseekers into Stakeholders / Holzer V. // Business and Society. - 2008. - № 47 (1). - С. 50–55.
18. Руководство к Своду знаний по управлению проектами. (Project Management Body of Knowledge) 5-е изд. / Project Management Institute // М.: Олимп-бизнес, 2014. - 586 с.
19. Репенко, И.С. Стейкхолдерская теория фирмы: содержание, области исследования и пути применения /И.С. Репенко // Бизнес-образование как инструмент устойчивого развития экономики: материалы науч.- практ. конф.- (Иркутск, 1февр.- 22 апр. 2012г.) / Байкальская международная бизнес-школа [ред. Н. Г. Бобкова] - Иркутск: БМБШ ИГУ, 2012. - 260 с. - С. 193-195.
20. Рахманова, М.С., Солодухин, К.С. Инновационный стратегический анализ вуза на основе теории заинтересованных сторон. / М.С. Рахманова, К.С. Солодухин // Владивосток: Изд-во ВГУЭС. - 2010.- 174 с.
21. Гурков, И.Б. Принципы устойчивого развития коммерческой фирмы [Текст] / И.Б. Гурков // Экономическая наука современной России. - 2011. - №3 (54). - С.91-100.
22. Pfeffer, J. The external control of organization / Pfeffer J., Salancik G. - N.Y.: Harper&Row, 1978. – 257 с.
23. Bendheim, C.L. Determining Best Practices in Corporate-Stakeholder Relations using Data Envelopment Analysis: An Industry

Level Study / Bendheim C.L., Waddock S.A., Graves S.B. // Business and Society.- 1998. - № 37 ( 3 ) - С . 306 – 338.

24. Управление стратегическим развитием отраслевых комплексов на основе стейкхолдер-подхода [Электронный ресурс] / Мухортов Е.М. // Экономический журнал ООО «Издательство Ипполитова». - 2012. - № 28. - С. 62-70. - Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-strategicheskim-razvitiem-otraslevykh-kompleksov-na-osnove-steykholder-podhoda>

25. Белоконь, А.И., Маланчий, С.А., Алкубалайн, А.Д. Теоретические аспекты определения и взаимодействия заинтересованных групп лиц в проектах / А.И. Белоконь, С.А. Маланчий, А.Д. Алкубалайн // Вестник Приднепровской государственной академии строительства и архитектуры. - № 1 (214). - 2016 – С. 72-78.

26. Freeman, E. (1984), Strategic Management: a Stakeholder Approach, Pitman, Boston. Newbould, G. and Luffman, G. (1989), Successful Business Politics, Gower, London, p. 78.

27. Mendelow, A. Stakeholder Mapping [Электронный ресурс] / Mendelow A. // Proceedings of the 2nd International Conference on Information Systems. – 1991. - Cambridge: MA. - Режим доступа: : <http://www.termpaperwarehouse.com/essay-on/Stakeholder-Mapping/140410>

28. Mitchell, R.K. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. / Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J. // Academy of Management Review. - 1997. - Vol. 22, № 4. - С. 853-888.

29. Солодухин, К.С. Проблемы применения теории заинтересованных сторон в стратегическом управлении организацией / К. С.



Солодухин // Проблемы современной экономики. – 2007. – № 4 (24). – С. 152-156.

30. Savage, G.T. Whitehead and Blair. Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders / Savage G.T., Nix T.W. // Academy of Management Executive. - 1991. - Vol. 5, №2. - С. 61-75.

31. Гончаров, И. В. Риск и принятие управленческих решений: уч. пос. – Харьков: НТУ «ХПИ», 2002. – 160 с.

32. Friedman, A. Stakeholders: Theory and Practice / Friedman A., Miles S. - Oxford: Oxford University Press. - 2006. – 335 с.

33. Хазов, О.Ю. Комплексная оценка экономической эффективности деятельности предприятий с позиций заинтересованных сторон: дис. на соиск. уч. ст. канд. экон. наук / Хазов О.Ю. – Волгоград, 2006. – 192 с.

34. Тис, Д. Дж. Динамические способности фирмы и стратегическое управление [Текст] / Тис Д. Дж., Пизано Г., Шуен Э. // Вестник СПб. ун-та. - 2003. - №4. - С. 133-183.

35. Frooman J. Stakeholder influence strategies / Frooman J. // Acad. of management rev. - 1999. - Vol. 24, № 2.

36. Gomez, P. Integrated Value Management. / Gomez P. // London, New York: International Thomson Business Press, 1999. - 265p.

37. Лаврененко, В. В. Ценностно-ориентированное управление предприятием: ресурсные аспекты [Текст] / В. В. Лаврененко // Ученые записки : сб. науч. работ. / Мин-во образования и науки Украины, ДВУЗ «Киевский нац. экон. ун-т им. Вадима Гетмана». – 2012. – Вып. 14, ч. 2. – С. 139–144.

38. Кузьмин, С.С. Теоретические источники концепции сетевой организации [Текст] / С.С. Кузьмин // Инновационные процессы и корпоративное управление: материалы V Международной заочной

научно-практической конференции, 15–30 марта 2013 г., Минск. – 2013. - С.169.

39. Володина, О.В., Колетвинова, Е.Ю. Роль корпоративной социальной ответственности в развитии бренда работодателя / О.В. Воложина, Е.Ю. Колетвинова // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». – 2016. - №2(4). – С. 34-45.

40. Fassin Y. The Stakeholder Model Refined // Journal of business ethics. 2009. № 84(1). P. 113–135.

41. Fassin Y. A Dynamic perspective in Freeman’s stakeholder model // Journal of business ethics. 2010. № 96 (suppl. 1). P. 39–49.

42. Ferkins L., Shilbury D. The Stakeholder Dilemma in Sport Governance: Toward the Notion of “Stakeowner” // Journal of Sport Management. 2015. № 29. P. 93–108.

43. Gardner, J. R. Handbook of Strategic Planning / Gardner J. R., Rachlin R. & Sweeny, H.W.A. - New York: John Wiley & Sons, 1986. - 752с.

44. Mitchell, R.K. Who Matters to CEOs. An Investigation of Stakeholder Attributes and Saliency, Corporate Performance and CEO Values / Mitchell R.K., Agle B.R., Sonnenfeld J.A. // Academy of Management Journal. – 1999. – Vol. 42. – № 5. – С. 507–525.

45. Stakeholder analysis [Электронный ресурс] / Материалы сайта 12MANAGE - Режим доступа: [http://www.12manage.com/methods\\_stakeholder\\_analysis.html](http://www.12manage.com/methods_stakeholder_analysis.html)

46. Российский союз промышленников и предпринимателей: Аналитический обзор корпоративных нефинансовых отчетов «Развитие социально ответственной практики» 2006–2007 год [Электронный ресурс] . - Режим доступа: <http://rspp.ru/12/7861.pdf>

47. Вербец, В. Методика организации и проведения социологического исследования: учебно-методическое пособие. – Березно. - 2008. – 231 с.
48. Орлов, А.И. Теория принятия решений. / А.И. Орлов - М.: Экзамен - 2005. – 565с.
49. Боярко, И. М., Гриценко, Л. Л. Инвестиционный анализ: Уч. пос. — К.: Центр учебной литературы,. 2011. — 400 с.
50. Израев, Г.Х. Экспертные методы управления технологичностью промышленных изделий / Израев Г.Х. - М:Инфра-Инженерия, 2010. – 192 с.
51. Кемени, Дж. Кибернетическое моделирование [Пер. с англ. Миркина Б.Г. под ред. Гутчина И.Б.] / Кемени Дж., Снелл Дж. – М.: Советское радио, 1972 – 192 с.
52. Малюгин, В.Д. Оценка компетентности экспертов в процессе принятия решений / Малюгин В.Д. -М.: Наука, 1982.- 147 с.
53. Система // Большой Российский энциклопедический словарь. — М.: БРЭ. — 2003, с. 143.
54. 4. ICB - IPMA Competence Baseline, Version 3. [Электронный ресурс] . – Режим доступа: <http://www.ipma.world/assets/ICB3.pdf>
55. Стурджес, Дж. Управление людьми при выполнении проектов: учеб.-метод. пособ. блок 3: кн.4 / пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2009. – 36 с.
56. Азарова, И. Б. Ценностно-ориентированный подход в управлении инвестиционно-строительными проектами жилищного строительства [Текст] : автореф. дис. ... канд. техн. наук : 05.13.22 / Азарова И. Б. ; Харьков. нац. ун-т гор. хоз-ва им. О. Н. Бекетова. - Харьков, 2016. - 22 с.

57. Мамонов, К.А. Стейкхолдерно-ориентированный подход в управлении капиталом бренда строительных корпоративных предприятий [Текст] : [монография] / К. А. Мамонов ; Харьков. нац. ун-т. гор. хоз-ва. - Х. : ХНУГХ, 2012. - 249 с.

58. Яценко, Ю.Г. Особенности целеполагания проектной деятельности на разных уровнях зрелости бизнесу [Текст] / Ю.Г. Яценко, С.И. Неизвестный // Управление развитием сложных систем. — 2011. — №8. — С. 75-84.

59. Харитонов, Д.А. Организационные патологии в управлении проектно-ориентированными компаниями в условиях неопределенности контекста: автореф. дис. на соиск. учен. степ. к.э.н.: спец. 05.13.22./ Харитонов Д.А. - К., 2015. - 24 с.

60. Артамонов, А. А. Функции управления рисками в процессе реализации инвестиционных проектов: дис. на соиск. учен. степ. к.э.н.: 08.00.05./ Артамонов А.А.- СПб., 2003. - 124 с.

61. Азарова, И.Б. Управление рисками проектов в области жилищного строительства [Текст] / И.Б. Азарова // Управление развитием сложных систем. – 2015. – №23. – С.11-20

Наукове видання

**Рибак Анатолій Іванович  
Азарова Ірина Борисівна**

**УПРАВЛІННЯ ЗАЦІКАВЛЕНИМИ СТОРОНАМИ  
В ПРОЕКТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ**

**Монографія**

Підписано до друку 11.10.2017 р.  
Формат 60×84/16 Папір офсетний Гарнітура Times  
Друк-різографія. Ум.-друк. арк. 8,43.  
Наклад 300 прим. Зам. №17-73

Видавець і виготовлювач:  
**Одеська державна академія будівництва та архітектури**  
**Свідоцтво ДК № 4515 від 01.04.2013 р.**  
Україна, 65029, м. Одеса, вул. Дідріхсона, 4.  
тел.: (048) 729-85-34, e-mail: [rio@ogasa.org.ua](mailto:rio@ogasa.org.ua)

---

Надруковано з готового оригінал-макету  
в редакційно-видавничому відділі ОДАБА