

*Н.М. Левченко,  
д. н. з держ. упр., професор, професор кафедри підприємництва,  
торгівлі та біржової діяльності,  
Запорізький національний технічний університет*

## **СТЕЙКХОЛДЕР-АНАЛІЗ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО ЄВРОПЕЙСЬКОГО ТА СВІТОВОГО БІЗНЕС-ПРОСТОРУ**

Інтеграція України в європейський та світовий бізнес-простір вимагає адаптації вітчизняних реалій до правил господарювання та імплементації основоположних принципів діяльності в практику українського підприємництва. Зокрема, ратифікація Україною стандартів AA1000SES [14], ISO 26000:2010 [7], A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) у п'ятому виданні 2013 року, Business Analysis for Practitioners: A practice Guide (2014 p.) та Requirements Management: A Practice Guide (2016 p.) потребує на прийняття рішень за проектами за ціннісно-орієнтованим підходом, тобто за цінністю для стейкхолдерів. Добрі і стійкі відносини зі стейкхолдерами є основою сталого розвитку компаній. І якщо відносини з клієнтами українські компанії навчилися цінувати вже давно, то відносини зі стейкхолдерами в ширшому розумінні не сприймаються як такі, що вимагають окремої стратегії або окремого підходу. В той час як для провідних міжнародних компаній системний підхід до взаємодії зі стейкхолдерами є загальною практикою. Адже залучення стейкхолдерів до процесу обговорення та прийняття рішень дозволяє компаніям отримати достовірну оцінку своєї діяльності та краще розуміти власні ризики й можливості.

Важливу роль у визначенні моделі взаємовідносин зі стейкхолдерами відіграє обраний інструментарій проектного аналізу. У світовій практиці налічується значна кількість корисних інструментів, що використовуються для покращення взаємодії зі стейкхолдерами, проте найефективнішим серед них

залишається стейкхолдер-аналіз, на вивченні методології якого і зупинимось більш детально.

Термін «стейкхолдер» в первинному сенсі (як заінтересована особа) з'явився у 1708 р., проте акцентування економічною теорією концепції взаємовідносин із заінтересованими особами сходить до витоків індустріалізму XIX століття і вбудована в ідеали кооперації і взаємності.

Починаючи з 30-х років XX століття дискусія щодо заінтересованих осіб досить активізувалась, оскільки бізнес на разі усвідомив, що відкритий діалог зі стейкхолдерами є дієвим інструментом гарантування перспектив успішної реалізації проектів [9, с.168]. Проте, не дивлячись на зміну поглядів бізнесу на взаємовідносини із зацікавленими сторонами, термін «стейкхолдери» вперше був використаний в роботах вчених Стенфорлського науково-дослідного інституту лише в 1963 році. Відправним пунктом нової теорії стейкхолдерів стало твердження про те, що мета діяльності за проектом набагато ширше, ніж створення прибутку для власників. Тобто цілі бізнесу мають бути спрямовані не лише на максимізацію прибутків, а й на турботу про осіб, заінтересованих в успішній реалізації проекту [11, с. 14].

Друге дихання теорії стейкхолдерів (в середині 1970-х років) надала група дослідників на чолі з Р. Акоффом. В якості груп, зацікавлених осіб в успішній реалізації проектів, він назвав не тільки існуючих стейкхолдерів, а й майбутні покоління. За твердженням Р. Акоффа за проектами не можуть прийматись рішення, які обмежують сферу вибору для нових поколінь в майбутньому. Він наголошував, що багато проектних проблем можна подолати, якщо перевлаштувати основні інститути та налагодити ефективну взаємодію зацікавлених осіб протягом життєвого циклу проекту [11, с.15].

В сьогоденному ж значенні відносини між бізнесом і стейкхолдерами, заінтересованими в результатах його діяльності, характеризує теорія стейкхолдерів, сформована за Е. Фріменом (1984 р.), за якої в рамках концепції етики бізнесу, бізнес має не те, що турбуватись про осіб, заінтересованих в

успішній реалізації проекту, а нести відповідальність перед заінтересованими сторонами за забезпечення отримання очікуваних результатів [19].

Тож, короткий огляд еволюції розвитку теорії стейкхолдерів дає підстави констатувати, що з розвитком суспільства значимість взаємовідносин зі стейкхолдерами у веденні бізнесу суттєво посилюється. Однак, не дивлячись на давнину існування теорії стейкхолдерів, одностайності щодо трактування даного поняття до тепер не сформовано.

З метою вирішення термінологічних суперечок вважаємо доцільним в процесі здійснення дослідження керуватися відповідністю даного поняття класичному визначенню. В даному випадку простіше всього скористатися англіцизмом «стейкхолдер». Такий підхід через свою очевидність та простоту отримав значне поширення і має чимало прихильників. Так, термін «стейкхолдер» (stakeholder), у буквальному значенні «власник частки» (одержувач відсотка), «тримач застави»; сперш – розпорядник (довірчий власник) спірного, закладеного або підопічного майна, пайовик. З метою ж уникнення лінгвістичних труднощів у підборі адекватного терміну вважаємо за доцільне розглянути трактування даного поняття у вузькому та широкому сенсі.

У вузькому сенсі термін «стейкхолдер» тотожний «shareholder» (акціонер, учасник), тобто особа, яка має частку в статутному (складеному) капіталі підприємства. У широкому сенсі стейкхолдер – це фізичні або юридичні особи, що є заінтересованими у результатах діяльності компанії (тобто, акціонери, члени органів управління, персонал, фінансові агенти, клієнти, територіальна громада, суспільство в цілому, уряд, тощо) [9, с.168].

За визначенням стандарту AA1000SES [14] стейкхолдерами вважається група осіб, що може впливати на діяльність організації або, навпаки, здатна відчувати на собі вплив від діяльності організації, її продукції або послуг і пов'язаних із цим дій. Особливо вказується на те, що стейкхолдерами не є ті, хто просто може бути знайомий з організацією або мати думку про неї. Водночас згідно зі стандартом ISO 26000:2010 стейкхолдери це особа або група

осіб, заінтересованих у будь-яких рішеннях або діяльності, пов'язаній з реалізацією проекту [7].

У п'ятому виданні збірки знань з управління проектами A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) стейкхолдери розглядаються як особи, групи або організації, які можуть впливати, на які можуть вплинути або які можуть сприймати себе схильними до впливу рішення, дії або результату проекту. Проте П. Данселмі значно розширив суть поняття, охарактеризувавши стейкхолдерів як «людей або групи, які або добровільно або ненавмисно піддаються впливу ризику, що виникає у зв'язку з діями фірми» [16, с.27]. Однак таке визначення не пояснює той момент, коли людина, яка не є стейкхолдером, не піддавалася б ризику, але могла б отримувати вигоду від взаємодії з підприємством. Ця неточність була усунена в трактуванні поняття Т. Дональдсоном і Л. Престоном, за яким стейкхолдери «ідентифікуються через фактичну або потенційну шкоду та вигоду, яку вони відчують або очікують випробувати в результаті дії фірми або її бездіяльності» [17, с.65]. Пізніше Л. Престон доповнював свої міркування так: «люди та групи, які отримують користь тільки в тому випадку, коли організація в цілому несе втрати, не є стейкхолдерами, хоча вони можуть бути зацікавленими в її діях» [18, с. 151]. Дегтярьова І.Б. наголошує, що стейкхолдерів варто розглядати як фізичних та юридичних осіб, які зацікавлені у розвитку даного підприємства і здатні впливати на цей розвиток [5, с.29]. За твердженням Аммарі А.О. стейкхолдерами слід визнавати будь-яких осіб або груп осіб, що впливають на діяльність за проектом або відчують на собі вплив цієї діяльності, а також будь-які особи або групи осіб, які можуть допомогти в розробці пропозицій щодо підвищення комерційної та суспільної ефективності проекту [1, с.150]. В свою чергу Доценко Н.В. позиціонує стейкхолдерів проекту як активи проекту чи його проблеми, проте не наголошує, яких саме фігурантів слід відносити до стейкхолдерів проектів [6, с.150]. Ликов В.А. до зацікавлених сторін проекту відносить: виконавців, замовників і користувачів, організаційні групи та функціональних керівників.

При цьому замовники ним позиціоновані як особи або організації, які будуть схвалювати продукт, послугу або результат проекту, а також керувати ними. Користувачі – як особи чи організації, які будуть користуватися продуктом, послугою або результатом проекту. Функціональні керівники проекту – як особи, що розуміють оточення проекту та забезпечують тісний зв'язок з ключовими стейкхолдерами задля досягнення максимально можливої успішності проекту [8].

Цікавими щодо подальших досліджень є думки Дж. Поста, Л. Престона, С. Сакса про те, що взаємовідносини зі стейкхолдерами є «найважливіший актив, яким повинні управляти менеджери, і кінцеве джерело організаційного багатства» [18]. Вони наголошують, що саме ці відносини між групами й індивідами, зацікавленими в діяльності конкретного підприємства, досліджує теорія зацікавлених сторін. Але теорія взаємовідносин зі стейкхолдерами спрямована саме на зацікавлені сторони, тож підприємство при цьому практично її не цікавить як таке.

Отже, в науковій літературі простежується недостатня розробленість теоретичних положень теорії зацікавлених сторін та підходів до методології вивчення їх вимог, можливості та бажання впливу на успішність реалізації проекту [3, с.156]. На сьогодні більшість досліджень, пов'язаних із теорією зацікавлених сторін, спрямовані саме на ідентифікації та класифікації стейкхолдерів. На нашу ж думку, необхідно змістити акценти на визначення саме: цілей, яких необхідно досягнути при взаємодії з кожним із стейкхолдерів; факторів, які впливають на досягнення цих цілей та можливих ризиків; методології стейкхолдер-аналізу тощо.

Стейкхолдер-аналіз є аналізом кількісної та якісної інформації для визначення окремих осіб або груп, чий інтерес повинні враховуватися протягом усього життєвого циклу проекту. Тож, основною метою стейкхолдер-аналізу слід визнати виявлення можливих протиріч між підприємством та зацікавленими сторонами, їх сили та вагомості впливу на вирішення завдань, визначених проектом.

Зі змістовною складовою мети стейкхолдер-аналізу погоджується переважна більшість дослідників, проте питання щодо методології його проведення до тепер залишаються дискусійними.

Зокрема, В.В. Смачило, О.М. Колмакова, Ю.В. Коломієць Ю.В. наголошують на потребі виокремлення таких етапів стейкхолдер-аналізу як: підготовчий, аналітичний, стратегічно-управлінський та контрольний [12, с.348]. Пропозиції авторів вважаємо слушними, проте цілком погодитись із запропонованим переліком етапів стейкхолдер-аналізу вважаємо не вірними. В першу чергу з тієї причини, що вибір стратегії управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами здійснюється за результатами стейкхолдер-аналізу, тобто по його завершенню. А отже, бути одним з етапів стейкхолдер аналізу бути не може.

Ю.Ю. Гусєєва та М.В. Канцевич пропонують здійснювати стейкхолдер-аналіз за такими етапами:

- визначення всіх потенційних учасників проекту та накопичення відповідної інформації (їх ролі, сфери діяльності, інтереси, знання, очікування, рівні впливу);

- аналіз потенційного впливу кожного з числа стейкхолдерів;

- оцінювання ймовірності і типу реакції ключових зацікавлених сторін з метою планування впливу на них, щоб залучити їх підтримку або пом'якшити потенційний негативний вплив на успішність реалізації проекту [4, с.52].

А.І. Рибак та І.Б. Азарова виокремлюють такі етапи стейкхолдер-аналізу як:

- ідентифікація стейкхолдерів;

- групування стейкхолдерів за їх інтересами, позицією, ступенем впливу та пріоритетними значеннями для проекту;

- визначення потенційних конфліктів окремих груп стейкхолдерів;

- оцінка цілей проекту та інтеграція в них інтересів стейкхолдерів;

- визначення ризиків, пов'язаних зі стейкхолдерами;

- формування стратегії взаємодії зі стейкхолдерами [11, с.50].

Однією з найважливіших сфер дослідження, пов'язаних з теорією зацікавлених сторін, є питання вибору на практиці тих груп стейкхолдерів, які є важливими й саме на чий інтереси потрібно зважати, бо кількість зацікавлених сторін будь-якого підприємства дуже велика [3, с.159]. Отже, погоджуємось з тим, що дослідження взаємовідносин стейкхолдерів і бізнесу в першу чергу мають зосереджуватись на ідентифікації стейкхолдерів відповідно до об'єднуючих їх цілей і інтересів та визначенні оптимальних й евентуальних методів взаємодії [9, с.168].

Для ідентифікації та оцінки впливу стейкхолдерів нині використовується широкий арсенал інструментів:

- карта зацікавлених сторін (Stakeholder's Map) – наочне представлення різних взаємовідносин зі стейкхолдерами. Найчастіше візуалізація груп стейкхолдерів відбувається за критеріями рівня інтересу «високий/низький» та рівня впливу «сильний/слабкий». Форми візуалізації також можуть бути різні: схематичне зображення, презентації тощо [12, с.350].

- матриця стейкхолдерів – складається у вигляді таблиці, де експерти оцінюють як ступінь та силу впливу стейкхолдера на бізнес, так і його інтереси в аспекті діяльності суб'єкта господарювання, а також визначаються можливі стратегії взаємодії;

- модель А. Мендлоу (матриця «влада/інтерес») – передбачає класифікацію та групування стейкхолдерів за їх ставленням до влади, якою вони володіють, та міри їх інтересів (вплив на прийняття управлінських рішень сильний/слабкий; інтерес високий/низький). Це дає змогу виділити стейкхолдерів, здатних та бажаючих впливати на організацію. Відповідно, ступінь впливу стейкхолдера визначається як його владою, так й інтересом;

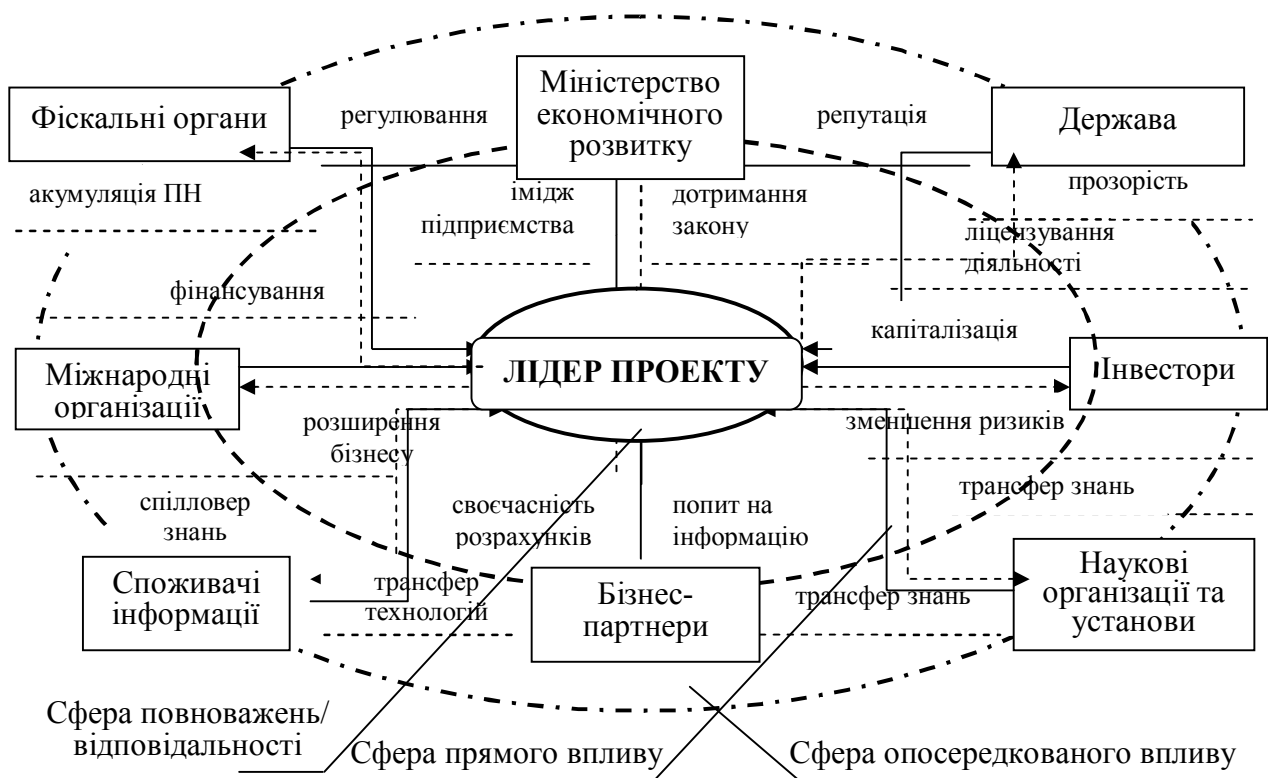
- матриця «влада/динамізм» ідентифікує стейкхолдерів відносно ставлення до влади, якою вони володіють, та динамізму їх положення;

- модель Мітчелла – передбачає ідентифікацію зацікавлених сторін залежно від поєднання одного, двох, трьох атрибутів і поділ, відповідно до них, на латентних, тих, які очікують чи категоричних [12, с.351];

– система показників відповідальності (модель ASC (Accountability Scorecard) – дає змогу описати взаємодію підприємства та стейкхолдерів, використовуючи два типи зв'язків, внесками та стимул-реакціями.

Перелік інструментів стейкхолдер-аналізу можна продовжувати і далі, проте проблема полягає не стільки у виборі того чи іншого інструменту, а у визначенні етапів стейкхолдер-аналізу та їх чіткої послідовності, що насамперед дозволить сформуванню методології оцінювання взаємовідносин зі стейкхолдерами, а отже, спростити вибір стратегії управління ними задля забезпечення успішної реалізації проекту.

На етапі попередньої ідентифікації та групування стейкхолдерів доцільно створити Карту зацікавлених груп стейкхолдерів (рис.1), яка дозволить візуалізувати картину взаємозв'язків стейкхолдерів та встановити можливості впливу на них лідерів проекту.



**Рис. 1 - Карта зацікавлених груп стейкхолдерів**

*Джерело: авторське бачення*

Створення карти має відбуватись у 4 етапи:



- 1) ідентифікація – окреслення актуальних груп стейкхолдерів, організацій, активістів;
- 2) аналіз – дослідження інтересів, поглядів і діяльності;
- 3) візуалізація – візуальна ілюстрація стейкхолдерів і їхнього зв'язку з істотними питаннями та цілями Компанії;
- 4) пріоритезація – вибір ключових стейкхолдерів, які найкраще відповідали б істотним питанням, визначеним на попередньому етапі

З метою відображення взаємозв'язків стейкхолдерів на Карті має бути виокремлено три концентричних області, в яких розміщено всіх зацікавлених осіб проекту за можливостями впливу на них лідера проекту. Область внутрішніх стейкхолдерів – область повноважень/відповідальності лідера. Внутрішні зацікавлені сторони знаходяться в прямій підлеглих лідера, що дозволяє використовувати досить прості методи адміністрування проекту.

Залежні зацікавлені сторони формально лідеру проекту не підлеглі, проте тісні ділові стосунки потребують на пошук взаємовигідних рішень та компромісів. На периферії ж знаходяться зовнішні зацікавлені сторони. Це область опосередкованого впливу лідера, тобто відсутності власних рычагів впливу на стейкхолдерів.

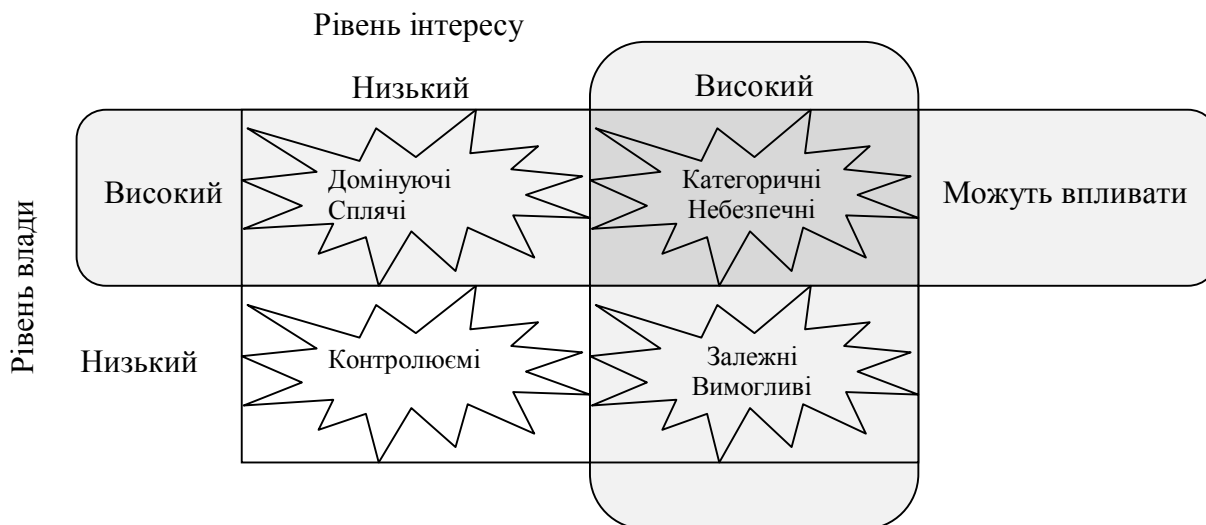
Для остаточної ідентифікації стейкхолдерів варто скористатись моделлю Менделоу, якою передбачено ранжування стейкхолдерів за їх впливом на успішність реалізації проекту, за ступенем можливості впливати, тобто за параметром «влади» та рівнем вмотивованості здійснювати такий вплив, тобто за параметром «інтересу».

«Влада» за Менделоу є рівнем повноважень, що визначає здатність зацікавлених сторін впливати на успішність реалізації інноваційного проекту, «інтерес» - рівнем зацікавленості стейкхолдерів, що визначається їх бажанням впливати на результати реалізації інноваційного проекту. Отже:

$$\text{Вплив зацікавленої сторони} = \text{Влада} \times \text{Інтерес} \quad (1)$$

Тож, зацікавлені сторони, що мають високий рівень повноважень та вагомий інтерес, є більш впливовими, ніж ті, що менш здатні впливати на

успішність реалізації інноваційного проекту та менш зацікавлені в результатах його реалізації (рис. 2).



**Рис. 2 - Ідентифікація та групування стейкхолдерів за моделлю Менделоу**

*Джерело: [6]*

Для класифікації і ранжирування зацікавлених сторін проекту за моделлю Менделоу доцільно скористатись експертним методом проведення досліджень, який в свою чергу потребує на:

- розробку спеціальних анкет для опитування;
- визначення бальної шкали оцінювання можливого впливу (інтересів)

стейкхолдерів на успішність реалізації проекту (табл. 1):

**Таблиця 1 – Бальна шкала оцінювання можливого впливу (інтересу) стейкхолдерів**

Характеристика	Бали										
	-10	-8	-6	-4	-2	0	2	4	6	8	10
Якісна характеристика балів	катастрофічний	неприйнятний рівень	дуже низький рівень	низький рівень	недостатньо задовільний	задовільний рівень	цілком задовільний	достатній рівень	високодостатній рівень	високий рівень	досить високий рівень

- виокремлення груп стейкхолдерів за рівнем впливу та можливістю їх впливати (інтересу) та встановлення меж для кожної з груп (табл. 2):

**Таблиця 2 – Ранжування стейкхолдерів за рівнем можливого впливу (інтересу)**

Групи Межі	за впливом			за інтересом		
	значний	помірний	незначний	прихильник	нейтрал	супротивник
Групи стейкхолдерів	6-10	4-6	0-2	6-10	4-6	0-(-10)

Ранжування зацікавлених сторін проекту за моделлю Менделоу дозволить сформувати Реєстр ідентифікації груп стейкхолдерів та їх очікувань, приклад якого наведено в табл. 3:

**Таблиця 3 - Реєстр ідентифікація груп стейкхолдерів та їх очікувань**

ID	Стейкхолдери	Очікування стейкхолдерів	Вплив	Інтерес
sh-1	ініціатор	комерціалізація новації, вчасне завершення розробок та впровадження у виробництво	Значний 10	Прихильник 10
sh-2	замовник	вчасне завершення розробок та впровадження у виробництво, масштабування інновації	Значний 8	Прихильник 10
sh-3	інвестор	вчасне завершення розробок та впровадження у виробництво, масштабування інновації, максимізація прибутків	Значний 9	Прихильник 10
...	...	...	...	...

Ідентифікація груп стейкхолдерів за параметрами «вплив» та «інтерес» дозволить аналітикам:

- встановити силу впливу стейкхолдерів на хід подій та побудувати матрицю впливу/інтересів груп стейкхолдерів в успішній реалізації проекту (рис. 2);

- визначити пріоритетні групи стейкхолдерів, а отже, сформувати фундамент для вибору стратегії взаємодії із зацікавленими сторонами проекту.

Наступним прикладним інструментом пріоритизації стейкхолдерів має стати модель Мітчелла, що ґрунтується на виокремленні трьох чинників впливу на прийняття управлінських рішень (рис. 3):



- 1 – впливові стейкхолдери, але з претензіями, що вважаються неактуальними;
- 2 – стейкхолдери, вимоги яких легітимні, проте не мають дієвих інструментів впливу і наполегливості;
- 3 - вибагливі заінтересовані сторони, які не мають механізмів впливу або легітимності;
- 4 - впливові стейкхолдери, які мають вплив й вимоги яких оцінюються як слушні;
- 5 – стейкхолдери, які мають вплив, наполегливі й претензійні, проте їх вимоги незаконні;
- 6 – стейкхолдери, вимоги яких вважаються законними і актуальними;
- 7 - стейкхолдери, консолідовані якостями «легітимність», «вплив», «наполегливість»

**Рис. 3 - Ідентифікації та групування стейкхолдерів за моделлю Мітчелла**

*Джерело: складено автором за [10]*

Перший чинник характеризується детермінованою здатністю впливати (*power*) на інші заінтересовані сторони задля досягнення бажаних результатів. Другий чинник характеризується рівнем легітимності (*legitimacy*) та третій - наполегливістю й невідкладністю (*urgency*) вимог. Залежно від комбінацій впливу трьох названих чинників за моделлю Мітчелла виокремлено сім категорій стейкхолдерів. Три категорії стейкхолдерів володіють одним із факторів (латентні стейкхолдери), ще три категорії – двома факторами

(очікуючі стейкхолдери) і одна категорія – всіма трьома факторами (категоричні стейкхолдери).

До латентної категорії стейкхолдерів належить бездіяльна група (володіє чинником влади), контрольована (володіє чинником законності/легітимності вимог) і вимагальна (володіє чинником терміновості).

Категорія очікувальних стейкхолдерів містить домінуючу групу (володіє факторами влади та законності/легітимності), залежну (володіє факторами законності/ легітимності і терміновості) і небезпечну (володіє факторами влади і терміновості).

Наявність двох факторів робить категорію очікуючих стейкхолдерів активною і важливою для успішної реалізації ІІІ. Робота з цією категорією стейкхолдерів передбачає постійний моніторинг та розробку стратегії управління відносинами з ними. Найбільшу ж значущість для компанії має категорична група стейкхолдерів, що володіє всіма трьома факторами. Вимоги цієї категорії стейкхолдерів варто задовільняти першочергово [10].

Не менш важливою зі сфер дослідження, пов'язаних з теорією зацікавлених сторін, є питання вибору на практиці тих груп стейкхолдерів, які є важливими й саме на чий інтереси потрібно зважати [3, с.159]. Значимість тих чи інших інтересів стейкхолдерів варто визначити шляхом оцінки балансування їх цінності (корисності). Тож, виникає потреба у оцінці збалансованості інтересів пріоритетних груп стейкхолдерів, а отже, і у розробці Шкали оцінювання приклад, якої подано в табл. 5.

**Таблиця 5 - Шкала оцінки збалансованості інтересів пріоритетних груп стейкхолдерів**

ID	Групи інтересів						Разом
	техно-логічні	економічні	соціальні	екологічні	інтелектуальні	зовнішньополітичні	
sh-1	10	10	10	10	10	10	60
...	...	...	...	...	...	...	...
sh-13	...	...	...	...	...	...	...
Разом							

Щоб встановити рівень задоволення інтересів кожної з груп стейкхолдерів варто скористатись методикою оцінки за відсотком балансування ( $P$ ), який представляє собою співвідношення підсумкового значення шкали до максимально можливого ( $MAX$ ):

$$P = \left( \frac{\sum \sum K_i^n}{MAX} \right) * 100\%, \quad (1)$$

при цьому:  $MAX = k \times m \times n_{max}, \quad (2)$

де  $k$  – кількість зацікавлених сторін;

$m$  – кількість інтересів зацікавлених сторін;

$n_{max}$  – максимальне значення оцінки за обраною шкалою оцінок [12, с.348].

На практиці прийнято вважати у разі якщо відсоток балансування становить понад 50% - виконавець ІП цікавиться очікуваннями своїх стейкхолдерів та прагне врахувати їхні інтереси. Цілком зрозуміло, що 100% співвідношення бути не може, оскільки інтереси всіх груп стейкхолдерів не можуть бути задоволені в однаковій мірі навіть на мить. В той же час результат нижче позначки 50% вказують на слабку зацікавленість виконавця у задоволенні економічних інтересів груп стейкхолдерів [12, с.378].

Результативність оцінки збалансованості стейкхолдерів має спростити вибір моделі та стратегії управління відносинами зі стейкхолдерами (рис. 3):

Клас стейкхолдерів		Низька щільність співпраці та низький відсоток збалансованості очікувань	Низька щільність співпраці та високий відсоток збалансованості очікувань	Висока щільність співпраці та високий відсоток збалансованості очікувань
	Категоричні			Уступити
	Очікуючі	Не надавати значення	Уникати	Шукати компроміс
Латентні	Маніпулювати	Не надавати значення	Уникати	
		Рівень співпраці та збалансованість очікувань		

**Рис. 3 - Модель управління стейкхолдерами за партнерським підходом**

Джерело: авторське бачення

Таким чином, виходячи з вищевикладеного схема послідовності етапів стейкхолдер-аналізу має набувати такого вигляду (рис. 4):



**Рис. 4 – Схема методології стейкхолдер-аналізу**

*Джерело: авторське бачення*

Запровадження на практиці запропонованої методології стейкхолдер-аналізу сприятиме спрощенню вибору стратегії взаємовідносин зі

стейкхолдерами та створенню необхідного інформаційного забезпечення для моніторингу узгодженості відносин зі стейкхолдерами протягом всього життєвого циклу проекту.

### Список використаних джерел

1. Аммарі А.О. Класифікація стейкхолдерів на основі взаємних очікувань / А.О. Аммарі// [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http:// irbis-nbu.gov.ua/.../cgiirbis\\_64.exe?](http://irbis-nbu.gov.ua/.../cgiirbis_64.exe?)
2. Гайдаєнко О.В. Стейкхолдери медичних проєктів /О.В. Гайдаєнко, К.В. Кошкін// Управління проєктами та розвиток виробництва, - 2016. - №2(58). – С.12-18.
3. Гаценко Л.В. Теорія зацікавлених сторін (стейкхолдерів): історія розвитку та проблемні питання для подальших досліджень /Л.В. Гаценко // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.irbis-nbu.gov.ua/.../>
4. Гусєва Ю.Ю. Ідентифікація стейкхолдерів при плануванні проекту створення об'єднань співвласників багатоквартирних будинків /Ю.Ю. Гусєва, М.В. Канцевич// Комунальне господарство міст. – 2014. Вип.. 118. – С.52-55.
5. Дегтярьова І.Б. Економічна діагностика : [конспект лекцій] / Укладач І.Б. Дегтярьова. – Суми : Сумський державний університет, 2012. – 112 с.
6. Доценко, Н.В. Инструменты управления заинтересованными сторонами в рамках повышения жизнеспособности проекта [Текст] / Н.В. Доценко, И.А. Гончар, А.И. Скрынник, Ю.Ю. Жебель // Радиоэлектронні і комп'ютерні системи. – Харьков.: НАУ «ХАІ». – 2015. – № 2 (72). – С.150-154
7. Керівництво із соціальної відповідальності ISO/DIS 26000/ Міжнародна організація стандартизації Guidance on social responsibility [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.isotc.iso.org>.
8. Лыков, В.А. Управление стейкхолдерами проекта /В.А. Лыков// [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://sntbul.bmstu.ru/doc/792509.html>.



9. Нохріна Л.А. Алгоритм ідентифікації груп стейкхолдерів /Л.А. Нохріна// [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.eprints.kname.edu.ua/40107/>

10. PMBOK\_Guide5th\_Russian. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.studfiles.ru/preview/1811796/>

10. Рибак А.І. Управління зацікавленими сторонами в проектному менеджменті : монографія /А.І. Рибак, І.Б. Азарова. – Одеса : ОДАБА, 2017. – 145 с.

11. Смачило В.В. Процедура аналізу стейкхолдерів підприємства /В.В. Смачило, О.М. Колмакова, Ю.В. Коломієць//Економіка і суспільство. – 2017. – Вип. 12. – С.348-353.

12. Стандарт взаимодействия с заинтересованными сторонами AA1000SES. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.accountability21.net/>

13. AA1000SES. Міжнародний стандарт взаємовідносин із зацікавленими особами. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.wikiquality.ru/docs/AA1000SES.docx>

14. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide: Approved American National Standard AN-SI/PMI 08-001-2012. Fifth edition.-USA: Project Management Institute, 2013. – 589 p.

15. D’Anselmi, P. (2011), «Values and Stakeholders in an Era of Social Responsibility», Free Press, New York, NY, p. 27.

16. Donaldson, T. and Preston, L. (1997) «The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications», Academy of Management Review, No. 1, pp. 65–66.

17. Post, J.E., Preston, L., Sachs, S. (2002), «Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth, Stanford University Press, California, p. 320.

18. Preston, L., (2004). «Boards and Company Performance – Research Challenges the Conventional Wisdom», *Corporate Governance: an International Review*, Vol. 11, No. 3, p. 151.

19. Freeman E. *Strategic management: a stakeholder approach*. Cambridge: Cambridge University Press. 2010. – p. 216.