

РОЗВИТОК ПІДХОДІВ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ВПЛИВУ СТЕЙКХОЛДЕРІВ НА РЕАЛІЗАЦІЮ ПРОЄКТІВ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

©2023 ТРЕТЯК В. П., КУЛИК Д. Є.

УДК 332.14-042.3:[330.117:330.161]
JEL Classification: M10; O18; O20

Третяк В. П., Кулик Д. Є.

Розвиток підходів до визначення впливу стейкхолдерів на реалізацію проєктів регіонального розвитку

У статті розглянуто питання сутності категорії «стейкхолдер» і розвиток підходів до визначення впливу стейкхолдерів на реалізацію проєктів регіонального розвитку. Проаналізовано процес організації регіонального розвитку із залученням стейкхолдерів, розвиток тлумачення категорії «стейкхолдер» та їхньої ролі, а також підходи до визначення ступеня їхнього впливу на реалізацію проєктів регіонального розвитку. Визначено, що проєкти регіонального розвитку мають окремі характеристики, які змінюються залежно від їх спрямування, напрямку, терміну реалізації та рівня, і покликані вирішувати низку питань стосовно розвитку окремої території. Визначено, що стейкхолдери є динамічною категорією і відповідно до їхньої ролі у процесі реалізації проєктів регіонального розвитку можуть змінюватися з часом або залежно від різних факторів. Відповідно до ролі й інтересів стейкхолдерів у процесах формування, планування і реалізації проєктів розвитку їх було розділено на окремі групи, а саме: локальна, економічна, соціальна, екологічна та міжнародна групи. Кожна окрема група стейкхолдерів регіонального розвитку виконує певну унікальну функцію у процесі реалізації проєктів регіонального розвитку, яка спрямована на їхнє виконання та досягнення поставленої мети, а також реалізацію власних інтересів стейкхолдерів. Ураховуючи специфіку різних груп стейкхолдерів, було побудовано схему ролей конкретних груп стейкхолдерів у контексті регіонального розвитку, що в майбутньому дає можливість забезпечити більш відкритий та комплексний підхід до планування та реалізації проєктів регіонального розвитку. Вплив стейкхолдерів на процес реалізації проєкту регіонального розвитку постійно змінюється і вимірюється трьома основними атрибутами, а саме: влада, інтерес і динаміка. Роль стейкхолдерів у процесі регіонального розвитку полягає в тому, щоб забезпечити більш широкий і різноманітний підхід до планування та реалізації проєктів регіонального розвитку. Це є важливим аспектом, оскільки врахування різних голосів, пропозицій та потреб зацікавлених сторін сприяє успішному досягненню поставленої мети. Таким чином, це дозволить адаптувати весь процес реалізації проєктів регіонального розвитку відповідно до нових обставин і викликів, що сприятиме досягненню поставленої мети.

Ключові слова: проєкти регіонального розвитку, стейкхолдери, зацікавлені сторони, регіональний розвиток, територія, вплив, інтереси, взаємодія, управління.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-3-149-156>

Рис.: 2. **Бібл.:** 20.

Третяк Вікторія Павлівна – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри управління та адміністрування, Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна (вул. Мирососицька, 1, Харків, 61002, Україна)

E-mail: v.tretiak@karazin.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5225-8754>

Кулик Дмитро Євгенович – здобувач ступеня доктора філософії, здобувач кафедри управління та адміністрування, Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна (вул. Мирососицька, 1, Харків, 61002, Україна)

E-mail: dkulik912@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-2357-315X>

UDC 332.14-042.3:[330.117:330.161]

JEL Classification: M10; O18; O20

Tretyak V. P., Kulyk D. Y. Developing the Approaches to Determining the Impact of Stakeholders on the Implementation of Regional Development Projects

The article discusses the essence of the category of «stakeholder» and the development of approaches to determining the influence of stakeholders on the implementation of regional development projects. The process of organizing regional development with the involvement of stakeholders, the development of the interpretation of the category of «stakeholder» and their role, as well as approaches to determining the degree of their influence on the implementation of regional development projects are analyzed. It is defined that regional development projects have separate characteristics that vary depending on their directedness, direction, implementation period and level, and are designed to address a number of issues related to the development of a particular territory. It is defined that stakeholders are a dynamic category and, according to their role in the process of implementing regional development projects, can change over time or depending on various factors. According to the role and interests of stakeholders in the processes of formation, planning and implementation of development projects, they can be divided into separate groups, namely: local, economic, social, environmental, and international groups. Each individual group of regional development stakeholders performs a certain unique function in the process of implementing regional development projects, which is aimed at their implementation and achievement of the set goals, as well as the realization of the stakeholders' own interests. Taking into account the specifics of different groups of stakeholders, a scheme of roles of specific groups of stakeholders in the context of regional development was built, which in the future will allow to provide a more open and comprehensive approach to planning and implementing regional development projects. The influence of stakeholders on the process of implementing a regional development project is constantly changing

and is measured by three main attributes, namely: power, interest, and dynamics. The role of stakeholders in the regional development process is to ensure a broader and more diverse approach to the planning and implementation of regional development projects. This is an important aspect, as taking into account the different voices, proposals and needs of stakeholders contributes to the successful achievement of the set goal. Thus, it will allow adapting the entire process of implementing regional development projects in accordance with new circumstances and challenges, which will contribute to the achievement of the goal.

Keywords: regional development projects, stakeholders, interested parties, regional development, territory, influence, interests, interaction, management.

Fig.: 2. **Bibl.:** 20.

Tretyak Viktoriia P. – Doctor of Sciences (Economics), Associate Professor, Professor of the Department of Management and Administration, Educational and Research Institute «Karazin Business School» of V. N. Karazin Kharkiv National University (1 Myronosytska Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: v.tretyak@karazin.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5225-8754>

Kulyk Dmytro Ye. – Graduate of the degree of Doctor of Philosophy, Applicant of the Department of Management and Administration, Educational and Research Institute «Karazin Business School» of V. N. Karazin Kharkiv National University (1 Myronosytska Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: dkulik912@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-2357-315X>

Вступ. Проекти регіонального розвитку є надзвичайно важливими для забезпечення стабільного соціально-економічного розвитку на регіональному рівні. А врахування інтересів усіх груп, які мають зацікавленість, тобто інтерес до розвитку окремої території, є одним із ключових факторів регіонального розвитку. До таких груп стейкхолдерів відносять місцеву владу, громаду та громадські організації, бізнес-сектор, експертів, локальні та міжнародні організації тощо. Чітке визначення ролі стейкхолдерів у реалізації проектів регіонального розвитку дозволить створити умови для залучення їх до активної взаємодії.

Слід зазначити, що різні галузі та сфери діяльності вимагають гнучкості та динаміки у визначенні зацікавлених сторін, але спільне розуміння категорії «стейкхолдер проектів регіонального розвитку» може підвищити результативність управління та досягти необхідних результатів у процесі їхньої реалізації.

Постановка проблеми. Важливе значення стейкхолдерів, які є ключовими учасниками регіонального розвитку, полягає в їхньому впливі та внеску у формування, планування та реалізацію проектів розвитку. Недостатність визначення ролі стейкхолдерів у реалізації проектів регіонального розвитку, відсутність чіткого алгоритму їхньої взаємодії стає причиною низької ефективності їхньої ідентифікації та некоректного управління їхньою взаємодією, що ускладнює досягнення повноцінної реалізації регіональних проектів.

Тому в умовах сучасної економіки визначення механізму взаємодії стейкхолдерів у процесі реалізації проектів регіонального розвитку дозволить підвищити ефективність їхньої діяльності, що сприятиме соціально-економічному, екологічному та демографічному розвитку окремої території.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Поняття «стейкхолдер» досліджувалося великою кількістю науковців міжнародного рівня. Автором концепції стейкхолдерської теорії вважається Р. Е. Фріман [6]. У своїй роботі Р. Е. Фріман визначав стейкхолдерів як осіб або групу осіб, які можуть впливати на досягнення цілей організації або впливають на досягнення організації цілі [6]. Р. Е. Фріман підкреслював, що стейкхолдери мають або можуть мати реальний вплив на діяльність підприємств і є ключовими

детермінантами їхнього успіху. На думку вченого, стейкхолдери мають окремі набір принципів, основна думка яких полягає в тому, що стейкхолдери мають прямий вплив на діяльність компаній та їхній основний результат діяльності. Цілком логічно, що теорія стейкхолдерів привернула увагу багатьох науковців. Дослідження Р. Е. Фрімана були переломними у розвитку стейкхолдерської теорії, які визначили основні принципи та підходи до визначення цього поняття.

Концепція та теорія стейкхолдерів набула значного поширення, і на цю тему було написано велику кількість наукових праць, які збільшували кількість поглядів на тему теорії стейкхолдерів та самого поняття «стейкхолдер розвитку». Л. Махоні (L. Mahoney) та Р. В. Робертс (R. W. Roberts) [18] проаналізували велику кількість робіт щодо теорії стейкхолдерів. Основним висновком їх роботи було те, що в більшості наукових праць поняття «стейкхолдер» мало неточне формулювання та так чи інакше відрізнялося, тому відображало теорію стейкхолдерів не досить точно.

Значним здобутком вважається те, що всі наведені визначення поняття «стейкхолдер» значно доповнюють один одного і в результаті можуть сформулювати єдину думку у визначенні поняття «стейкхолдер». Вагомий внесок у розвиток поняття «стейкхолдер» також зробили науковці Л. Е. Престон та Т. Дональдсон [4], які в 1995 році виокремили загальні компоненти, ролі та складові категорії «стейкхолдер», що допомогло створити певну їхню класифікацію [4].

Необхідно також зазначити про внесок S. Miles [12], яка у своїй науковій роботі 2012 року здійснила літературний аналіз близько 493 наукових робіт і виокремила близько 500 визначень поняття «стейкхолдер», і з'ясувала його роль в проектах розвитку. У наступній науковій праці 2017 року S. Miles [13] удосконалила свої попередні твердження та приділила увагу виділенню ключових детермінант стейкхолдерів, ключових властивостей та ролі стейкхолдерів у проектах розвитку, а також визначила динаміку цих властивостей, що впливають на загальну картину ролі стейкхолдера.

Метою дослідження є аналіз наявних тлумачень сутності категорії «стейкхолдер» і розвиток підходів до

визначення впливу стейкхолдерів на реалізацію проектів регіонального розвитку.

Викладення основного матеріалу. Регіональний розвиток – це процес покращення соціально-економічного, культурного, екологічного стану регіону. Основна мета регіонального розвитку полягає у підвищенні якості життя та забезпеченні сталого соціально-економічного зростання території за рахунок реалізації потенціалів регіону. Регіональний розвиток становить певний динамічний процес, який змінюється з плином часу, моделі регіонального розвитку змінюються через різні комбінації деіндустріалізації та втрати населення, людську взаємодію, розвиток сфер економіки, розширення метрополії та стимулюються зміною моделей спеціалізації та зайнятості, інновацій, створюючи при цьому нові моделі [20]. Регіональний розвиток – це багатоаспектний процес, який включає в себе позитивні соціально-економічні, екологічні, гуманітарні, культурні зміни [1]. Процес, який спрямовано на підвищення конкурентоспроможності регіону, підвищення рівня життя населення.

Проекти регіонального розвитку – це ключовий інструмент стимулювання соціально-економічного, культурного, галузевого та екологічного зростання в певному регіоні, у якому проект реалізовується. Проект визначається як серія заходів або етапів, спрямованих на створення унікального продукту або результату протягом конкретного періоду часу та обмеженою кількістю ресурсів [7]. Виходячи з визначення поняття необхідно підкреслити, що проекти мають свої основні характеристики, а саме:

- обмеженість у часі;
- унікальність мети та результату;
- обмеженість у ресурсах, а саме: фінансових, людських тощо;
- серія заходів потребує управління на кожному етапі її реалізації, що є систематичним і складним процесом.

Управління проектами визначено як процес, який забезпечує успішну реалізацію проекту, а саме усіх його етапів у визначеній послідовності для створення унікального результату [8]. Тобто реалізація заходів щодо планування, організації та контролю етапів, часу та ресурсів для досягнення конкретного унікального результату, реалізація поставлених цілей.

Проекти регіонального розвитку визначають як комплекс спланованих заходів, головна мета яких – покращення соціально-економічного, екологічного, інфраструктурного станів окремого регіону, на який ці проекти направлені та вирішення проблем регіонального розвитку, які визначено у Державній стратегії регіонального розвитку [1].

Проекти регіонального розвитку мають окремі характеристики, які змінюються залежно від їх спрямування, напрямку, терміну реалізації та рівня, але, як правило, їх основна мета – сприяння стабільному розвитку регіону. Саме тому вони вимагають детального планування на кожному з етапів, яке буде включати: аналіз можливості зовнішніх та внутрішніх впливів на реалізацію проектів, фінансових та інтелектуальних ресурсів та взаємодії із зацікавленими сторонами. Таким чином, ці проекти покликані вирішувати такі питання:

- інфраструктурні зміни;
- соціально-економічний розвиток і забезпечення стабільності;
- екологічна сталість;
- культурний та демографічний розвиток тощо.

Багато науковців, використовуючи терміни «стейкхолдер» та «зацікавлена сторона» у своїх наукових роботах, водночас не дають чіткого визначення, що саме означає «стейкхолдер» та «зацікавлена сторона», яка її основна роль, які класифікації та групи існують. Необхідно зазначити, що, спираючись на основну теорію зацікавлених сторін, запропоновану Р. Е. Фріманом, дослідники намагаються її самостійно розвивати. Як наслідок, було розроблено безліч визначень поняття «стейкхолдер» та їхніх категорій. Згідно з аналізом, проведеним S. Miles у 2012 році, яка перевірила близько 500 різних визначень поняття «стейкхолдер» зі 493 статей, науковець дійшла висновку, що вчені у своїй праці висунули незліченну кількість дефініцій поняття «зацікавлена сторона» і до сьогодні не дійшли консенсусу, саме тому остаточного загальноприйнятого та єдиного визначення понять «зацікавлена сторона», або «стейкхолдер» на сьогодні не існує [12].

У 2017 році S. Miles розширила свої погляди щодо визначення поняття «стейкхолдер» і його ролі в контексті проектів розвитку та дійшла висновку, що: «багато детермінант зацікавлених сторін, очевидні у 885 дефініціях, визначених згодом, ігноруються» [13]. У своїй роботі вчена більш широко характеризує класифікації та ролі стейкхолдерів на основі трьох наукових проектів, а саме: філософської концепції дослідження теорії зацікавлених сторін, системи класифікації зацікавлених сторін, побудованої на аналізі та сортуванні понять, визначених у літературі згідно з тематикою та систематичним оглядом ролі стейкхолдерів в проектах розвитку [13]. Автор підкреслює, що це – лише метатеорія зацікавлених сторін, яка визначає характеристики детермінант зацікавлених сторін, що характеризують їхні властивості. Автор наголошує на тому, що метатеорія дає можливість визначити взаємозв'язані принципи, які будуть забезпечувати логіку узгодженості, яка лежить в основі того, що необхідно від теорії зацікавлених сторін та має визначати природу і масштаби управління зацікавленими сторонами. За відсутності метатеорії подальше ускладнення збільшить вірогідність розмитого тлумачення, неправильного розуміння та неправильного присвоєння ролі та концепції зацікавлених сторін і теорії зацікавлених сторін [13].

Основним традиційним визначенням поняття «стейкхолдер» вважається визначення, наведене у роботі Р. Е. Фрімана, у якій учений трактує поняття «стейкхолдер» як «осіб або групу осіб, які можуть впливати на досягнення цілей організації або вже впливають на досягнення цілей організації» [6]. В деяких випадках Р. Е. Фріман трактує поняття «стейкхолдер» як «будь-яка група чи окремих індивідів, які можуть впливати на досягнення цілей організації» [6]. Аналізуючи поняття «стейкхолдер», запропоноване Р. Е. Фріманом, можна виділити деякі аспекти. Перш за все, у своєму трактуванні поняття «стейкхолдер» учений підкреслює певну активну роль стейкхолдерів у процесі основної діяльності, досягненні цілей або розвитку організації. Стейкхолдер – це не пасивний спостерігач, своїм впливом

він має здатність негативно або позитивно впливати на процес прийняття рішень та їхню реалізацію, що, своєю чергою, впливає на кінцевий результат певної діяльності. Р. Е. Фріман підкреслює, що до цієї групи належать не тільки власники, акціонери та керівники, а й уряд, постачальники, громада та ін. Необхідно також підкреслити, що вчений таким визначенням розкриває думку про те, що стейкхолдери мають власні цілі, інтереси та певні очікування. Правильна ідентифікація, аналіз, розуміння, урахування та управління цими інтересами і очікуваннями буде одним із аспектів ефективної взаємодії зі стейкхолдерами, що, своєю чергою, як результат буде позитивно відобразитися на процесах планування і реалізації розвитку та матиме позитивний результат у період завершення.

Схоже визначення поняття «стейкхолдер» було наведено Міжнародною Організацією зі Стандартизації. У стандарті ISO 21503:2022 поняття «стейкхолдер» трактується як «особи, групи чи організації, які зацікавлені в будь-якому аспекті проекту, програми чи стратегії або може вплинути на неї, або вважає, що на неї впливає будь-який аспект проекту» [17]. Таким чином, Міжнародна Асоціація зі Стандартизації, як і Р. Е. Фріман, підкреслює, що стейкхолдери не обмежуються лише власниками, акціонерами, працівниками та учасниками проекту, але можуть включати велику кількість стейкхолдерів, що впливають на досягнення цілей організації. Аспект впливу, на якому в стандарті було наголошено, показує те, що існує чітка взаємодія між стейкхолдерами та етапами проекту, саме тому урахування взаємних інтересів, впливу кожної із сторін одна на одну стає ключовим фактором успішної реалізації конкретних проектів, а саме досягнення поставлених як певних проміжних, так і глобальних цілей.

Таким чином, Міжнародна Організація зі Стандартизації характеризує поняття «стейкхолдер» більш широко і враховує індивідуальні аспекти стейкхолдерів та проектів. Тому в результаті утворюється система, яка керується системним підходом, що, своєю чергою, передбачає управління всіма елементами, визначеними в організації як цілісна система, у якій суттєвий вплив на одну частину системи відображається на всіх інших частинах, що викликає коливання кінцевого результату. Система як цілісна одиниця є набором елементів та їхніх взаємозв'язків.

У 1995 році вчені L. E. Preston та T. Donaldson у своїй роботі ідентифікували стейкхолдерів як «осіб та групи, які мають законні інтереси в процесних та ресурсних аспектах організаційної діяльності» [4]. Цим визначенням поняття «стейкхолдер», на відміну від R. E. Freeman, автори підкреслюють не просто інтерес та вплив стейкхолдерів, а й необхідність наявності законних вимог або частки в організації, щоб уважатися стейкхолдером [11].

Схоже визначення та категоризація були запропоновані Y. Fassin у 2009 році. У своїй роботі вчений підкреслював: «Стейкхолдер відноситься до будь-якої групи, яка зберігає частку в організації схожим чином, як акціонер зберігає свою частку в акціях» [5]. Таким трактуванням поняття «стейкхолдер» Y. Fassin підкреслює те, що стейкхолдери мають особисту зацікавленість як у безпосередній діяльності, так і в тому, щоб кінцевий результат був найбільш успішним. Але необхідно підкреслити, що коло за-

цікавлених сторін набагато ширше і не закінчується лише на акціонерах і власниках, воно включає в себе набагато більше груп зацікавлених сторін, які можуть перебувати під впливом організації, так і мати прямий або опосередкований вплив на неї. Саме в цьому контексті і перебувають рівні впливу зацікавлених сторін, їхні інтереси та очікування відносно діяльності організації та її результатів. Не менш важливим є те, що Y. Fassin підкреслює відмінність між приватними стейкхолдерами та державними, указуючи на те, що приватні стейкхолдери мають частку та вплив, а державні стейкхолдери не мають такої частки і претензій [5]. Державні стейкхолдери можуть представляти інші групи стейкхолдерів, а саме: уряд та урядові органи, громадськість та локальні громади.

Подібне визначення поняття «стейкхолдер» було запропоновано вченим L. Bourne ще у 2005 році, він охарактеризував стейкхолдерів як «осіб та групи, які мають певний інтерес або право власності на певний проект, мають можливість підтримати конкретний проект матеріально чи інтелектуально і таким методом впливати на його діяльність, або перебувати під її впливом» [3]. Необхідно розуміти, що стейкхолдери можуть бути не лише у внутрішніх рамках конкретних проектів, а також з боку зовнішнього середовища, тому можна вважати, що стейкхолдери – це особи або групи, що мають інтерес та певний ступінь впливу. Таким чином, подібне трактування може використовуватися значно ширше, наприклад, для проектів і стратегій приватних та урядових організацій, комерційних і некомерційних організацій.

Кожна подальша робота щодо вивчення економічної категорії стейкхолдерів намагалася доповнити одна одну. Спочатку R. E. Freeman у своїх роботах виділяв основними стейкхолдерами громадян, працівників, власників, уряд [6]. Надалі дослідники з розвитком теорії зацікавлених сторін розширили цю групу та класифікували. Н. Park-Roops, K. Rees у своїй роботі намагалися класифікувати стейкхолдерів організації за трьома атрибутами, а саме: важливість, час і контекст [15].

Деякі з учених намагаються охарактеризувати стейкхолдерів з точки зору їхньої ролі в контексті сталого розвитку. Так, наприклад, L. Liu, M. Bu, L. C. Hendry, S. Wang, M. Zhang виділили три основні ролі стейкхолдерів. Рушії – зацікавлені сторони, які відіграють головну роль у підвищенні всебічності та стимулюванні ініціатив сталого розвитку.

Основними методами їхнього впливу є тиск або створення стимулів для забезпечення сталого розвитку. До такої групи стейкхолдерів відносять осіб, групи осіб та організації, які найбільше виступають за забезпечення сталого розвитку: органи влади, регуляторні органи, соціально-відповідальні суб'єкти, суспільство тощо. Фасілітатори – група зацікавлених сторін, які допомагають у розробці та реалізації проектів розвитку відповідно до поставлених цілей шляхом надання інтелектуальних і матеріальних ресурсів, знань та досвіду. Інспектори (експерти) – група зацікавлених сторін, що мають можливість оцінити стан та ефективність розвитку шляхом аудиту, інспекції, щоб забезпечити відповідність стандартам сталого розвитку та стратегії розвитку [10].

Деякі дослідники, зокрема Т. Pauna, J. Lehtinen, J. Kujala та К. Aaltonen, спробували точно визначити певну категорію стейкхолдерів, приділяючи особливу увагу державним стейкхолдерам, які включають урядові органи та регуляторні агентства. У цій роботі державні зацікавлені сторони визначаються як суб'єкти, що спостерігають за дотриманням і захистом суспільних і державних інтересів у проектах, виступають посередниками між урядом та проектом [16].

Це означає, що державні стейкхолдери відіграють важливу роль у сприянні сталості та успішності проектів. Вони не лише репрезентують інтереси держави та суспільства, але й наглядають за тим, щоб учасники проектів дотримувалися правових та регуляторних вимог, а також урахували соціокультурні та екологічні аспекти. Посередницька позиція державних стейкхолдерів дозволяє забезпечити збалансовані рішення та сприяти співпраці між усіма зацікавленими сторонами. Загалом роль державних стейкхолдерів у проектах регіонального розвитку є однією з найважливіших від початкової фази через їхній вплив, який реалізується за допомогою політичних методів та інструментів, а саме: законів, нормативно-правових актів, постанов тощо [19].

Такий підхід до визначення державних зацікавлених сторін сприяє більш прозорому та ефективному управлінню проектами розвитку, що мають вплив на суспільство та державу. Залучення державних стейкхолдерів у процес планування та реалізації проектів допомагає забезпечити врахування широкого спектру інтересів та створення сприятливого середовища для досягнення більш тривалих і стійких результатів. Необхідно підкреслити, що кількість стейкхолдерів, які впливають на проект або перебувають під його впливом, не обмежується лише державними зацікавленими сторонами. Саме тому постає необхідність у правильній класифікації та визначенні поняття стейкхолдер.

Не менш важливий фактор було представлено вченими R. K. Mitchell, B. R. Agle та D. J. Wood, які підкреслювали, що стейкхолдери, або зацікавлені сторони не є постійною категорією та мають динамічні ролі, тому їхні характеристики та ступінь впливу можуть змінюватися впродовж життєвого циклу проекту та стратегії або через зміну умов їхньої реалізації [14]. Під час початкових етапів проекту деякі стейкхолдери можуть мати більш активну роль або великий вплив, у той час як інші можуть бути менш помітними або малозначущими. Проте з часом умови реалізації змінюються та перетворюються, з'являються нові технології, законодавчі зміни або соціокультурні трансформації, тому поведінка, роль та вплив стейкхолдерів можуть змінюватися.

Дослідження точок зору науковців відносно визначення понять «стейкхолдери» комерційних проектів та організацій та з'ясування їхньої ролі, стейкхолдери з боку держави – дає змогу більш ретельно розглянути стейкхолдерів проектів регіонального розвитку. Поняття «стейкхолдер проекту регіонального розвитку» є ще одним етапом еволюції класичного поняття «стейкхолдер» і може визначатися як – особи або групи осіб, які мають певний інтерес та вплив на реалізацію та кінцевий результат про-

екту регіонального розвитку методом двосторонньої взаємодії або перебувають під впливом цих проектів [14]. До категорії «стейкхолдер проекту регіонального розвитку» можна віднести дуже велику частину суб'єктів. Відповідно до ролі та інтересів стейкхолдерів у процесах формування, планування і реалізації проектів розвитку їх можна розділити на окремі групи, а саме: локальна, економічна, соціальна, екологічна та міжнародна група [2]. Докладну характеристику наведено на рис. 1.

Дані рис. 1 свідчать про те, що кожна група стейкхолдерів регіонального розвитку виконує унікальну функцію у проекті регіонального розвитку впродовж усього циклу його реалізації, спрямовану на його виконання та досягнення поставленої мети, а також реалізацію власних інтересів стейкхолдерів. Необхідно також підкреслити, що стейкхолдери поділяються на дві категорії, а саме: внутрішню, яка бере участь у реалізації проекту, безпосередньо впливаючи на ключові рішення, та зовнішню, яка бере участь у реалізації проекту опосередковано [9].

Необхідно зазначити, що ступінь впливу стейкхолдерів на проект є різним. Кожна група виконує свою окрему роль у процесі реалізації проекту, докладне вивчення ролей стейкхолдерів наведено на рис. 2.

R. K. Mitchell, B. R. Agle та D. J. Wood у своїй праці наголошували на тому, що не менш важливим фактором, який змінює визначення, поведінку та роль стейкхолдерів, незалежно від категорії чи групи, у процесі реалізації проектів є вплив, який вимірюється трьома основними атрибутами, а саме: влада, інтерес і динаміка [14]. Влада вказує на можливість стейкхолдерів впливати на процес реалізації проекту, приймати ключові рішення та вносити зміни. Інтерес указує на мотиви стейкхолдерів брати участь у реалізації проектів регіонального розвитку, що одночасно є одним із основних інструментів встановлення комунікації зі стейкхолдерами. Динаміка описує зміни пріоритетів і поглядів стейкхолдерів, їхні функції у проектах відповідно до етапів реалізації.

Роль стейкхолдерів у процесі регіонального розвитку полягає в тому, щоб забезпечити більш широкий і різноманітний підхід до планування та реалізації проектів регіонального розвитку. У контексті планування та реалізації регіонального розвитку наявність стейкхолдерів є критично важливою. Стейкхолдери допомагають забезпечити більш продуктивне планування та реалізацію проектів, оскільки вони становлять різні групи інтересів та реалізацію перспектив. Таким чином, у процесі регіонального розвитку вони виконують деякі функції, а саме:

- захист і реалізація власних інтересів;
- участь у плануванні, оцінка перспектив;
- підтримка реалізації проектів;
- комунікація;
- реалізація свого впливу та забезпечення внеску до реалізації проекту;
- оцінка та моніторинг результатів проекту, зворотний зв'язок [14; 16].

Таким чином, забезпечується активна участь стейкхолдерів у проектах регіонального розвитку, що дає додаткові зусилля для їхньої успішної реалізації та досягнення поставленої мети. Необхідно підкреслити, що стейкхол-

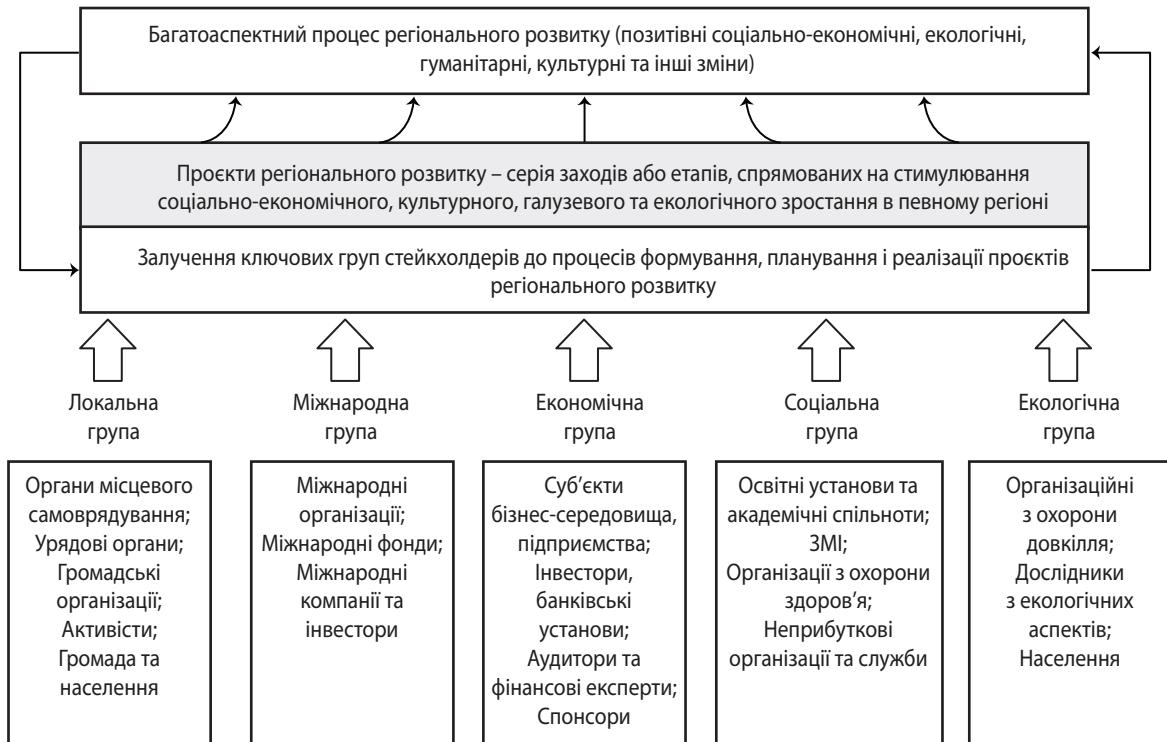


Рис. 1. Групи стейкхолдерів проєктів регіонального розвитку

Джерело: складено автором за даними [2]



Рис. 2. Роль стейкхолдерів у проєктах регіонального розвитку

Джерело: складено автором

дери є динамічною категорією. Їхня роль у процесі формування та реалізації проектів регіонального розвитку не є постійною незалежно від групи, до якої вони відносяться, категорії та етапу реалізації, на якому перебуває проект розвитку тощо. Окрім того, ця динаміка може залежати від змін у зовнішньому середовищі та складі залученої групи стейкхолдерів. Гнучка стратегія управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами дає можливість урахувати зміну ролі стейкхолдерів, ступінь їхньої активності, інтересів та впливу на проект регіонального розвитку.

Висновки. Стейкхолдери відіграють ключову роль у процесі формування, планування та реалізації проектів регіонального розвитку. Чітке визначення поняття категорії «стейкхолдер» та його ролі в проекті регіонального розвитку дає можливість установити алгоритм взаємодії основних груп «стейкхолдер» між собою задля успішної реалізації проектів.

Також визначення впливу стейкхолдерів на реалізацію проектів регіонального розвитку допомагає встановити ефективну комунікацію та зворотний зв'язок з кожною групою, урахувати специфіку стейкхолдерів, покращити процес прийняття рішень і зменшити кількість конфліктів, які можуть виникати в процесі реалізації проектів регіонального розвитку.

Групи стейкхолдерів включають в себе велику кількість представників, які можуть упливати на проекти або перебувати під їхнім впливом. Різні групи стейкхолдерів можуть мати різні очікування та потреби від кінцевого результату проекту. Ролі й інтереси стейкхолдерів регіонального розвитку можуть змінюватися протягом життєвого циклу проекту або у зв'язку зі зміною певних зовнішніх і внутрішніх умов реалізації проектів. Відслідковування цих змін дозволить адаптувати реалізацію проектів відповідно до нових обставин і викликів, що сприятиме одержанню конкретних позитивних змін регіонального розвитку.

ЛІТЕРАТУРА

1. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>
2. Корепанов Г. С., Черненко Д. І., Чала Т. Г. Теоретико методичні передумови та розробка концептуальної моделі управління взаємодіями стейкхолдерів. *Проблеми економіки*. 2020. № 1 (43). С. 144–151.
3. Bourne L. Project relationship management and the Stakeholder Circle™. *International Journal of Managing Projects in Business*. 2008. No. 1 (1). P. 125–130
4. Donaldson T., Preston L. E. The Stakeholder Theory of Corporation: Concepts, Evidence and Implication. *The Academy of Management Review*. 1995. Vol. 20. No. 1. P. 65–91. URL: https://www.jstor.org/stable/258887?seq=1#metadata_info_tab_contents
5. Fassin Y. The stakeholder model refined. *Journal of Business Ethics*. 2009. Vol. 84. No. 1. P. 113–135.
6. Freeman R. E. *Strategic Management: A stakeholder Approach*. Boston, MA : Pitman, 1984. 276 p.
7. Furlong D., Schwalbe K. *Healthcare Project Management*, Second Edition. CreateSpace Independent Publishing Platform, 2017. 542 p.

8. Huljenic D., Desic S., Matijasevic M. Project management in research projects // *Proceedings of the 8th International Conference on Telecommunications*, Zagreb, Croatia, 15–17 June 2005.

9. Kravchenko O. Significance of stakeholder activity analysis for establishment of efficient system of external communications of the organizations in the sphere of mass-scale sport and sport for all. *Theory and Methods of Physical Education and Sports*. 2014. No. 4. P. 107–110.

10. Liu L., Bu M., Hendry L. C., Wang S., Zhang M. Supplier Development Practices for Sustainability: A Multi-Stakeholder Perspective. *Business Strategy and the Environment*. 2018. Vol. 27. No. 1. P. 100–116.

11. Meixell M. J., Luoma P. Stakeholder pressure in sustainable supply chain management: a systematic review. *Int Jnl Phys Dist & Log Manage*. 2015. No. 45. P. 69–89.

12. Miles S. Stakeholder: essentially contested or just confused? *Journal of Business Ethics*. 2012. Vol. 108. No. 3. P. 285–298.

13. Miles S. Stakeholder Theory Classification, Definitions and Essential Contestability. *Stakeholder Management*. 2017. P. 21–47.

14. Mitchell R. K., Agle B. R., Wood D. J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*. 1997. Vol. 22. No. 4. P. 853–886.

15. Park-Poaps H., Rees K. Stakeholder forces of socially responsible supply chain management orientation. *Journal of Business Ethics*. 2010. No. 92. P. 305–322.

16. Pauna T., Lehtinen J., Kujala J., Aaltonen K. The role of governmental stakeholder engagement in the sustainability of industrial engineering projects. *International Journal of Managing Projects in Business*. 2023. Vol. 16. No. 8. P. 77–99.

17. Project, programme and portfolio management – Guidance on programme management // ISO 21503:2022. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:21500:ed-2:v:1:en>

18. Roberts R. W., Mahoney L. Stakeholder Concept of the Corporation: Their Meaning and Influence in Accounting Research. *Business Ethics Quarterly*. 2004. Vol. 14/3. P. 399–431.

19. Shen L. Y., Tam V. W., Tam L., Ji Y. B. Project feasibility study: the key to successful implementation of sustainable and socially responsible construction management practice. *Journal of Cleaner Production*. 2010. Vol. 18. No. 3. P. 254–259.

20. Storper M. Why do regions develop and change? The challenge for geography and economics. *Journal of Economic Geography*. 2010. Vol. 11. No. 2. P. 333–346.

REFERENCES

- Bourne, L. "Project relationship management and the Stakeholder Circle™". *International Journal of Managing Projects in Business*, no. 1(1) (2008): 125-130.
- Donaldson, T., and Preston, L. E. "The Stakeholder Theory of Corporation: Concepts, Evidence and Implication". *The Academy of Management Review*. 1995. https://www.jstor.org/stable/258887?seq=1#metadata_info_tab_contents
- Fassin, Y. "The stakeholder model refined". *Journal of Business Ethics*, vol. 84, no. 1 (2009): 113-135.
- Freeman, R. E. *Strategic Management: A stakeholder Approach*. Boston, MA: Pitman, 1984.
- Furlong, D., and Schwalbe, K. *Healthcare Project Management*. CreateSpace Independent Publishing Platform, 2017.

Huljenic, D., Desic, S., and Matijasevic, M. "Project management in research projects". *Proceedings of the 8th International Conference on Telecommunications*. Zagreb, Croatia, 15-17 June 2005.

Korepanov, H. C., Chernenko, D. I., and Chala, T. H. "Teoretyko metodychni peredumovy ta rozrobka kontseptualnoi modeli upravlinnia vzajemodiiamy steikkholderiv" [The Theoretical and Methodological Backgrounds for and the Development of a Conceptual Model for Managing Stakeholder Interaction]. *Problemy ekonomiky*, no. 1(43) (2020): 144-151.

Kravchenko, O. "Significance of stakeholder activity analysis for establishment of efficient system of external communications of the organizations in the sphere of mass-scale sport and sport for all". *Theory and Methods of Physical Education and Sports*, no. 4 (2014): 107-110.

[Legal Act of Ukraine] (2015). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>

Liu, L. et al. "Supplier Development Practices for Sustainability: A Multi-Stakeholder Perspective". *Business Strategy and the Environment*, vol. 27, no. 1 (2018): 100-116.

Meixell, M. J., and Luoma, P. "Stakeholder pressure in sustainable supply chain management: a systematic review". *Int Jnl Phys Dist & Log Manage*, no. 45 (2015): 69-89.

Miles, S. "Stakeholder Theory Classification, Definitions and Essential Contestability". *Stakeholder Management* (2017): 21-47.

Miles, S. "Stakeholder: essentially contested or just confused?" *Journal of Business Ethics*, vol. 108, no. 3 (2012): 285-298.

Mitchell, R. K., Agle, B. R., and Wood, D. J. "Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts". *Academy of Management Review*, vol. 22, no. 4 (1997): 853-886.

"Project, programme and portfolio management - Guidance on programme management". ISO 21503:2022. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:21500:ed-2:v1:en>

Park-Poaps, H., and Rees, K. "Stakeholder forces of socially responsible supply chain management orientation". *Journal of Business Ethics*, no. 92 (2010): 305-322.

Pauna, T. et al. "The role of governmental stakeholder engagement in the sustainability of industrial engineering projects". *International Journal of Managing Projects in Business*, vol. 16, no. 8 (2023): 77-99.

Roberts, R. W., and Mahoney, L. "Stakeholder Concept of the Corporation: Their Meaning and Influence in Accounting Research". *Business Ethics Quarterly*, vol. 14/3 (2004): 399-431.

Shen, L. Y. et al. "Project feasibility study: the key to successful implementation of sustainable and socially responsible construction management practice". *Journal of Cleaner Production*, vol. 18, no. 3 (2010): 254-259.

Storper, M. "Why do regions develop and change? The challenge for geography and economics". *Journal of Economic Geography*, vol. 11, no. 2 (2010): 333-346.

Стаття надійшла до редакції 17.08.2023 р.