

# АНАЛІЗ МОДЕЛЕЙ ОЦІНКИ СТЕЙКХОЛДЕРІВ: ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ МІСТ УКРАЇНИ

©2019 КОВАЛЕВСЬКА А. В., ЗЕЛЕНСЬКИЙ С. В.

УДК 332.14  
JEL: R11; R50; M10; O21

## Ковалевська А. В., Зеленський С. В. Аналіз моделей оцінки стейкхолдерів: прикладні аспекти формування стратегії сталого розвитку міст України

Метою статті є обґрунтування моделі оцінки стейкхолдерів для їх активного залучення до процесу формування стратегії сталого розвитку міст України. Систематизуючи та узагальнюючи численні наукові дослідження, доведено доцільність удосконалення системи стратегічного управління сталим розвитком міст на основі впровадження положень концепції стейкхолдерів; визначено важливість та актуальність вирішення даного завдання; представлено перелік переваг, які можна отримати від активного залучення зацікавлених сторін до процесу стратегічного планування. Систематизовано та зіставлено найбільш поширені методи оцінки стейкхолдерів, визначено їх сутність, показано специфіку використання, визначено основні результати оцінки. Запропоновано використання моделі Мітчелла для оцінки стейкхолдерів міського розвитку, яка поряд із усвідомленням специфіки територіальної спільноти дозволить розробити більш дієві стратегії комунікації та взаємодії, обрати ефективні управлінські інструменти впливу та, в підсумку, організувати продуктивний процес стратегічного планування. Перспективами подальших досліджень авторів є включення етапу оцінки стейкхолдерів до процесу формування стратегії сталого розвитку міст, розробка стратегій комунікації та взаємодії для кожної виділеної групи зацікавлених сторін, апробація даних положень у процесі формування стратегії розвитку міст України.

**Ключові слова:** стейкхолдери, моделі оцінки, співпраця, взаємодія, стратегія сталого розвитку міст.

**DOI:** <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-9-299-307>

**Табл.:** 1. **Бібл.:** 18.

**Ковалевська Алла Володимирівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління та адміністрування ННІ «Каразінська школа бізнесу» Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна (вул. Мירוносицька, 1, Харків, 61002, Україна)

**E-mail:** [kovalevska@karazin.ua](mailto:kovalevska@karazin.ua)

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-3853-8485>

**Researcher ID:** <http://www.researcherid.com/D-1346-2018>

**Зеленський Сергій Володимирович** – здобувач, кафедра економіки Харківського національного університету міського господарства ім. О. М. Бекетова (ул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002, Україна)

**E-mail:** [khtej@ukr.net](mailto:khtej@ukr.net)

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-7366-4399>

УДК 332.14  
JEL: R11; R50; M10; O21

## Ковалевская А. В., Зеленский С. В. Анализ моделей оценки стейкхолдеров: прикладные аспекты формирования стратегии устойчивого развития городов Украины

Целью статьи является обоснование модели оценки стейкхолдеров для их активного вовлечения в процесс формирования стратегии устойчивого развития городов Украины. Систематизируя и обобщая многочисленные научные исследования, доказана целесообразность усовершенствования системы стратегического управления устойчивым развитием городов на основе внедрения положений концепции стейкхолдеров; определена важность и актуальность решения данной задачи; представлен перечень преимуществ, которые можно получить от активного вовлечения заинтересованных сторон в процесс стратегического планирования. Систематизированы и сопоставлены наиболее распространенные методы оценки стейкхолдеров, определена их сущность, показана специфика использования, представлены основные ожидаемые результаты оценки. Предложено использование модели Митчелла для оценки стейкхолдеров городского развития, которая наряду с осознанием специфики территориального сообщества позволит разработать наиболее действенные стратегии коммуникации и взаимодействия, выбрать эффективные управленческие инструменты влияния и, в результате, организовать продуктивный процесс стратегического планирования. Перспективами дальнейших исследований авторов являются включение этапа оценки стейкхолдеров в процесс формирования стратегии устойчивого развития города; разработка стратегий коммуникации и взаимодействия для каждой выделенной группы заинтересованных сторон; апробация данных положений в процессе формирования стратегий развития городов Украины.

**Ключевые слова:** стейкхолдеры, модели оценки, сотрудничество, взаимодействие, стратегия устойчивого развития городов.

**Табл.:** 1. **Библ.:** 18.

UDC 332.14  
JEL: R11; R50; M10; O21

## Kovalevska A. V., Zelenskiy S. V. Analyzing the Models for Evaluation of Stakeholders: Applied Aspects of the Formation of a Sustainable Urban Development Strategy in Ukraine

The article is aimed at substantiating the model for evaluation of stakeholders for their active involvement in the process of formation of a strategy for sustainable development of Ukrainian cities. By systematizing and generalizing numerous scientific studies, the authors prove the appropriateness of improving the strategic management system for sustainable urban development on the basis of implementing the provisions of the stakeholder conception; importance and relevance of the task at hand is determined; a list of benefits that can be gained from actively engaging stakeholders in the strategic planning process is suggested. The most common methods for evaluation of stakeholders are systematized and compared, their essence is defined, the specifics of use are demonstrated, the main expected results of the evaluation are presented. It is proposed to use the Mitchell model to evaluate the stakeholders in the urban development, which, along with the awareness of specifics of the territorial community will allow developing the most effective strategies of communication and interaction, to choose efficient management instruments of influence and, as a result, organize a productive process of strategic planning. Prospects for further research by the authors are inclusion of the assessment phase of evaluation of stakeholders in the process of forming a sustainable development strategy for the city; development of both communication and collaboration strategies for each dedicated stakeholder group; testing these provisions in the process of forming strategies for the development of Ukrainian cities.

**Keywords:** stakeholders, evaluation models, collaboration, interaction, sustainable urban development strategy.

**Tabl.:** 1. **Bibl.:** 18.

**Ковалевская Алла Владимировна** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры управления и администрирования УНИ «Каразинская школа бизнеса» Харьковского национального университета им. В. Н. Каразина (ул. Мируносицкая, 1, Харьков, 61002, Украина)

**E-mail:** kovalevska@karazin.ua

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-3853-8485>

**Researcher ID:** <http://www.researcherid.com/D-1346-2018>

**Зеленський Сергій Володимирович** – соискатель, кафедра економіки Харківського національного університету міського господарства ім. А. Н. Бекетова (ул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002, Україна)

**E-mail:** khte@ukr.net

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-7366-4399>

**Kovalevska Alla V.** – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Administration Education and Research Institute “Karazin Business School”, V. N. Karazin Kharkiv National University (1, Myronosytska Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

**E-mail:** kovalevska@karazin.ua

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-3853-8485>

**Researcher ID:** <http://www.researcherid.com/D-1346-2018>

**Zelenskiy Sergiy V.** – Applicant, Department of Economics, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkov (17, Marshal Bazhanov Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

**E-mail:** khte@ukr.net

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-7366-4399>

**П**итання вдосконалення управління задля підвищення ефективності та забезпечення процесів функціонування та розвитку соціально-економічних систем різних рівнів не зменшують своєї актуальності. У контексті забезпечення соціально-економічного розвитку країни та її регіонів усе більшої уваги приділяється управлінню сталим розвитком міст України – елементів системи, де сконцентровані найбільші проблеми нашого суспільства, які є осередками, центрами, територіями зростання та реальних змін, де мають бути реалізовані засади сучасного та майбутнього розвитку. Ми виходимо з того, що місто:

- ✦ має усвідомлюватись як система, що самоорганізується, в якій об'єкт управління є одночасно і суб'єктом управління;
- ✦ формується населенням і територією, а забезпечується та обслуговується за рахунок господарської діяльності підприємств і організацій, що актуалізує необхідність визначення тих господарських структур, які створюють додану вартість та включені до великого і довгого ланцюга створення доданої вартості (бажано світового);
- ✦ як система здатна відтворювати, формувати та розвивати новачі, підтримувати їх, управляти ними з урахуванням життєвого циклу на основі об'єднання і взаємодії різних зацікавлених сторін, що обґрунтовує необхідність їх ідентифікації, оцінки та розбудови стратегій комунікації та співпраці;
- ✦ основні суб'єкти міста здатні сформувати узгоджену стратегію розвитку, що базується на врахуванні та балансуванні різноспрямованих і різних за тривалістю інтересів; на визначеній місцевій спеціалізації та перевагах; на розділенні зон відповідальності.

Аналіз фахової літератури та процесів, що відбуваються в нашому суспільстві та економіці, доводять необхідність впровадження принципів сталого розвитку на місцевому рівні, що поєднує три головні компоненти та наголошує на можливості реалізації лише за об'єднання зусиль численних суб'єктів. У процесі формування стратегії розвитку мають бути

збалансовані та узгоджені три аспекти: поряд із соціальною та економічною складовою стоїть необхідність не втратити екологічні аспекти розвитку.

Впровадження принципів сталого розвитку на рівні міста передбачає такий процес розбудови, коли відбувається узгодження та гармонізація соціальних, економічних та екологічних складових, збалансоване вирішення соціально-економічних завдань при збереженні сприятливого стану навколишнього середовища. Важливо наголосити, що однією з головних передумов можливості впровадження такого підходу є обов'язкове врахування довгострокових тенденцій, вміння адекватно використовувати фактор часу для планування дій і заходів, отже, стратегічне мислення стосовно розвитку соціально-економічної системи міста.

**У**досконалення системи стратегічного управління сталим розвитком міст має відбуватися із залученням різноманітних стейкхолдерів, які мають власні інтереси, очікування й уподобання стосовно майбутнього міста. Таким чином, стратегічне управління сталим розвитком міста має відбуватися на засадах впровадження концепції стейкхолдерів, що обумовлено посиленням взаємодії різних зацікавлених сторін, необхідністю досягнення збалансованості різноманітних інтересів, вибудови ефективної співпраці з урахуванням численних потреб, які постійно змінюються та зростають, під час прийняття стратегічних і тактичних рішень.

Стратегічне управління в найбільш загальних рисах включає в себе три ключові етапи: стратегічний аналіз; формування та вибір стратегії; реалізація стратегічних ініціатив. Успішне формування стратегії міського розвитку та її реалізація тісно пов'язані з виконанням вимог стейкхолдерів (або з досягненням тих результатів, які є цінними, важливими та пріоритетними для численних зацікавлених сторін). Своєю чергою, вимоги стейкхолдерів міста забезпечуються певним комплексом робіт, здійснення яких вимагає певних ресурсів, витрат і супроводжується ризиками. З огляду на інвестиції, витрати та трудозатрати, вельми важливо ідентифікувати вимоги та очікування стейкхолдерів, провести їх класифікацію, ранжування чи рейтингування задля обґрунтованого вибору стра-

тегічних пріоритетів. Доходимо висновку, що формування стратегії розвитку міста має засновуватися на партнерстві всіх зацікавлених суб'єктів – органів влади різних рівнів (перш за все, місцевого самоврядування) і членів територіальної громади (які представлені різноманітними об'єднаннями та угрупованнями, найбільш вагомими з яких є громадські організації).

Маємо наголосити, що положення концепції стейкхолдерів знайшли своє застосування переважно на рівні конкретних суб'єктів господарчої діяльності – підприємств. Серед провідних фахівців, які займаються даною проблемою на сучасному етапі, можна виділити таких: А. Аммарі [1], В. Бабаєв, М. Сухонос, І. Білецький [2], М. Саприкіна, О. Ляшенко М. Саенсус, Г. Місько [3], К. Мамонов [4], В. Смачило, О. Колмакова, Ю. Коломієць [5], Ю. Гусева, О. Мартиненко, І. Чумаченко [6; 7], А. Рибак [8] та ін. Усе більше праць присвячено питанням оцінки та аналізу стейкхолдерів:

- ✦ у проектному менеджменті із використанням програмного забезпечення, базуючись на методології проектного управління та методів Scrum, Agile [7];
- ✦ в управлінні діяльністю підприємства, окремих аспектів діяльності чи підприємств різних видів діяльності [2; 4; 5; 9];
- ✦ в управлінні розвитком певної складової регіональної системи (наприклад, рекреаційно-го комплексу [10]) та ін.

**В**одночас, усвідомлюючи важливість та нагальність узгодження інтересів різних зацікавлених осіб, доцільність співпраці та взаємодії численних суб'єктів розвитку міст України, вкрай недостатньо наукових розробок щодо сталого розвитку міст з приводу ідентифікації, аналізу та оцінки стейкхолдерів. Актуальним науково-практичним завданням постає розробка (адаптація, вибір) моделі оцінки стейкхолдерів розвитку міста, яка дозволить конкретизувати позицію кожного суб'єкта, визначити його інтереси та роль, запропонувати інструменти комунікації, взаємодії та співпраці, обґрунтує участь у процесах стратегічного планування та реалізації обраних стратегічних цілей, завдань, планів та проектів.

*Метою* даної роботи є обґрунтування моделі оцінки стейкхолдерів стратегічного управління сталим розвитком міст. Завданнями, які вирішуються в даній роботі, є: аналіз існуючих методів і моделей аналізу та оцінки стейкхолдерів; визначення передумов їх використання, переваг і ключових результатів; обґрунтування методу аналізу стейкхолдерів розвитку міста, який стане підґрунтям процесу формування стратегії сталого розвитку міст України.

Теорія і практика управління різними соціально-економічними системами довела ефективність використання концепцій соціально відповідального управління та управління взаємодією задля досяг-

нення розвитку. Вихідні положення даної концепції спираються на усвідомлення можливостей досягнення більшого і кращого ефекту під час: по-перше, врахування різноспрямованих інтересів, потреб, бажань та очікувань різних суб'єктів управління системи; по-друге, вибудови взаємодії, комунікації, взаємовідносин різних суб'єктів, яких можна визначити як зацікавлені сторони, що впливають та обумовлюють процес розвитку. Не виключенням є процеси стратегічного управління сталим розвитком міст. А. І. Єрмолова акцентує увагу на необхідності визначення інтересів зацікавлених сторін та побудові моделі їхнього середовища під час розробки стратегії розвитку міста [11]. Ми приєднуємося до даної позиції та вбачаємо за необхідне визначити основні положення, методи та інструменти стейкхолдер-орієнтованого підходу, які найкраще дозволять реалізувати стратегічні завдання із забезпечення сталого розвитку міста. Ідентифікація, оцінка стейкхолдерів має на меті в подальшому забезпечити ефективну та взаємоузгоджену їх діяльність у процесі стратегічного планування та реалізації визначених стратегічних змін – формування стратегії сталого розвитку міста.

**Н**еобхідність визначення груп стейкхолдерів та вивчення їх інтересів пояснюється тим, що інтереси різноманітних груп мають різний вектор спрямування, і їх неврахування може призвести до конфлікту [5, с. 349]. Задля попередження конфліктів та здійснення проактивного управління доцільно проведення процедури групування інтересів різних стейкхолдерів за обраною конкретною ознакою, що в подальшому стане підґрунтям організації співпраці із ними.

Важливим завданням є ідентифікація та повна характеристика стейкхолдерів, яка передує їхньому аналізу. Ідентифікація та аналіз стейкхолдерів є невід'ємною умовою стратегічного управління сталим розвитком. Вельми важливо визначити, хто є зацікавленими сторонами, хто з них пріоритетними та домінуючими, від кого залежатиме прийняття рішень та тривалість, ефективність його реалізації.

Аналіз стейкхолдерів – це процес, за допомогою якого можна визначити та оцінити важливість ключових груп людей або організацій, які здатні вплинути на успішність діяльності компанії [3].

Аналіз стейкхолдерів – це процес, на основі якого можна виявити та оцінити основні зацікавлені групи людей або організацій, які впливають на фінансового господарську діяльність підприємства [12, с. 85].

Е. Фріман наголошував, що «ідентифікація й пріоритизація груп стейкхолдерів має певний алгоритм, що укладається в шість етапів: ідентифікація груп та індивідів → визначення ключових потреб кожної групи → аналіз інтересів і ступеня впливу кожної групи → формування плану заходів для управління очікуваннями стейкхолдерів → реалізація запланованих



дій → аналіз результатів управління і повторення процесу (→ ідентифікація груп стейкхолдерів) [13].

Сучасні дослідники, Ю. Ю. Гусева та М. В. Канцевич, вважають, що аналіз зацікавлених сторін складається з таких трьох етапів [14]:

- ✦ *по-перше*, визначення всіх потенційних учасників процесу та накопичення відповідної інформації (їх ролі, сфери діяльності, інтереси, знання, очікування, рівні впливу). Основних стейкхолдерів, як правило, легко визначити. Це учасник (суб'єкт), який бере участь в ухваленні рішень або відіграє управлінську роль; той, хто впливає на результат (місцеві органи влади під керівництвом міського голови). Ідентифікація інших зацікавлених осіб зазвичай здійснюється шляхом опитування вже визначених стейкхолдерів. Їх список розширюється доти, поки всі потенційні зацікавлені сторони не будуть включені до реєстру;
- ✦ *по-друге*, аналіз потенційного впливу кожного зі стейкхолдерів. Класифікація їх таким чином, щоб визначити стратегічний підхід до управління. У процесі стратегічного управління сталим розвитком міста доцільно визначити широке коло зацікавлених сторін, що зумовлює необхідність оцінки їх пріоритетності для того, щоб забезпечити ефективне застосування зусиль з комунікацій та управління їх очікуваннями;
- ✦ *по-третє*, оцінювання ймовірності та типу реакції ключових зацікавлених сторін з метою планування впливу на них, щоб заручитися їх підтримкою або пом'якшити потенційні негативні наслідки.

У роботі [15] наголошено, що процедура аналізу стейкхолдерів має відбуватися за таким алгоритмом:

- 1) ідентифікація стейкхолдерів;
- 2) визначення впливу ініціативи на стейкхолдерів, а також вплив цих осіб/груп на ініціативу;
- 3) визначення можливих типів співпраць стейкхолдерів;
- 4) побудова плану залучення стейкхолдерів, виходячи з типу співпраці та етапу ініціативи.

Н. Я. Шкроміда включає такі основні етапи аналізу стейкхолдерів [12]:

- 1) ідентифікація – встановлення кола осіб та організацій, що мають інтерес і впливають на діяльність підприємства;
- 2) систематизація їх за однорідними ознаками, групами впливу та збір інформації про них;
- 3) оцінка їх цілей і завдань;
- 4) формування стратегії подальшої успішної діяльності та встановлення механізмів і способів господарювання, які б задовольняли всіх учасників

Аналіз фахової літератури дозволяє визначити, що існує певна кількість моделей аналізу стейкхолдерів. Найчастіше згадані такі: матриця «влада/ін-

терес», матриця «влада/динамізм», модель Мітчелла, карта зацікавлених сторін. Водночас окремі фахівці пропонують для аналізу стейкхолдерів використовувати й інші моделі. У *табл. 1* наведено порівняльний аналіз моделей оцінки стейкхолдерів.

Проведене дослідження моделей оцінки стейкхолдерів дозволяє зробити такі висновки: 1) кожен із представлених методів виходить із мети оцінки та наявної інформації, яка може бути зібрана та опрацьована; 2) частіше за все стейкхолдерів розділяють на чотири групи відповідно до двох критеріїв; 3) вибір критеріїв обумовлюється в подальшому напрямками взаємодії та співпраці із зацікавленими сторонами; 4) результатом аналізу є вибір стратегії співпраці, взаємодії та обґрунтування конкретних управлінських інструментів стосовно кожної окремої групи.

Отже, методи оцінки та аналізу зацікавлених сторін використовуються «з метою виявлення можливих протиріч та конфліктів між зацікавленими сторонами, їх сили, вагомості, терміновості та, відповідно, пріоритетності для вирішення» [5, с. 350]. Важливо не залишити оцінку та аналіз без подальших рішень і дій. Вельми важливо обґрунтувати стратегії комунікації, взаємодії, залучення.

Для вирішення питання залучення стейкхолдерів до процесу формування стратегії сталого розвитку міст вважаємо найбільш доцільною модель Мітчелла. Велика кількість зацікавлених сторін, різноманітність їх інтересів, очікувань та рівень їх готовності стати активними учасниками міських процесів розвитку обумовлює розподіл на більшу кількість груп.

П. Т. Бубенко наголошує, що «партисипативність визначено одним із ключових принципів здійснення позитивних трансформаційних змін в руслі сталого міського розвитку, що передбачає залучення широкої участі всіх відповідних стейкхолдерів на всіх етапах процесів формування, планування та здійснення міської політики, від розробки концепції до складання бюджету, реалізації, моніторингу та оцінки» [16, с. 42]. І ми з цим цілком згодні.

Важливе зауваження зроблено в роботі Л. А. Нохріної [17]: «Територіальні співтовариства неідентичні і складно структуровані. При ідентифікації потреб і пріоритетів місцевих жителів слід враховувати відмінності «соціального домінування», оскільки більш забезпечені члени співтовариства, як правило, більш упевнені в думках і висловах, мають більше часу для комунікацій і більш вільний доступу до комунікаційних інструментів (телефони, електронна пошта, транспортні засоби, тощо). Цілеспрямований аналіз структури територіальної громади сприяє ідентифікації пріоритетів всіх шарів співтовариства, оскільки потреби бідного населення можуть істотно відрізнятися. При цьому соціально-економічні дослідження, як і оцінка ресурсів, повинні бути гендерно-орієнтованими. Залучення до діалогу територіальної гро-

## Порівняльний аналіз моделей оцінки стейкхолдерів

№ з/п	Назва	Суть	Результат
1	2	3	4
1	Модель А. Менделоу (матриця «влада/інтерес»)	Класифікація (або групування) стейкхолдерів за двома критеріями: 1) рівень влади – здатність справляти вплив; 2) рівень інтересу – бажання впливати. Розробляється з метою виявлення виду відносин; усунення негативного впливу стейкхолдерів на проект, мінімізації негативних наслідків. Хто зі стейкхолдерів буде найбільш впливовим під час формування системи цілей? Які стейкхолдери можуть опинитися в потенційному конфлікті у процесі визначення цілей?	Розподіл стейкхолдерів на чотири групи: <i>Група А</i> (мінімальний рівень влади та мінімальний рівень інтересу) – спостерігачі, які вимагають мінімальних зусиль і постійного моніторингу (чи не зміниться їх позиція). <i>Група Б</i> (мінімальний рівень влади та високий рівень інтересу) – стейкхолдери, які в курсі подій і потребують постійного поінформування. Можуть бути дуже важливими, щоб справити вплив на стейкхолдерів із більшим рівнем влади. <i>Група В</i> (високий рівень влади та мінімальний рівень інтересу) – задоволені та пасивні, потребують постійної підтримки, бо раптово можуть набути великого значення. <i>Група Д</i> (високий рівень влади та високий рівень інтересу) – ключові гравці, які потребують співпраці та залучення до процесів планування та реалізації
2	Матриця «влада/динамізм»	Класифікація (або групування) стейкхолдерів за двома критеріями: 1) рівень влади – здатність справляти вплив; 2) рівень динамізму – зміна положення. Розробляється з метою визначення того, куди мають бути спрямовані зусилля під час розробки стратегії та обґрунтування пріоритетних напрямків та дій	Розподіл стейкхолдерів на чотири групи: <i>Група А</i> (мінімальний рівень влади та мінімальний рівень динамізму) – стейкхолдери із найменшою кількістю проблем, прості у спілкуванні та не вимагають особливих зусиль. <i>Група Б</i> (мінімальний рівень влади та високий рівень динамізму) – стейкхолдери непередбачувані, але керовані. Доволі прості у спілкуванні, не потребують багатьох зусиль, щодо них необхідний постійний моніторинг позиції та інформування про події. <i>Група В</i> (високий рівень влади та мінімальний рівень динамізму) – потужні, але передбачувані стейкхолдери. Їх очікування достатньо легко виконати, що необхідно робити, бо вони мають владу. <i>Група Д</i> (високий рівень влади та високий рівень динамізму) – найбільш небезпечні стейкхолдери, які потребують найбільшої уваги. До них застосовують нові (інноваційні) стратегії взаємодії та співпраці
3	Модель Мітчелла	Ідентифікація зацікавлених сторін залежно від поєднання одного, двох або трьох атрибутів: 1) «влада» – здатність стейкхолдерів отримати бажаний результат (можливість прийняття управлінських рішень, фінансова винагорода); 2) «легітимність» – ступінь відповідності юридичним нормам і нормам поведінки, прийнятим у конкретному суспільстві;	Розподіл стейкхолдерів на сім класів: <b>Латентні стейкхолдери</b> (володіють одним атрибутом): 1) <i>Дирекційна група</i> (зацікавлені сторони, які не мають «терміновості» чи «влади»); 2) <i>Бездіяльна/«спляча» група</i> (зацікавлені сторони, які не мають «легітимності» і «терміновості»); 3) <i>Група, що вимагає</i> (зацікавлені сторони, які не мають «влади» та «легітимності», але хочуть негайно отримувати інформацію та вирішувати питання). <b>Очікуючі стейкхолдери</b> (володіють двома атрибутами): 4) <i>Домінантна група</i> (зацікавлені сторони, які мають «владу» та «легітимність», але не мають «терміновості»).

1	2	3	4
		3) «терміновість» – відносини із зацікавленими сторонами з погляду невідкладності задоволення вимог конкретного стейкхолдера. Для створення практичного інструментарію для менеджменту, що дозволяє спрощувати роботу із стейкхолдерами, бо формуються кількісні оцінки порівняльної важливості зацікавлених сторін	5) <i>Небезпечна група</i> (зацікавлені сторони, які мають «владу» і «терміновість», але насправді не мають права на прийняття рішення). 6) <i>Залежна група</i> (зацікавлені сторони, які не мають «терміновості» та «влади»). <b>Категоричні стейкхолдери:</b> 7) <i>Залишкова група</i> (зацікавлені сторони, які мають ознаки «влади», «легітимності» і «терміновості»)
4	Карта зацікавлених сторін ( <i>Stakeholder's Map</i> )	Візуалізація у вигляді карти груп стейкхолдерів відбувається за різними критеріями, наприклад рівень інтересу, рівень впливу, рівень доступу до нових ідей, рівень знань і досвіду, рівень легітимності тощо	Розподіл стейкхолдерів на групи (кількість у кожному окремому випадку буде різнитися), що розподілені за певним критерієм. У кожній групі конкретизовано суб'єктів і визначено рівень взаємозв'язку та впливу. Карта повинна ілюструвати відносини, за допомогою яких система може впливати на її учасників, і навпаки, учасники – на систему
5	Балансова модель взаємовідносин зацікавлених сторін	Ідентифікація зацікавлених сторін залежно від типу відносин, які між ними складаються, виключно з метою ресурсного обміну	Розподіл стейкхолдерів на три групи, що описують відносини між ними: 1) асиметричні відносини (на користь цільового елемента); 2) асиметричні відносини (на шкоду цільовому елемента); 3) еквівалентні відносини
6	Модель Г. Савважа	Ідентифікація стейкхолдерів за двома критеріями: 1) здатність зацікавленої сторони нанести шкоду; 2) потенціал стейкхолдера до співпраці. Розробляється з метою вибору доречної стратегії взаємодії зі стейкхолдером	Розподіл стейкхолдерів на чотири групи із обґрунтованими моделями взаємодії: <i>Група 1</i> (мінімальна загроза та мінімальний потенціал) – стратегія спостереження. <i>Група 2</i> (мінімальна загроза та високий потенціал) – стратегія залучення. <i>Група 3</i> (висока загроза та мінімальний потенціал) – стратегія захисту. <i>Група 4</i> (висока загроза та високий потенціал) – стратегія взаємодії
6	Призма ефективності	Орієнтована на основні класи зацікавлених осіб, які можуть зустрітися в будь-якому проекті. У класи включаються: інвестори (акціонери та інші постачальники капіталу); клієнти та посередники; працівники та професійні спілки; постачальники та стратегічні партнери; чиновники регулятивних органів, преса та спільноти	Отримати відповіді на питання: А. Задоволеність зацікавлених осіб. Хто є зацікавленими особами, і що вони хочуть від компанії? В. Внесок зацікавлених осіб. Чого ми хочемо від наших зацікавлених осіб? С. Стратегії. Які стратегії нам необхідні для задоволення згаданих бажань? D. Процеси. Які процеси нам потрібно запустити для здійснення даних стратегій? E. Можливості. Які можливості (люди, досвід, технології та інфраструктура) нам потрібні для більш дієвого й ефективного управління даними процесами?
7	Коло стейкхолдерів	Групування стейкхолдерів у вигляді сегментів кола. Сила влади стейкхолдера (power) представлена радіальною глибиною сегмента. Від трьох концентричних кіл: ресурсна база стейкхолдера (внутрішнє середовище), галузева структура, соціально-політичне середовище	Чотири концентричні кола представляють «близькість» стейкхолдерів до проекту та силу їх влади

Джерело: складено на основі [3; 6; 8–11].

мади детерміноване трьома чинниками. *По-перше*, ресурси даної території (включаючи робочі місця) привертають відвідувачів. *По-друге*, сприяння місцевих жителів зумовлює результативність будь-якої діяльності, включаючи сталий розвиток туризму. *По-третє*, автентичні звичаї і традиційні знання часто є ключовими компонентами навчання і формування досвіду відвідувачів території».

**Ц**ікава класифікація участі громадян у суспільному житті наводиться в посібнику для тренерів з розвитку громади [18, с. 7–8]:

1) *пасивна участь* – люди беруть участь у громадській роботі, вже просто слухаючи виступ адміністратора, менеджера, лідера, у якому презентується будь-який проект, міститься звіт про результати проведеної членами громади роботи і т. ін. Пасивна участь є однобічною, тому що думка пасивного учасника по обговорюваних питаннях не вислуховується;

2) *участь у наданні інформації* – кожний член суспільства має свій досвід життя в громаді, він є носієм інформації, аналіз якої дозволить зацікавленим особам визначити найбільш актуальні проблеми місцевого соціуму й шляхи їхнього вирішення. Беручи участь в різних видах опитувань, анкетувань як реципієнт, опитуваний опосередковано впливає на процес прийняття відповідних рішень;

3) *участь шляхом консультування* – члени громади іноді звертаються за консультативною допомогою до фахівців у державні або громадські організації. Цей процес не припускає жодної їхньої думки в прийнятті рішень. Однак це теж участь, оскільки знання, отриманні шляхом консультування, члени громади використовують для поліпшення свого життя або життя оточуючих їх людей;

4) *участь за матеріальні стимули* – громадяни беруть участь в реалізації соціальної програми за винагороду (гроші, речі). Цей вид участі значно впливає на процеси розвитку громади. Люди виконують різні види робіт, приймають відповідні рішення, однак при цьому, як правило, втрачають інтерес, якщо матеріальний стимул зникає;

5) *функціональна участь* – передбачає вирішення заздалегідь передбачених завдань соціального проекту. Для цього ініціатори, або фасілітатори, проекту створюють певні групи, які вносять безпосередні зміни в життя громади;

6) *участь шляхом взаємодії (інтерактивна участь)* – цей рівень участі відбувається шляхом спільного аналізу, результатом якого стає план дії та формування нових місцевих інституцій чи зміцнення вже існуючої системи;

7) *самооблізація* – члени громади висувають власні ініціативи щодо до змін існуючої системи та укладають угоди із зовнішніми інституціями задля отримання необхідних ресурсів та технічної допомоги і зберігають контроль над їх використанням.

**М**и вважаємо, що поєднання результатів оцінки стейкхолдерів за моделлю Мітчелла із представленою класифікацією дозволить більш ґрунтовно розробити стратегії взаємодії, залучення та обрати інструменти впливу на ту чи іншу групу у процесі стратегічного планування сталого розвитку міста. Такий підхід надасть більш повну та детальну інформацію щодо характеристик зацікавлених сторін; дозволить визначити їх рівень влади, інтересів, наявних ресурсів тощо; обґрунтує вибір стратегії комунікації та взаємодії з розподілом повноважень і відповідальності. «Метою взаємодії із зацікавленими сторонами є правильний вибір напряму стратегічного розвитку міста, вибір шляхів удосконалення його діяльності та досягнення такого рівня сталого розвитку, від якого виграють всі: держава, регіон, місто, його стейкхолдери та суспільство» [9, с. 299]. Побудова діалогу, взаємодії та партнерства стане дієвим та ефективним методом реалізації цілей і завдань розвитку, дозволить сфокусувати увагу на конкретних проблемах, учасниках, наявних ресурсах і можливостях для змін, що найбільш актуально в контексті управління стійким розвитком.

Активне залучення зацікавлених осіб до планування та реалізації стратегії сталого розвитку міста надає певні переваги:

1) спільне розроблення напрямків місцевої політики, визначення пріоритетів, встановлення стратегічних і поточних цілей і завдань є більш прозорим і демократичним процесом;

2) рішення, які приймаються спільно, узгоджено, у процесі діалогу та конструктивної дискусії багатьма зацікавленими сторонами, ґрунтуються на більшому обсязі знань, умінь, досвіду та інтуїції;

3) досягнення консенсусу серед зацікавлених сторін, використання моделі співпраці покращує рівень якості та ефективності місцевої політики сталого розвитку;

4) відчуття причетності різних зацікавлених сторін до процесу стратегічного управління забезпечує життєздатність та реалістичність, досягнення стратегій і окремих заходів.

На наш погляд, побудова діалогу, взаємодії та партнерства стане дієвим та ефективним методом реалізації цілей і завдань розвитку, дозволить сфокусувати увагу на конкретних проблемах, учасниках, наявних ресурсах і можливостях для змін, що найбільш актуально в контексті управління сталим розвитком.

## ВИСНОВКИ

Основними результатами проведеного дослідження є такі.

*По-перше*, доведено, що вдосконалення системи стратегічного управління сталим розвитком міст має відбуватися на засадах впровадження концепції стейкхолдерів, що обумовлено специфікою процесу управління містом і наявністю великої кількості заці-



кавлених сторін, які мають певні інтереси щодо його розвитку та можуть вплинути на реалізацію даних процесів.

*По-друге*, показано, що інструментарій аналізу стейкхолдерів більш розвинутий з точки зору управління підприємствами, проектами та програмами, отже, потребує певної адаптації для використання в стратегічному плануванні розвитком міст.

*По-третє*, проведено порівняльний аналіз методів та моделей оцінки стейкхолдерів, визначено сутність процесу аналізу, представлено критерії, за якими відбувається аналіз та результати, що очікуються в підсумку даного процесу.

*По-четверте*, з метою залучення стейкхолдерів до процесу формування стратегії сталого розвитку міст обґрунтовано використання моделі Мітчелла, яка поряд із усвідомленням специфіки територіальної спільноти дозволить розробити більш дієві стратегії комунікації та взаємодії, обрати ефективні управлінські інструменти впливу та, у підсумку, – організувати продуктивний процес стратегічного планування. ■

#### ЛІТЕРАТУРА

- 1. Аммарі А. О.** Класифікація стейкхолдерів на основі взаємних очікувань. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 8. С. 150–155.
- 2. Бабаєв В. М., Сухонос М. К., Білецький І. В.** Розробка методу ідентифікації, аналізу стейкхолдерів будівельно-енергетичних проектів та моделі підвищення якості отримання їх вимог. *Первый независимый научный вестник*. 2015. № 1. С. 64–70.
- 3.** Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика: підручник / М. Саприкіна, О. Ляшенко, М. Саєнсу та ін.; за наук. ред. О. Редькіна. Київ: ТОВ «Фарбований лист», 2011. 480 с.
- 4. Мамонов К. А.** Стейкхолдерно-орієнтований підхід в управлінні капіталом бренду будівельних корпоративних підприємств: монографія. Харків: ХНАМГ, 2012. 249 с.
- 5. Смачило В. В., Колмакова О. М., Коломієць Ю. В.** Процедура аналізу стейкхолдерів підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 12. С. 348–353. URL: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/12\\_ukr/58.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/12_ukr/58.pdf)
- 6. Гусєва Ю. Ю., Мартиненко О. С., Чумаченко І. В.** Динамічний аналіз методів та інструментальних засобів управління зацікавленими сторонами проектів. *Управління розвитком складних систем*. 2018. № 35. С. 27–36. URL: <http://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-35/6.pdf>
- 7. Гусєва Ю. Ю., Мартиненко О. С., Чумаченко І. В.** Матрична модель 4R & WS для класифікації стейкхолдерів проекту. *Вісник НТУ «ХПІ»*. Серія «Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами». 2017. № 2. С. 17–22.
- 8. Рибак А. І.** Управління зацікавленими сторонами в проектному менеджменті: монографія. Одеса, 2017. 145 с.
- 9. Кусик Н. Л., Ковалевська А. В.** Корпоративна соціальна відповідальність: навч. посіб. Харків: СІМ, 2014. 528 с.
- 10. Мирошниченко Ю. О., Бондар А. В.** Модель взаємодії стейкхолдерів у реальному секторі економіки України в контексті КСВ. *Східна Європа: економіка, бізнес та управ-*

*ління*. 2018. Вип. 5. С. 71–74. URL: [http://www.easterneurope-bm.in.ua/journal/16\\_2018/14.pdf](http://www.easterneurope-bm.in.ua/journal/16_2018/14.pdf)

**11. Єрмолова А. І.** Модель середовища зацікавлених сторін розробки стратегії розвитку міста. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2014. № 14. Ч. 1. URL: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/VSUNU/2012\\_14\\_1/Ermolova.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/VSUNU/2012_14_1/Ermolova.pdf)

**12. Шкромиди Н. Я.** Стейкхолдери як основні фактори впливу на економічний потенціал підприємства: необхідність їх обліку та аналізу. *Вісник Прикарпатського університету. Серія «Економіка»*. 2014. Вип. 10. С. 83–87.

**13. Freeman R. E.** The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions. *Business Ethics Quarterly*. 1994. Vol. 4. No. 4. P. 409–421.

**14. Гусєва Ю. Ю., Канцевич М. В.** Ідентифікація стейкхолдерів при плануванні проекту створення об'єднань співвласників багатоквартирних будинків. *Комунальне господарство міст*. 2014. Вип. 118. С. 52–55. URL: <http://eprints.kname.edu.ua/39796/1/9.pdf>

**15. Генрего Ю. О., Поліщук Є. А., Василюшен Ю. В.** Інноваційна політика: функції стейкхолдерів в процесі її формування. *Ефективна економіка*. 2018. № 7. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/7\\_2018/32.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/7_2018/32.pdf)

**16. Бубенко П. Т., Панова О. Д.** Стейкхолдерський підхід в забезпеченні життєдіяльності великого міста // Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні тренди розвитку урбанізованих територій» (м. Харків, 22–24 травня 2019 р.). Харків, 2019. С. 42–44. URL: <http://eprints.kname.edu.ua/53073/1/Конференція%202019-%2008-05-2019-43-45.pdf>

**17. Нохріна Л. А.** Алгоритм ідентифікації груп стейкхолдерів // матеріали конференції «Місто, культура, цивілізація» (квітень 2015 р.). М. Харків, 2015. С. 168–175. URL: <http://eprints.kname.edu.ua/40107/1/168-175.pdf>

**18. Азарова Т. В., Абрамов Л. К.** Технологія оцінки соціальних програм та проектів. Кіровоград: ІСКМ, 2007. 100 с.

#### REFERENCES

- Ammari, A. O. "Klasyfikatsiia steikkholderiv na osnovi vzaiemnykh ochikuvan" [Stakeholder classification based on mutual expectations]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 8 (2012): 150-155.
- Azarova, T. V., and Abramov, L. K. *Tekhnolohiia otsinky sotsialnykh prohram ta proektiv* [Technology evaluation of social programs and projects]. Kirovohrad: ISKM, 2007.
- Babaiev, V. M. Sukhonos M. K., and Biletskyi, I. V. "Rozrobka metodu identyfikatsii, analizu steikkholderiv budivelno-energetychnykh proektiv ta modeli pidvshchennia yakosti otrymannia yikh vymoh" [Development of a method of identification, analysis of stakeholders of construction and energy projects and models of improving the quality of obtaining their requirements]. *Pervyi nezavysymyi nauchnyi vestnyk*, no. 1 (2015): 64-70.
- Bubenko, P. T., and Panova, O. D. "Steikkholderskyi pidkhid v zabezpechenni zhyttiediialnosti velykoho mista" [A stakeholder approach to livelihood in a big city]. *Suchasni trendy rozvytku urbanizovanykh terytorii*. 2019. <http://eprints.kname.edu.ua/53073/1/Конференція%202019-%2008-05-2019-43-45.pdf>
- Freeman, R. E. "The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions". *Business Ethics Quarterly*, vol. 4, no. 4 (1994): 409-421.
- Herneho, Yu. O., Polishchuk, Ye. A., and Vasylyshen, Yu. V. "Innovatsiina polityka: funktsii steikkholderiv v protsesi yii for-



muvannya" [Innovation policy: Stakeholder functions in the process of its formation]. *Efektivna ekonomika*. 2018. [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7\\_2018/32.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2018/32.pdf)

Husieva, Yu. Yu., and Kantsevych, M. V. "Identyfikatsiia steikkholderiv pry planuvanni proektu stvorennia obiednan spivvlasnykiv bahatokvartnykh budynkiv" [Identification of stake holders in planning the project of creating associations of co-owners of apartment buildings]. *Komunalne hospodarstvo mist*. 2014. <http://eprints.kname.edu.ua/39796/1/9.pdf>

Husieva, Yu. Yu., Martynenko, O. S., and Chumachenko, I. V. "Dynamichni analizy metodiv ta instrumentalnykh zasobiv upravlinnia zatsikavlenymy storonamy proektiv" [Dynamic analysis of project stakeholder management methods and tools]. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*. 2018. <http://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-35/6.pdf>

Husieva, Yu. Yu., Martynenko, O. S., and Chumachenko, I. V. "Matrychna model 4R & WS dlia klasyfikatsii steikkholderiv proektu" [4R & WS matrix model for project stakeholder classification]. *Visnyk NTU «KhpI». Seriya «Stratehichne upravlinnia, upravlinnia portfeliamy, prohramamy ta proektamy»*, no. 2 (2017): 17-22.

Kusyk, N. L., and Kovalevska, A. V. *Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist* [Corporate Social Responsibility]. Kharkiv: SIM, 2014.

Mamonov, K. A. *Steikkholderno-oriientovanyi pidkhid v upravlinni kapitalom brendu budivelnykh korporatyvnykh pidpriemstv* [A stakeholder-oriented approach to managing the brand equity of construction corporate enterprises]. Kharkiv: KhNAMH, 2012.

Myroshnychenko, Yu. O., and Bondar, A. V. "Model vzaiemodii steikkholderiv u realnomu sektori ekonomiky Ukrainy v konteksti KSV" [A model of stakeholder interaction

in the real economy of Ukraine in the context of CSR]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*. 2018. [http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/16\\_2018/14.pdf](http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/16_2018/14.pdf)

Nokhrina, L. A. "Alhorytm identyfikatsii hrup steikkholderiv" [An algorithm for identifying stakeholder groups]. *Misto, kultura, tsyvilizatsiia*. 2015. <http://eprints.kname.edu.ua/40107/1/168-175.pdf>

Rybak, A. I. *Upravlinnia zatsikavlenymy storonamy v proektnomu menedzhmenti* [Stakeholder management in project management]. Odesa, 2017.

Saprykina, M. et al. *Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist: modeli ta upravlinska praktyka* [Corporate Social Responsibility: Models and Management Practice]. Kyiv: TOV «Farbovani lyst», 2011.

Shkromyda, N. Ya. "Steikkholdery yak osnovni faktory vplyvu na ekonomichniy potentsial pidpriemstva: neobkhidnist yikh obliku ta analizu" [Stakeholders as the main factors influencing the economic potential of the enterprise: the need for their accounting and analysis]. *Visnyk Prykarpatskoho universytetu. Seriya «Ekonomika»*, no. 10 (2014): 83-87.

Smachylo, V. V., Kolmakova, O. M., and Kolomiets, Yu. V. "Protsedura analizu steikkholderiv pidpriemstva" [Procedure for the analysis of enterprise stakeholders]. *Ekonomika i suspilstvo*. 2017. [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/12\\_ukr/58.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/12_ukr/58.pdf)

Yermolova, A. I. "Model seredovyschcha zatsikavlenykh storin rozrobky stratehii rozvytku mista" [A stakeholder environment model for developing a city development strategy]. *Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia*. 2014. [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/VSUNU/2012\\_14\\_1/Ermolova.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/VSUNU/2012_14_1/Ermolova.pdf)