

УДК 005.334

DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2025-56-14>

Фісуненко П.А.

*доктор економічних наук, доцент,
декан економічного факультету,
професор кафедри розвитку нерухомості,
фінансів, обліку та маркетингу
Навчально-наукового інституту*

*«Придніпровська державна академія будівництва та архітектури»
Українського державного університету науки і технологій
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1339-5860>*

Берестюк М.В.

*аспірант
Навчально-наукового інституту
«Придніпровська державна академія будівництва та архітектури»
Українського державного університету науки і технологій
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-5640-0005>*

Fisunencko Pavlo

*Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
Dean of the Faculty of Economics,
Professor at the Department of Real Estate Development
Finance, Accounting and Marketing,
Prydniprovsk State Academy of Civil Engineering and Architecture
The Ukrainian State University of Science and Technologies*

Berestyuk Mykola

*Postgraduate Student
Prydniprovsk State Academy of Civil Engineering and Architecture
The Ukrainian State University of Science and Technologies*

РОЛЬ СТЕЙКХОЛДЕРІВ ПРИ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕВЕЛОПЕРСЬКОГО ПРОЄКТУ: КАРТА ЗАЦІКАВЛЕНИХ СТОРІН

Анотація. У статті детально аналізується роль стейкхолдерів у процесі реалізації девелоперських проєктів, описуються концептуальні положення, що стосуються зіставлення різних проєктів. Цей процес включає як проєкти, що викликають зацікавленість стейкхолдерів, так і ті, які відповідають реальним можливостям компанії. Науково-практична задача вибору фінального проєкту полягає у досягненні балансу між інтересами стейкхолдерів та ресурсами компанії. Важливо, щоб цей баланс був не лише теоретичним, але й практично реалізованим у процесі управління проєктом. Наукове дослідження підкреслює, що успішна реалізація девелоперського проєкту безпосередньо залежить від врахування думок усіх груп стейкхолдерів, які мають відношення до його реалізації. Формування комплексного підходу до управління стейкхолдерами, що включає регулярні зустрічі, обговорення та звітування, є важливим аспектом.

Ключові слова: проєкт, девелоперський проєкт, управління, стейкхолдери, управління зацікавленими сторонами, стратегія, оцінка, реалізація.

Вступ та постановка проблеми. Сучасні виклики, з якими стикається Україна, вимагають комплексного підходу до відновлення економіки після війни, що стало особливо актуальним в умовах глобальних економічних змін та політичної нестабільності. Одним із ключових аспектів цього процесу є досягнення синергетичного ефекту в контексті реалізації девелоперських проєктів. Це передбачає активну участь і співпрацю всіх зацікавлених сторін. Державні установи, бізнес, неурядові організації та громадськість повинні об'єднати зусилля для досягнення спільних цілей. Тільки через інтеграцію й активну взаємодію можна створити сприятливі умови для розвитку економічної системи. Важливим є те, що глобальні стратегічні цілі

України, такі як розвиток зелених технологій, цифровізація, інновації, мають бути адаптовані до потреб конкретних суб'єктів у пріоритетних секторах. Крім того, важливо залучати міжнародні інвестиції, які можуть стати каталізатором змін. Співпраця з міжнародними фінансовими установами, такими як Світовий банк або Європейський інвестиційний банк, може забезпечити необхідні ресурси для реалізації масштабних проєктів. Суспільство також повинно бути залучене до процесу відновлення. Громадські ініціативи та активність населення можуть значно підвищити ефективність реалізації проєктів. Це стосується не лише економіки, але й соціальних аспектів. Важливо, щоб усі ці елементи працювали в єдиній системі, що дозволить Україні не

лише відновитися, але й стати конкурентоспроможною на міжнародній арені.

Таким чином, комплексний підхід, що включає синергію між усіма учасниками процесу відновлення, є запорукою успішного розвитку економіки України в поствоєнний період. Такі трендові інноваційні явища та процеси, як виникнення інституту стейкхолдерів проєктів, краудфандінг, розподілена вигода та відповідальність, є факторами позитивної дії по відношенню до реалізації стратегічних управлінських рішень у будь-якому секторі національної економіки, в тому числі, при реалізації девелоперських проєктів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дослідженню особливостей сучасних підходів до забезпечення обґрунтування найбільш релевантних аспектів формування ролі стейкхолдерів при реалізації девелоперського проєкту присвячені наукові праці багатьох вчених, зокрема: Ганечко І.О. [1], Гарбуз С.К. [2], Ковальська К.О. [3], Смачило В.В., Колмакова О.М., Коломієць Ю.В. [4], Рижаківа Г.М. [6], Белєнкова О.Ю., Дубінін Д.В., Калашніков Д.П., Костирко Л.П., Костирко Р.С., Середа О.О., Чернотубова Е.О. [8], Костриця О.О. [9], Глухова В.І., Кравченко Х.В. [10].

Наприклад, Ковальська К.О. [3], Смачило В.В. [4], Калашніков Д.П. [7], Костирко Л.П. [8] проаналізували концептуальні засади забезпечення управління девелоперськими проєктами в сучасних умовах трансформаційних перетворень, особливості управління девелоперськими проєктами в умовах провадження активних бойових дій на території України.

Чернотубова Е.О. [8], Костриця О.О. [9], Глухова В.І. [10] акцентують увагу на виокремленні та дослідженні сучасних методів і моделей визначення груп стейкхолдерів в контексті управління девелоперськими проєктами.

Однак, на недостатньому рівні досліджено концептуальні засади сучасного стейкхолдерно-орієнтованого підходу до забезпечення реалізації девелоперських проєктів в Україні.

Мета дослідження полягає у розробці зручного інструментарію для визначення ролі стейкхолдерів при реалізації девелоперського проєкту крізь призму формування карти зацікавлених сторін.

Результати дослідження. В реалізації девелоперських проєктів, як і в будь-яких інших, важливим є ідентифікація, класифікація, аналіз, розроблення концепцій управління зацікавленими сторонами проєкту. Потрібно визначити всіх зацікавлених сторін проєкту ще на початковому етапі його реалізації. Стейкхолдери, або зацікавлені сторони, включають в себе різні групи людей і організацій, які мають інтерес або можуть бути впливовими в рамках реалізації проєкту. Це можуть бути інвестори, місцева громада, органи влади, постачальники, замовники, а також кінцеві споживачі. Залучення стейкхолдерів на ранніх етапах проєкту дозволяє виявити потенційні ризики та можливості, які можуть вплинути на його реалізацію. Наприклад, врахування думки місцевої громади може допомогти уникнути конфліктів, пов'язаних із забудовою, а також сприяти формуванню позитивного

іміджу компанії. Крім того, активна комунікація зі стейкхолдерами може привести до більшої прозорості в процесах прийняття рішень, що, в свою чергу, підвищує довіру до девелоперів.

Дослідження свідчать, що проєкти, в яких активно залучаються стейкхолдери, мають на 20–30% вищу ймовірність успішної реалізації [10]. Це підкреслює важливість стратегічного планування, де врахування інтересів усіх зацікавлених сторін є не лише бажаним, а й необхідним етапом. Таким чином, для досягнення успіху в девелоперських проєктах, компанії повинні формувати ефективні стратегії взаємодії зі стейкхолдерами, що дозволяє не лише виконувати зобов'язання, а й створювати додаткову цінність для всіх учасників процесу. Несвоєчасна та неповна ідентифікація зацікавлених сторін проєкту або нерозуміння їх значення та цілей, може призвести до відтермінування реалізації девелоперського проєкту або його закриття. З метою уникнення негативних наслідків використовується карта зацікавлених сторін при реалізації девелоперського проєкту. Карта зацікавлених сторін є важливим інструментом, що використовується в управлінні проєктами та бізнесі для ідентифікації і аналізу стейкхолдерів. Картування стейкхолдерів дозволяє визначити, хто є ключовими акторами, а також зрозуміти їх інтереси, потреби та потенційний вплив на проєкт в цілому. Це особливо важливо на етапах планування та реалізації, оскільки розуміння відповідних аспектів допомагає уникнути конфліктів і забезпечити більш ефективну комунікацію. Зазвичай карта складається у вигляді графічної діаграми, де кожен стейкхолдер розташований відповідно до його рівня впливу та інтересу. Це дозволяє візуалізувати, які стейкхолдери потребують більшої уваги і яких потрібно залучити до прийняття рішень. Ефективна карта зацікавлених сторін допомагає не лише виявити основних учасників, але й створити стратегії взаємодії з ними. Наприклад, для стейкхолдерів з високим рівнем впливу і низьким інтересом може знадобитися регулярна інформація про хід проєкту. Водночас стейкхолдери з високим інтересом, але низьким впливом можуть бути залучені до обговорень та зворотного зв'язку.

Таким чином, карта зацікавлених сторін не лише ідентифікує стейкхолдерів, але й формує основу для побудови стратегій комунікації та управління відносинами з ними. Це може значно підвищити ймовірність успіху проєкту, адже врахування інтересів усіх учасників є ключовим елементом ефективного управління. Побудована за відповідним алгоритмом модель взаємодії зі стейкхолдерами, при реалізації девелоперського проєкту, дозволить сформувати успішний механізм діяльності компанії в цілому. При цьому, необхідно забезпечити життєздатність бізнес-моделі, в поєднання внутрішніх факторів та адаптацію до мінливих умов навколишнього середовища. Вирішення цього завдання є можливим за умови застосування кібернетичних законів в управлінні організацією, які передбачають здатність організації до «навчання» на основі досвіду та можливість пристосування до економічного, соціального, політичного, екологічного та іншого оточення.

Основними напрямками впливу стейкхолдерів при реалізації девелоперського проекту є:

- оптимізація організації менеджменту і бізнес-процесів через поліпшення системи планування, обліку і контролю за основними показниками реалізації девелоперського проекту;
- удосконалення управління ресурсами і запасами при реалізації девелоперського проекту;
- підвищення ефективності управління інноваційними процесами при реалізації девелоперського проекту.

Беручи до уваги велику кількість шляхів вдосконалення управлінської системи девелоперського проекту, існує ряд перешкод, що заважають їх впровадженню, таких як:

- складність одержати висококваліфіковану допомогу і консультації, та висока вартість таких послуг;
- недостатність фінансових можливостей для формування якісного управлінського потенціалу;
- невисокий рівень підготовки персоналу;
- неготовність персоналу та керівництва до змін;
- високий рівень бюрократичних процедур;
- складність отримання інформації про нововведення у сфері управління.

Відтак, карта зацікавлених сторін є своєрідним орієнтиром при врахуванні думок стейкхолдерів під час реалізації девелоперського проекту [6]. Наступним етапом для побудови карти зацікавлених сторін є ранжування стейкхолдерів, при реалізації девелоперського проекту, за наступними відповідними групами:

- Група № 1. Область повноважень (відповідальності);
- Група № 2. Область прямого впливу;
- Група № 3. Область опосередкованого впливу.

Ранжування стейкхолдерів при реалізації девелоперського проекту полягає у синергетичному ефекті трьох основоположних складових, основними характеристиками яких є наступні:

1. область повноважень (відповідальності) (зацікавлені сторони, які знаходяться у прямому підпорядкуванні команді проекту, стратегією взаємовідносин із ними може бути адміністративне примушення/наказ);
2. область прямого впливу (зацікавлені сторони, що не підпорядковуються команді проекту);
3. область опосередкованого впливу (команда проекту практично позбавлена інструментів прямого впливу на стейкхолдерів, для впливу на них команда проекту змушена користуватися підтримкою іншої зацікавленої сторони).

Ефективність ранжування стейкхолдерів при реалізації девелоперського проекту повинна визначатися їх внеском в досягнення основних цілей безпосереднього проекту. Крім того, формування карти зацікавлених сторін передбачає ранжування стейкхолдерів у декілька етапів. На першому етапі реалізації девелоперського проекту доцільно визначити коло стейкхолдерів, їх оціночну думку щодо проекту в цілому. Іншими словами, на цьому етапі визначаються суб'єкти впливу на процес управління девелоперськими проектами. Також доцільно згрупувати стейкхолдерів за певними ознаками.

На другому етапі слід визначити сутність інтересів стейкхолдерів – індивідуальних або групових. Рекомендуємо формалізувати інтереси стейкхолдерів у конкретний девелоперський проект.

На третьому етапі необхідно формалізувати проекти, що відбивають інтереси стейкхолдерів, у кількісно вимірювані економічні показники. Це можуть бути вигоди, які б хотіли отримати стейкхолдери від реалізації того або іншого девелоперського проекту, а також внески, які б готові були зробити стейкхолдери для реалізації проектів на принципах донатів, краудфандингу та спільного фінансування. Для спрощення виконання поставленого завдання дослідження припустимо, що компанія визначила три групи стейкхолдерів. До першої групи віднесено стейкхолдерів, що мають переважно економічні інтереси (власники, менеджери компанії, інвестори), до другої – стейкхолдери, що мають переважно соціальні інтереси (мешканці прилеглої території, співробітники компанії) і до третьої – стейкхолдери, що мають переважно екологічні інтереси (зовнішні та внутрішні по відношенню до компанії експерти з питань екологічного розвитку).

На четвертому завершальному етапі рекомендовано обробити сукупність даних щодо інтересів стейкхолдерів, формалізованих за допомогою двох параметрів – вигод та внесків у девелоперські проекти, методом кластерного аналізу, в результаті чого будуть визначені сукупності близьких інтересів стейкхолдерів і одна центральна точка усіх сукупностей даних. Ця центральна точка може вважатися точкою сукупного інтересу стейкхолдерів компанії щодо стратегічних кроків реалізації проекту, яка характеризується двома параметрами: сукупним інтересом у вигодах від реалізації проекту та сукупним інтересом у внесках у проект. Також, значною перевагою при управлінні девелоперськими проектами є проведення аналізу ментальності зацікавлених сторін на етапі ідентифікації стейкхолдерів, оскільки різниця в культурі та менталітеті стейкхолдерів приносить не лише ризики, а додаткові можливості проекту. Застосування такого підходу до стейкхолдерів підвищить ефективність комунікацій, скоротить час на вирішення конфліктів, знизить вірогідність виникнення ризиків, а також підвищить можливість отримання додаткових переваг у вигляді додаткового прибутку або скорочення термінів виконання проекту [8].

Найбільш поширеними інструментами аналізу ролі стейкхолдерів при реалізації девелоперського проекту, крізь призму формування карти зацікавлених сторін, є наступні (рис. 1).

Основною метою вказаних інструментів є виявлення можливих протиріч між підприємством і зацікавленими сторонами. Це важливий процес, оскільки він дозволяє зрозуміти, які саме питання потребують термінового вирішення. Протиріччя можуть виникати з різних причин. Наприклад, різні інтереси акціонерів, співробітників, клієнтів чи постачальників можуть не збігатися. Важливо оцінити силу, вагомість і терміновість кожного з цих протиріч. Сила конфлікту визначає, наскільки він

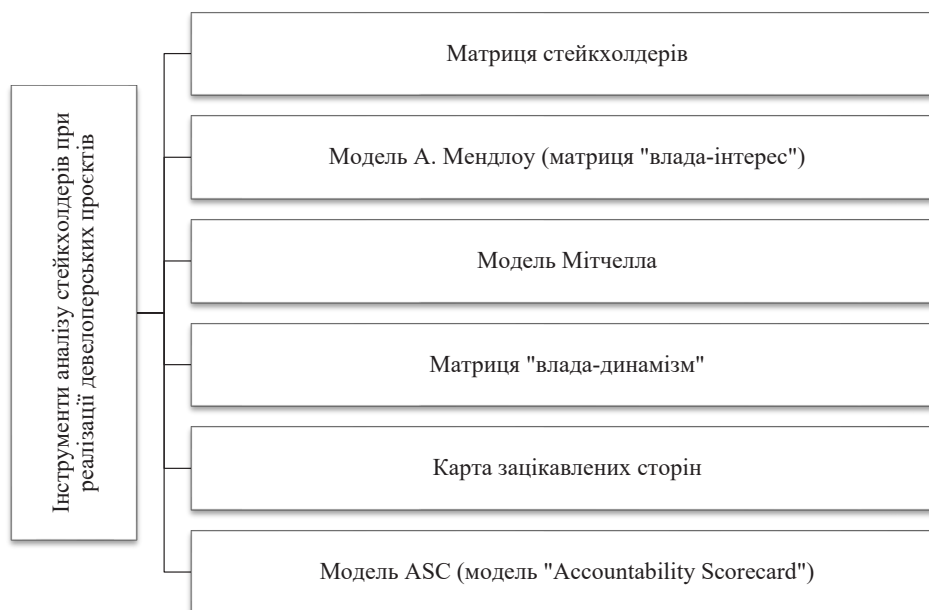


Рис. 1. Перелік сучасного інструментарію аналізу ролі стейкхолдерів при реалізації девелоперського проєкту

Джерело: проаналізовано та згруповано авторами

може вплинути на діяльність підприємства. Вагомість відображає значущість питання для зацікавлених сторін. Терміновість вказує на те, як швидко потрібно вирішити конфлікт. Розуміння цих аспектів допомагає підприємству формувати стратегії взаємодії з різними сторонами. Це, в свою чергу, сприяє більш ефективному управлінню ресурсами і знижує ризики, пов'язані з конфліктами. Встановлення пріоритетності для вирішення проблем є критично важливим. Воно дозволяє зосередитися на найбільш актуальних питаннях, що сприяє підвищенню ефективності роботи підприємства.

Отже, використання зазначених інструментів не лише покращує управлінські рішення, але й сприяє зміцненню відносин з усіма зацікавленими сторонами, що, в кінцевому підсумку, позитивно впливає на загальний успіх діяльності компанії.

Висновки. Таким чином, з проведеного наукового дослідження можна зробити наступні висновки. Суб'єктивні оцінки стейкхолдерів щодо їх зацікавленості у реалізації тих або інших проєктів впливають на вибір компанією проєктів, що доцільно прийняти до реалізації. Це становить основу балансу інтересів стейкхолдерів та можливостей компанії. Механізм взаємодії стейкхолдерів з організацією в сучасній проєктній діяльності є схемою впливу та наслідків цього впливу. Він демонструє особливості сучасного проєктного менеджменту, метою якого є підвищення ефективності реалізації стратегій. Для того, щоб забезпечити міцну репутацію, організація повинна бути здатна налагоджувати відносини зі стейкхолдерами, зокрема надавати зворотній зв'язок. Така взаємодія може забезпечити ефективність результатів діяльності компанії, навіть коли настає криза.

Список використаних джерел:

1. Ганечко І. Девелопмент нерухомості: Європейські тренди. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2023. № 130 (5). С. 97–112. DOI: [https://doi.org/10.31617/3.2023\(130\)07](https://doi.org/10.31617/3.2023(130)07)
2. Гарбуз С. К. Ціннісно-орієнтоване управління зацікавленими сторонами проєктів. *Збірник наукових праць НУК*. 2016. № 2. С. 80–84.
3. Ковальська К. О. Сутність і особливості управління конфліктами інтересів у корпорації. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2011. Вип. 121–122. С. 86–89.
4. Смачило В. В., Колмакова О. М., Коломієць Ю. В. Процедура аналізу стейкхолдерів підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. № 12. С. 348–353.
5. Bielenkova O., Kishchenko T., Olena M., Aryn A., Ryzhakova G. and Mostovenko O. Institutional measurement of structural characteristics of residential real estate markets using the method of cluster analysis. IEEE 4-th International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST). Astana, Kazakhstan. 2024. P. 612–617. DOI: <https://doi.org/10.1109/SIST61555.2024.10629395>
6. Рижаківа Г. М. Сучасні особливості та перспективи розвитку інфраструктури ринку інвестицій. *Будівельне виробництво*. 2015. № 58. С. 96–101.
7. Бєлєнкова О. Ю., Дубінін Д. В., Калашніков Д. П. Цифрова трансформація будівництва і девелопменту територій як імператив формування стратегій учасників будівельного процесу. *Містобудування та територіальне планування*. 2022. Вип. 81. С. 13–22.

8. Костирко Л., Костирко Р., Серeda О., Чернодубова Е. Фінансове забезпечення сталого розвитку підприємств в умовах економіко-екологічних імперативів. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2021. № 4(39). С. 87–98. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i39.241295>
9. Березянюк Т., Костриця О., Дорошенко В. Фінансовий ризик при формуванні стратегії сталого розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-1>
10. Глухова В. І., Кравченко Х. В. Екологічні фінанси України в умовах сталого розвитку. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10276>

References:

1. Hanechko, I., (2023). Development nerukhomosti: yevropeiski trendy [Real estate development: European trends]. *Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo – Foreign trade: economy, finance, law*, no. 130(5), pp. 97–112. DOI: [https://doi.org/10.31617/3.2023\(130\)07](https://doi.org/10.31617/3.2023(130)07)
2. Harbuz S. K. (2016) Tsinnisno-orientovane upravlinnia zatsikavlenymy storonamy proektiv [Value-oriented management of stakeholders]. *Zbirnyk naukovykh prats NUK*, no. 2, pp. 80–84.
3. Kovalska K. (2011) Sutnist i osoblyvosti upravlinnia konfliktamy interesiv u korporatsii [The essence and features of conflict of interest management in the corporation]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka*, is. 121–122, pp. 86–89.
4. Smachylo V. V., Kolmakova O. M., Kolomiets Yu. V. (2017) Protsedura analizu steikkholderiv pidpryemstva [The procedure for analyzing the company's stakeholders]. *Ekonomika i suspilstvo*, is. 12, pp. 348–353.
5. Bielienskova O., Kishchenko T., Olena M., Aryn A., Ryzhakova G. and Mostovenko O. Institutional measurement of structural characteristics of residential real estate markets using the method of cluster analysis. IEEE 4-th International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST). Astana, Kazakhstan. 2024. P. 612–617. DOI: <https://doi.org/10.1109/SIST61555.2024.10629395>
6. Ryzhakova G. M. (2015). Modern Features and Prospects for Developing Investment Market Infrastructure. *Construction Production*, no. 58, pp. 96–101.
7. Bielienskova O. Yu., Dubinin D. V. & Kalashnikov D. P. (2022). Digital Transformation of Construction and Territory Development as an Imperative for Forming Strategies of Construction Process Participants. *Urban Development and Spatial Planning*, is. 81, pp. 13–22.
8. Kostyrko L., Kostyrko R., Sereda O. & Chernodubova E. (2021). Finansove zabezpechennya stalogo rozvytku pidpryemstv v umovakh ekonomiko-ekologichnykh imperativ [Financial support for the sustainable development of enterprises in the conditions of economic and environmental imperatives]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, no. 4(39), pp. 87–98. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i39.241295>
9. Berezyanko T., Kostrycyia O. & Doroshenko V. (2022). Finansovyj ryzyk pry formuvanni strategiyi stalogo rozvytku pidpryemstva [Financial risk in the formation of the strategy of sustainable development of the enterprise]. *Ekonomika ta suspil'stvo*, no. 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-1>
10. Glukhova V. & Kravchenko K. (2022). Environmental finances of Ukraine in conditions of sustainable development. *Efektivna ekonomika*, no. 5. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10276>

ROLE OF STAKEHOLDERS IN THE IMPLEMENTATION OF A DEVELOPMENT PROJECT: STAKEHOLDER MAP

Summary. The article analyzes in detail the role of stakeholders in the process of implementing development projects. Stakeholders can be various groups, such as investors, local communities, suppliers, as well as representatives of government agencies. It is important to note that one of the key components of the successful implementation of development projects is effective communication with all stakeholder groups. Thus, taking into account the role of stakeholders in the implementation of development projects is a strategic necessity that directly affects the success of these projects in the modern business environment. In particular, in modern conditions characterized by economic instability and turbulence, companies are forced to adapt their strategies. Choosing a project that meets the company's capabilities becomes critically important. The discreteness of the magnitudes of benefits and contributions to projects means that assessments can be of different values. This complicates the decision-making process, as it is necessary to take into account the interests of all stakeholders. The article describes the conceptual provisions related to the comparison of different projects. This process includes both projects that arouse the interest of stakeholders and those that correspond to the real capabilities of the company. The scientific and practical task of choosing the final project is to achieve a balance between the interests of stakeholders and the resources of the company. It is important that this balance is not only theoretical, but also practically implemented in the process of project management. The research emphasizes that the successful implementation of a development project directly depends on taking into account the opinions of all stakeholder groups that are relevant to its implementation. The formation of a comprehensive approach to stakeholder management, which includes regular meetings, discussions and reporting, is an important aspect. Thus, organizations can adapt their strategies in accordance with changing conditions and receive feedback, which, in turn, allows them to respond promptly to challenges. In conclusion, stakeholder involvement is not only a matter of ethics, but also an essential element for achieving success in managing development projects.

Keywords: project, development project, management, stakeholders, stakeholder management, strategy, evaluation, implementation.