

УДК 658.012.4

М.І. Рич

*Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ*

## ЦІННОСТІ ЗАЦІКАВЛЕНИХ СТОРІН В СОЦІАЛЬНИХ ТА КОМЕРЦІЙНИХ ПРОЕКТАХ

*Розкрито особливості ролей зацікавлених сторін в соціальних та комерційних проектах. Розглянуто ключові кроки аналізу та формування цінностей у зацікавлених сторін у цих проектах.*

**Ключові слова:** *зацікавлені сторони, цінності, цілі*

*Раскрыты особенности ролей заинтересованных сторон в социальных и коммерческих проектах. Рассмотрены ключевые шаги анализа и формирования ценностей у заинтересованных сторон в этих проектах.*

**Ключевые слова:** *заинтересованные стороны, ценности, цели*

*The features of roles of the interested parties are exposed in social and commercial projects. The key steps of analysis and forming of values are considered at the interested parties in these projects.*

**Keywords:** *interested parties, values, aims*

### Постановка проблеми

Протягом останніх років в академічних дослідженнях зарубіжних учених все більше уваги приділяється теорії зацікавлених сторін – своєрідній альтернативі неокласичної економічної теорії управління підприємством. Ціннісна орієнтація суб'єктів ринкових відносин дедалі стає безсумнівним імперативом економіки двадцять першого століття. Ця «ідеологія» виступає домінантою визначення цільових орієнтирів підприємств при взаємодії зі своїми споживачами та партнерами, відіграє провідну роль при вибудові внутрішніх процесів компанії, визначенні їх клієнтів та ціннісних очікувань. Аналогічні завдання постають і при реалізації різноманітних проектів, успіх яких в першу чергу визначається саме створеною цінністю для основних зацікавлених сторін.

Коли проекти близькі за призначенням, то визначити характер «спільних цінностей» не складно. Але коли проекти кардинально різні (наприклад, комерційні та соціальні), то необхідно провести спеціальні дослідження для виявлення та інтеграції цінностей в таких проектах.

### Аналіз останніх досліджень та публікацій

Одним із перших ідей врахування інтересів зацікавлених сторін в управлінні компаніями сформулював відомий економіст Р. Фрімен у 1984 р., який доводив, що стратегічне управління фірмами приватного сектору може бути набагато ефективнішим і результативнішим, якщо менеджери почнуть урахувувати інтереси різних зацікавлених сторін [6]. Ролі зацікавлених сторін як творчого потенціалу для забезпечення конкурентоспроможності територій присвячені праці А. Ткачука, В. Толкованова, С. Марковського [4]. Основний акцент робиться на стимулюванні співпраці органів місцевого самоврядування із середовищем зацікавлених сторін, які є носіями і виразниками креативного потенціалу. Також заслуговують уваги наукові дослідження цінностей в соціальних проектах Н.О. Герашенко та О.М. Медведєвої [1-2].

### Формулювання цілі статті

У вказаних роботах не досліджено питання цінностей зацікавлених сторін в соціальних та економічних проектах. Саме тому виникла необхідність дослідження цього питання.

## Основний матеріал дослідження

### Визначення зацікавлених сторін в соціальних та економічних проектах

Зацікавлені сторони проекту (учасники) – це окремі особи й організації, залучені до проекту, або ті, чий інтерес можуть позитивно чи негативно вплинути на результати виконання проекту або на успішне його завершення.

Загалом виділяють три категорії зацікавлених сторін:

- основні зацікавлені сторони – це ті, від кого залежить, або хто може суттєво вплинути на проект чи бути важливим для його успіху (органи місцевого самоврядування області, ключові підприємства та організації тощо);

- першочергові зацікавлені сторони – це ті особи, групи осіб чи організації, які так чи інакше відчують на собі результати проекту (позитивні або негативні). Якщо буде проект з будівництва нової дороги, то першочерговими зацікавленими сторонами, які можуть мати позитивний ефект від такого проекту, будуть мешканці прилеглих територій (особи та організації), чий ділова активність та життєвий рівень підвищаться завдяки новим можливостям, а зацікавленими сторонами, які матимуть негативний ефект, можуть бути селянські господарства, чийми землями проляже дорога;

- другорядні зацікавлені сторони – це всі інші особи чи інституції, які можуть мати опосередкований інтерес до проекту чи певну роль у його розробленні та реалізації. Якщо пректом передбачено діяльність, пов'язану з удосконаленням системи надання первинної медичної допомоги, до цієї категорії можуть потрапити адміністративні працівники медичних закладів та управління охорони здоров'я, представники відповідних громадських організацій тощо.

На практиці відмінність між типами зацікавлених сторін не завжди може бути чіткою, тобто вони частково можуть збігатися.

Важливим кроком на етапі підготовки до розроблення проекту є складання списку всіх зацікавлених взяти участь у розробці та реалізації проекту. Хто ті люди, організації чи групи, які дістануть користь від реалізації окремих заходів чи проекту загалом? Чий інтересам проект може зашкодити? Важливо визначити й проаналізувати зацікавлені сторони, окремих індивідів та організацій, щоб урахувати думки всіх, хто так чи інакше відчує на собі результати впровадження проекту.

В економічних проектах до зацікавлених сторін найчастіше належить: замовник, виконавець, інвестор, менеджер проекту, постачальник, споживач, підрядник та ін.

Мінімальною кількістю учасників є одна особа. У цьому випадку вона водночас виступає як замовник, виконавець та інвестор проекту. Причому не обов'язково, щоб для виконання проекту були залучені виключно власні джерела фінансування. На рис. 1 наведено дві схеми виконання проекту, в яких залежно від форми фінансування банк або є, або не є зацікавленою особою.



Рис.1. Схема виконання проекту

У першому випадку банк хоча й інвестує замовника під певний проект, але не є його учасником. Інвестиції отримує безпосередньо фірма-виконавець під заставу свого майна. У випадку невдачі проекту вона повертає позичені кошти з інших джерел або втрачає заставу. Тобто для банку не має особливого значення, чи буде реалізовано проект, оскільки замовник забезпечує кредит своїми власними активами.

На рис. 1, б банк вже є зацікавленою стороною, тому що інвестиції спрямовані саме на проект (наприклад, у формі придбання акцій нового підприємства, створенню якого присвячено проект). Тут вже є його пряма зацікавленість у ході реалізації проекту, оскільки саме від долі проекту залежить, чи будуть повернуті вкладені гроші з певним прибутком.

В соціальних проектах зацікавлені сторони проекту – це донор, держава, суспільство, бенефіціари (соціальна група, на покращення становища якої спрямований проект), підрядники.

Ресурси та кошти, які надаються донором чи державою для реалізації проекту соціального розвитку є обмеженими. Тому слід визначити найважливіші (мають найвищий пріоритет) соціальні проблеми, на вирішення яких буде спрямовано проект соціального розвитку з урахуванням цілей та цінностей зацікавлених сторін.

Цілі проекту соціального розвитку мають бути сформовані таким чином, щоб за даного обмеженого бюджету коштів та ресурсів задовольнити інтереси зацікавлених сторін з урахуванням «оптимальної

організації» соціальної системи, до якої спрямований будь-який проект соціального розвитку.

Визначають чи групують зацікавлені сторони насамперед для того, щоб з'ясувати їх цінності та інтереси у проекті. Ця процедура дає змогу попередити можливі конфлікти сторін у процесі виконання проекту та розподілу його результатів.

### Аналіз зацікавлених сторін

Аналіз зацікавлених сторін дає змогу визначити інтереси різних груп, що допоможе заручитися підтримкою тих, хто позитивно оцінює можливі наслідки стратегії, з одного боку, та управляти ризиком, який спричинюють не зацікавлені в стратегії сторони. Тому на цьому етапі проводяться зустрічі з представниками груп інтересів, аби визначити їхні інформаційні потреби. З просуванням у розробленні проекту інформаційні потреби можуть змінюватися, а отже, має бути відповідною й інформація, яку збирають, аналізують і поширюють. Залучення зацікавлених сторін до розроблення проекту сприяє визначенню саме тієї інформації, яку використовуватимуть, та зменшенню необґрунтованих витрат.

Отже, аналіз зацікавлених сторін проводиться з метою виявити:

- інтереси всіх зацікавлених сторін, зокрема їхніх потреб в інформації;
- потенційні конфлікти інтересів та ризики, які можуть ставити під сумнів успіх проекту чи окремих його частин;
- можливості зацікавлених сторін (зокрема й ресурси), на які можна покладатися при реалізації проекту;
- осіб та групи, які залучатимуться до участі в робочій групі та на різних етапах розроблення й реалізації проекту;
- шляхи вдосконалення процесу розроблення і власне проекту та зменшення чи, бажано, ліквідації впливу можливих негативних наслідків як на проект, так і на вразливі групи населення.

Аналіз проводиться стосовно кожної без винятку із зацікавлених сторін. Водночас у випадках, коли зацікавлених осіб доволі багато і це може негативно вплинути на процеси розроблення та впровадження проекту, необхідно визначитися загалом щодо масштабу охоплення. При цьому важливо не допустити деформування аналізу, що може поставити під загрозу життєздатність та успіх проекту в разі, якщо законні інтереси чи сумніви зацікавлених сторін не будуть ураховані лише через те, що їх складно врахувати. У таких випадках може бути доречно розширити та продовжити підготовчий етап розроблення проекту.

Інколи видається, що такий аналіз та подальше широке залучення зацікавлених сторін уповільнює реалізацію проекту. Проте це лише спочатку. Народне прислів'я вчить: «Хто довго запрягає, той швидко їде». Мета підготовки проекту – не сам документ, а виконання рекомендованих дій і досягнення очікуваних результатів. Це вимагає широкомасштабної підтримки. Заходи, дії та проекти з реалізації проекту потребують підтримки. Тож копітка підготовча робота з підготовки й залучення активних представників зацікавлених сторін на різних етапах розроблення та впровадження проекту – правильний шлях до успіху.

Аналіз зацікавлених сторін слід проводити на кожному етапі розроблення та реалізації стратегічного плану регіону.

На підготовчому етапі метою проведення аналізу є попереднє визначення основних зацікавлених сторін. Зокрема, визначають найвпливовіших з них та приймають рішення щодо шляхів залучення їх до подальших етапів розроблення проекту.

На інших етапах здійснюють додатковий поглиблений аналіз зацікавлених сторін. При детальнішому погляді на це питання на пізніших етапах розроблення стратегічного плану можуть бути виявлені й залучені нові зацікавлені сторони, які на той час можуть мати ключове значення.

На етапі реалізації проекту аналіз здійснюють задля забезпечення ефективності залучення зацікавлених сторін, які підтримують і готові взяти участь у впровадженні й фінансуванні елементів проекту, та проведення моніторингу тих сторін, які не підтримують стратегічного плану.

На етапах моніторингу й оцінювання проекту важливо переглянути та врахувати результати попередніх аналізів зацікавлених сторін і на основі цього спланувати залучення різних їх категорій до оцінювання перебігу проекту та досягнутих результатів.

Аналіз зацікавлених осіб у комерційних та соціальних проектах має такий вигляд:

1. Визначення зацікавлених сторін та їхніх інтересів у процесі та результатах впровадження стратегії.
2. Оцінка впливу та важливості кожного з цих суб'єктів для процесу.

### Цінність та її формування

При реалізації різноманітних проектів, їх успіх насамперед визначається саме створеною цінністю для основних зацікавлених сторін.

Цінність – це особистісне цілісне сприйняття зацікавленою стороною проекту здібності товару / послуги / роботи створювати для неї вигоди в

соціальному та (або) економічному, та (або) політичному, та (або) духовному аспектах її життєдіяльності.

Тоді, цінність проекту – це особистісне сприйняття зацікавленими сторонами здатності проекту створювати для неї вигоди завдяки його унікальним властивостям в соціальному та (або) економічному, та (або) політичному, та (або) духовно-му аспектах їх (зацікавлених осіб) життєдіяльності.

Цінність проекту визначається вигодою, яку надають продукти проекту і сам проект при виконанні вимог, що містяться в місії проекту. Існує дві необхідні умови, які гарантують створення цінності проекту. Перша – практична здатність проектного менеджера виконати проект відповідно до плану; друга – знаходження способу гармонізувати цінність проекту для всіх зацікавлених сторін через властивості продукту проекту. Перша умова є обов'язковою, тоді як друга – достатньою умовою створення цінності проекту.

Проект, який задовольняє таким умовам, може збільшити цінність активів організації, створити інтелектуальну цінність і цінність інновації в результаті своєї реалізації, оскільки його продукт створює нову соціальну цінність для суспільства і цінність для власників. Також названо цінністю балансування інтересів зацікавлених сторін, яка виділяє цінність володіння проектом для кожної зацікавленої сторони і проводить синергію для майбутньої вигідної співпраці або нової моделі кросс-індустріального бізнесу, де при виконанні проекту необхідно уміло балансувати інтереси учасників.

За допомогою ланцюжка залежності між цінностями та результатами (рис. 2) одержуємо, умовно кажучи, перелік інтересів зацікавлених сторін (що виражені у цінностях та результатах), від ступеня задоволеності яких залежатиме успіх або невдача проекту.



Рис. 2. Ланцюжок, за яким визначаються кількісні критерії ефективності проекту для зацікавлених сторін

Інтереси, як наслідок цінностей зацікавлених сторін в комерційних та соціальних проектах зображені на рис. 3, де X1 – прибуток замовника, X2 – майно замовника, X3 – податок державі, X4 – засоби виробництва інвестора, X5, X6 – відповідно товари та послуги для споживачів, Z1 – зарплата менеджера проекту,

Z2 – транспорт споживача, Z3 – зв'язок споживача, Z4 – комфорт замовника чи споживача, Z5 – розваги споживача, Z6 – інвестиції інвестора, Y1 – самореклама замовника, Y2 – покращення якості життя споживача, Y3 – охорона життя споживача, Y4 – освіта споживача, Y5 – громадський порядок та безпека споживача, Y6 – інформація для споживача.

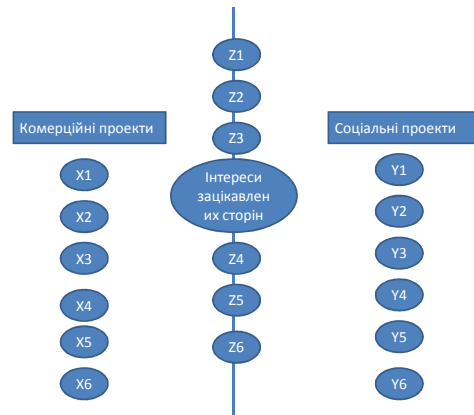


Рис. 3. Інтереси зацікавлених сторін

Як видно з рис. 3 існують спільні цінності у зацікавлених сторін у комерційних і соціальних проектах та необхідність в інтеграції управління іншими цінностями, що і ляже в основу майбутнього дослідження.

На відміну від економічних проектів у соціальних проектах цілі та результати проекту важко виміряти, адже вони спрямовані на створення «нематеріальної цінності».

«Нематеріальні цінності» – тобто цінності, які не мають вартісного виміру. Такими цінностями можуть бути здоров'я, покращення якості життя, забезпечення соціального та правового захисту, формування громадянського суспільства, зниження напруженості в суспільстві.

В теорії соціального проектування зазначається, що при формуванні цілей проектів соціального розвитку слід враховувати таке:

- соціальну корисність, соціальне значення та соціальні наслідки проекту;
- формування цілей має впливати з чітко сформульованої моделі майбутнього, а цілі відповідати вектору еволюційного розвитку соціальної системи;
- особливості соціокультурного простору, специфіку соціальної ситуації на території;
- інтереси усіх зацікавлених сторін проекту: соціальних груп, державних, громадських інститутів, комерційних організацій, що входять до оточення проекту;

– незалежно від формулювання цілей, наслідком проекту будуть соціальні зміни, що впливають на стан об'єкта та загальний вектор соціального розвитку.

Зацікавлені сторони проекту впливають на хід реалізації та результати проекту. Різні цілі зацікавлених сторін проекту спираються на різні ціннісно-нормативні системи. Тобто кожна із зацікавлених сторін є виразником різних цінностей, які у свою чергу визначають цілі та результати, які бажає одержати зацікавлена сторона від реалізації проекту. Їх необхідно навчитись поєднувати.

### Висновки

Визначено поняття зацікавлених сторін для соціальних та комерційних проектів, розглянуто ключові кроки аналізу зацікавлених сторін та формування цінностей у зацікавлених сторін у різних проектах.

На сьогодні не існує наукових розробок з питання інтеграції цінностей зацікавлених сторін в соціальних та економічних проектах. Це і буде темою подальших досліджень.

### Список літератури

1. *Геращенко Н.О. Концепція формування цілей проектів соціального розвитку / Н.О. Геращенко // Управління розвитком складних систем – 2012 - №9 – С.27-29*
2. *Медведева О.М. Фактологічний базис управління взаємодією в проектних ситуаціях / О.М. Медведева // Управління розвитком складних систем – 2012 - №10 – С.61-71*
3. *Верба В. А. Проектний аналіз: підручник / В.А. Верба, О.А. Загородніх. – К.: КНЕУ, 2000. – 322 с.*
4. *Ткачук А., Толкованов В., Марковський С., [та ін.]. Конкурентоспроможність територій : практ. посіб./ А. Ткачук, В. Толкованов, С. Марковський, [та ін.]. – К.: Легальний статус, 2011. – 252 с*
5. *Donaldson T., Preston L.E. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications // Academy of Management Review. – 1995. –№ 20. – P. 65-91.*
6. *Freeman R. E. Strategic Management: A stakeholder approach / R.E. Freeman. — Boston: Pitman, 1984*

*Стаття надійшла до редколегії 21.01.2013*

**Рецензент:** д-р техн. наук, проф. С.Д. Бушуєв, Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ.