

**Лебідь Ірина Георгіївна**

Кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародних перевезень та митного контролю, [orcid.org/0000-0003-0707-4179](https://orcid.org/0000-0003-0707-4179)

Національний транспортний університет, Київ

**Ткаченко Валентина Андріївна**

Доцент кафедри транспортного права та логістики, [orcid.org/0000-0001-5147-0772](https://orcid.org/0000-0001-5147-0772)

Національний транспортний університет, Київ

**Хрутьба Юлія Сергіївна**

Кандидат економічних наук, доцент кафедри транспортного права та логістики, [orcid.org/0000-0002-3419-8364](https://orcid.org/0000-0002-3419-8364)

Національний транспортний університет, Київ

**ДІАГНОСТИКА СТЕЙКХОЛДЕРІВ ІННОВАЦІЙНИХ ОСВІТНІХ ПРОЄКТІВ**

***Анотація.** Трансформація України в новий європейський простір, зростання вимог до рівня і якості проєктного підходу при вирішенні освітніх проблем зумовлює використання ефективних комунікацій на всіх етапах реалізації проєкту. Підтримка ЄС надходить у формі підтримки бюджету, грантів, кредитів, а також у формі програм підтримки освіти та громад. Наразі в Україні реалізуються понад 250 різних проєктів ЄС. Аналіз зацікавлених сторін – одна з частин моделі аналізу ситуації реалізації проєктів. При цьому діагностика зацікавлених сторін у процесі дослідження може бути визначена особливостями взаємодії зацікавлених сторін, саме в інноваційних освітніх проєктах. Моделювання процесів управління комунікаціями в освітніх проєктах передбачає визначення рівня цінностей і очікувань учасників проєкту, виявлення відмінностей між їхніми можливостями, потребами, страхами та оцінки достовірності таких відмінностей. Це потребує діагностики зацікавлених сторін освітніх проєктів, які пов'язані з інноваційною діяльністю. У дослідженні визначили основні залучені зацікавлені сторони до реалізації освітніх проєктів. Наведено основні інтереси та потреби зацікавлених сторін в інноваційних освітніх проєктах. Визначено, що найбільш доцільно вибрати діагностику стейкхолдерів (зацікавлених сторін) за допомогою матриці стейкхолдерів. Результати діагностики інтересів та потреб зацікавлених сторін допомогли згрупувати стейкхолдерів освітніх проєктів, що дасть змогу розробити узагальнений перелік бар'єрів для ефективних комунікацій в інноваційних освітніх проєктах. Окрім цього, урахування інтересів стейкхолдерів допоможе підвищити рівень ефективності комунікацій та сприятиме розвитку інноваційних освітніх проєктів, оскільки дасть змогу, окрім реалізації економічних цілей, забезпечити імплементацію етичних та освітніх стандартів. Отже, діагностика зацікавлених сторін в реалізації інноваційних освітніх проєктах дає змогу сформулювати перелік бар'єрів для ефективних комунікацій в інноваційних освітніх проєктах та дослідити рівень цінностей і очікувань представників різних груп стейкхолдерів.*

***Ключові слова:** зацікавлені сторони; освітні проєкти; освітня діяльність; бізнес-структура; громадськість; матриця стейкхолдерів*

**Вступ**

Участь України у загальноєвропейських та світових проєктах, організаціях та структурах, а також новітні технології в освітніх процесах вимагають застосування проєктного підходу при вирішенні проблем забезпечення високого освітнього рівня підготовки фахівців в усіх галузях економіки. Аналіз показує, що становлення і розвиток будь-якої країни, як розвиненої інноваційної держави зі стабільною економікою, в сучасному світі насамперед пов'язаний з формуванням синергії освітньої, дослідницької та інноваційної сфер.

Дійсно, стратегія інноваційного розвитку передбачає набуття і збереження технологічної переваги (тобто конкурентоспроможності). Однак такі фактори, як якісна вища освіта, наукові дослідження високого рівня, набутий професійний досвід, взяті окремо, автоматично до такої стратегії не приводять. Поєднані ж разом, у так званій «трикутнику знань», і перебуваючи у синергетичному взаємозв'язку між собою, ці фактори не просто створюють можливості, а забезпечують технологію інноваційного розвитку на відповідному інтервалі часу. Саме взаємна інтеграція вищої освіти, інновацій та дослідницької

діяльності, синергетична взаємодія всіх його складових: закладів вищої освіти, науково-дослідних організацій, а також представників бізнес-компаній, орієнтованих на використання інноваційних технологій, дають змогу ефективно впроваджувати концепцію трикутника знань.

Моделювання процесів управління знаннями в освітніх проєктах передбачає визначення рівня знань, цінностей та очікувань учасників проєкту, виявлення відмінностей між відповідними показниками поліпшення якості навчання на всіх рівнях освіти та оцінювання достовірності таких відмінностей. Це потребує статистичних досліджень цільових груп освітніх проєктів сталого розвитку транспорту. Таким чином, управління ключовими стейкхолдерами компанії є важливою складовою менеджменту організації, спрямованого на досягнення цілей діяльності та сталого розвитку компанії. Існують різні напрями менеджменту залежно від групи стейкхолдерів, але відсутній системний підхід до управління всіма зацікавленими сторонами компанії. Отже, передумовою успішної реалізації освітніх проєктів є ефективне управління комунікаціями та забезпечення підтримки системи зв'язку (взаємодій) між зацікавленими сторонами і учасниками проєкту, узгодження цінностей та передачу управлінської і/або звітної інформації, спрямованої на забезпечення досягнення цілей проєкту.

### Мета статті

Метою публікації є визначення зацікавлених сторін освітніх інноваційних проєктів та аналіз особливостей їх комунікації.

Для досягнення цієї мети вирішувались такі завдання:

- визначити основні зацікавлені сторони освітніх проєктів;
- визначити основні інтереси і потреби зацікавлених сторін за допомогою матриці стейкхолдерів;
- згрупувати стейкхолдерів за інтересами та потребами.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Інтеграція України в європейський та світовий бізнес-простір вимагає адаптації вітчизняних реалій до правил господарювання й імплементації основоположних принципів діяльності в практику українського підприємництва. Зокрема, ратифікація Україною стандартів AA1000SES [1], ISO 26000:2010 [2], A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) у п'ятому виданні 2013 р. Business Analysis for Practitioners: A practice Guide (2014 р.) та Requirements Management:

A Practice Guide (2016 р.) потребує на прийняття рішень за проєктами за ціннісноорієнтованим підходом, тобто за цінністю для стейкхолдерів.

Відповідно до Стандарту ISO 21500 предметна група комунікацій включає в себе процеси, які необхідні для планування, управління і розповсюдження інформації, що має відношення до проєкту. Управління комунікацією у проєкті – це процес обміну інформацією між зацікавленими сторонами проєкту, що включає розроблення плану комунікацій, розповсюдження інформації та управління комунікаціями зацікавлених сторін [3].

Умовою забезпечення сталого розвитку будь-якої країни є діагностика стейкхолдерів (з англ. stakeholder – «власник частки») суб'єктів господарювання. За визначенням стандарту AA1000SES [1] стейкхолдером вважається група, що може впливати на діяльність організації або, навпаки, здатна відчувати на собі вплив від діяльності організації, її продукції або послуг і пов'язаних із цим дій.

В науковій літературі суб'єктів господарювання, які оточують підприємство або є його частиною, називають «стейкхолдерами», «групами впливу», «групами інтересів» або «зацікавленими сторонами». Поняття «stakeholder» прийшло в українську науку із західних літературних джерел. За міжнародним стандартом соціальної відповідальності ISO 26000, «стейкхолдер» або заінтересована особа – це особа або група осіб, яка має інтерес у будь-яких рішеннях або діях організації [4].

Теорія стейкхолдерів (або концепція зацікавлених сторін) є одним з найважливіших напрямів в сучасному менеджменті. Будь-яка організація в процесі своєї діяльності взаємодіє тим чи іншим чином зі стейкхолдерами, які можуть вплинути на досягнення цілей діяльності організації або бути схильні до впливу з боку організації. Ними можуть бути групи або окремі особи.

У роботі І. Ансоффа «Корпоративна стратегія» розглядається концепція збалансованості вимог різних стейкхолдерів з цілями організації [5]. Для успішного функціонування організаціям автор рекомендує проводити аналіз і здійснювати заходи щодо розвитку взаємин з ключовими стейкхолдерами. Основна ідея концепції полягає в тому, що компанія, вибудовуючи стійкі взаємовигідні відносини з групами зацікавлених сторін, досягає поставлених цілей, ефективності і прибутковості діяльності, цілей свого стратегічного розвитку.

Л. Н. Коновалова, М. І. Корсаков та В. Н. Якімець визначають взаємовигідні очікування стейкхолдерів у разі реалізації соціального партнерства [6]. С. Сімпсон, С. Туркін та С. Колліер аналізують нові проблеми з урахуванням бізнес-функцій [7].

Управління і діагностика стейкхолдерів освітніх проєктів з точки зору концепції створення спільних цінностей є управлінням з позиції пошуку і реалізації нових можливостей для всіх груп стейкхолдерів в освітніх процесах, що беруть участь в процесі створення освітньої послуги.

Дотепер згідно з усталеною теоретичною і методологічною базою з теми діагностики стейкхолдерів розглянуто основи і підходи до теорії стейкхолдерів і виявлено відсутність системного підходу до діагностики стейкхолдерів в освітніх проєктах і взаємодії з ними з метою формування корпоративної стійкості і слабо розкритий механізм управління зацікавленими сторонами [8].

На сьогодні більшість досліджень, пов'язаних із теорією зацікавлених сторін, спрямовані саме на ідентифікацію та класифікацію стейкхолдерів. На нашу ж думку, необхідно змістити акценти на визначення саме: цілей, яких необхідно досягнути при взаємодії з кожним із стейкхолдерів; факторів, які впливають на досягнення цих цілей та можливих ризиків; методології стейкхолдер-аналізу тощо

## Виклад основного матеріалу

### Матеріали та результати досліджень

Необхідність визначення груп стейкхолдерів та вивчення їх інтересів пояснюється тим, що інтереси різноманітних груп мають різний вектор спрямування й їх неврахування може призвести до конфлікту. Важливу роль у визначенні моделі взаємовідносин зі стейкхолдерами відіграє обраний інструментарій проєктного аналізу. У світовій практиці налічується значна кількість корисних інструментів, що використовуються для покращення взаємодії зі стейкхолдерами, проте найефективнішим серед них залишається стейкхолдер-аналіз [9 – 13]. Моделювання процесів управління комунікаціями в освітніх проєктах передбачає визначення рівня

цінностей та очікувань учасників проєкту, виявлення відмінностей між їх можливостями, потребами, страхами та оцінки достовірності таких відмінностей. Це потребує діагностики зацікавлених сторін освітніх проєктів, які пов'язані з інноваційною діяльністю.

У сфері теорії стейкхолдерів більшість наукових статей присвячено необхідності задоволення їх інтересів. Можливість управління стейкхолдерами з метою задоволення інтересів компанії взаємопов'язана з інтересами і вимогами стейкхолдерів, своєчасне і точне визначення яких дає змогу компанії реагувати на них з найбільшою ефективністю для себе.

До груп, що зацікавлені у впровадженні інноваційних наукових та освітніх проєктів, належать віднести (рис. 1) [14]:

- центральний орган виконавчої влади у сфері освіти і науки, який одночасно зацікавлений в розвитку освіти і досліджень, формує політику та інноваційний клімат і є опосередкованим учасником системи освіти і науки;

- заклади вищої освіти, які так само представляють освітній процес та дослідження, але також формують спеціально створювані структури для провадження інноваційних освітніх і наукових проєктів. До них належать: державні університети; приватні університети; наукові установи; інститути підвищення кваліфікації;

- спеціалізовані науково-дослідні організації, проєктні установи і центри Академії наук України (НАН); науково-виробничі, науково-дослідні, проєктні установи, системи галузевих академій; науково-дослідні, проєктні установи і центри міністерств і відомств; науково-дослідні установи та кафедри університетів; науково-виробничі, проєктні установи і центри при промислових підприємствах, об'єднаннях, інноваційні центри;



Рисунок 1 – Основні групи стейкхолдерів (заінтересованих сторін) в інноваційних освітніх проєктах

– трансферні організації передачі знань – технопарки, наукові парки, інноваційні центри та посередники;

– підприємства-реципієнти інновацій;  
– громадські організації – науково-технічні неприбуткові організації, утворені відповідно до Закону України «Про об'єднання громадян», науково-інженерні об'єднання, спілки, товариства, асоціації та ін.

Після виявлення всіх стейкхолдерів важливим кроком є оцінка ступеня їх важливості і можливостей вплинути на успіх в інноваційних освітніх проєктах.

Вплив – це сила стейкхолдерів в управлінні проєктом. До впливу належить можливість стейкхолдерів впливати на рівень інвестування проєкту та участь в бюджетуванні проєкту; вплив на людей, що приймають рішення з ключових питань в ході в інноваційних освітніх проєктах.

Важливість – це внесок стейкхолдерів в результат інноваційних освітніх проєктів. Визначається тим, наскільки задоволені потреби, вирішення проблем та інтересів кожного стейкхолдера може вплинути на результат освітнього проєкту. До важливості належать, наприклад, особливі знання чи вміння стейкхолдерів, а також інтереси / потреби, які повинні бути задоволені для того, щоб проєкт став ефективним.

Інтереси і потреби – це предмети постійної уваги стейкхолдерів в інноваційних освітніх проєктах. Розуміння інтересів та потреб вкрай важливо. При діагностиці стейкхолдерів важливо в цілому задовольняти його інтерес. Для виявлення інтересів та потреб в освітніх проєктах доцільно скористатися матрицею стейкхолдерів. Матриця стейкхолдерів складається у вигляді таблиці, де експерти оцінюють як ступінь та силу впливу

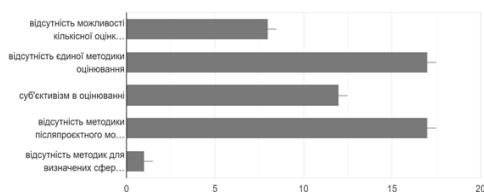
стейкхолдера на бізнес, так і його інтереси в аспекті діяльності суб'єкта господарювання, а також визначаються можливі стратегії взаємодії.

Отже, матриця стейкхолдерів кожного підприємства буде різнитися в силу різноманітності діяльності, кон'юнктури, взаємних очікувань та побажань, стратегічних і тактичних цілей тощо. Але послідовність такого аналізу може мати універсальний характер. Кожна компанія визначає своїх власних стейкхолдерів, їх очікування і побажання і проводить аналітичні дослідження в цій сфері. Під аналізом стейкхолдерів розуміється процес, за допомогою якого можна визначити і оцінити важливість ключових груп людей або організацій, які здатні вплинути на успішність діяльності компанії [15]. Ідентифікація стейкхолдерів, звичайно, носить індивідуальний характер щодо сили впливу тієї чи іншої групи, їх значущості для організації, але здебільшого самі групи визначає галузева специфіка. Відправною точкою взято методіку оцінювання рівня економічної безпеки з позиції впливу зацікавлених сторін [4], яка, на нашу думку, на високому рівні дає змогу виявити інтереси та потреби стейкхолдерів в інноваційних освітніх проєктах.

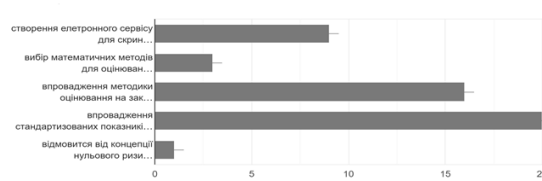
Для вивчення потреб зацікавлених сторін освітніх інноваційних проєктів проведено анкетування окремих представників зацікавлених сторін.

Для збирання потрібних даних було проведено безпосереднє опитування представників державних органів виконавчої влади у сфері освіти і науки, керівників і спеціалістів організацій передачі знань та анкетне опитування викладачів закладів освіти та науки [14]. Вибірка опитування представлена на рис. 2.

Варіанти відповідей організаційних бар'єрів під час опитуванні стейкхолдерів «Технологічні платформи»



Варіанти відповідей організаційних бар'єрів під час опитуванні стейкхолдерів «Бізнес-структури та підприємства»



Відповідь на запитання необхідності запровадження освітнього проєкту для підвищення освітнього рівня



Вплив на проєкт від групи стейкхолдерів «Трансферні організації передачі знань» при відповіді на запитання «можуть все зупинити, чи проштовхнути»



Рисунок 2 – Деяка вибірка із опитування зацікавлених сторін інноваційних освітніх проєктів

Загальний обсяг вибірки – 219 осіб. Її склад: 12% представників центрального органу виконавчої влади у сфері освіти і науки (Міністерство освіти і науки України), 15% представники підприємств – реципієнтів інновацій (Державний автотранспортний науково-дослідний і проєктний інститут), 25% представників закладів вищої освіти (Національного транспортного університету, Національного Східноукраїнського університету ім. Даля, Ужгородського Національного університету) і 28% громадські організації (Спілка ректорів України).

При проведенні діагностики стейкхолдерів щодо успішного впровадження інноваційних освітніх проєктів до уваги бралися такі показники: законодавчий напрям професійних знань, наявний рівень базових знань, тривалість навчання, вік та стать учасників. Як характеристика об'єктів оцінюються потреба одержати додаткові знання для впровадження інноваційних ідей та напрям цих знань.

Концептуально покращену схему зацікавлених сторін представлено на рис. 3.

Діагностика стейкхолдерів інноваційних наукових та освітніх проєктів допомогла згрупувати зацікавлені сторони в три групи: державні органи виконавчої влади, що працюють у сфері освіти і науки, заклади освіти і науки та трансферні організації передачі знань, реципієнти інновацій.

Урахування інтересів стейкхолдерів допоможе підвищенню рівня ефективності комунікацій та сприятиме розвитку інноваційних освітніх проєктів, оскільки дасть змогу, окрім реалізації економічних цілей, забезпечити імплементацію етичних та освітніх стандартів. На основі наведеного аналізу можна зробити цілком очевидний висновок про низький рівень ефективності організаційних зв'язків між основними учасниками комунікацій – освіта – наука, наука – інновації та особливо освіта – інновації, що потребує розроблення методу управління комунікаціями для такого типу проєктів.

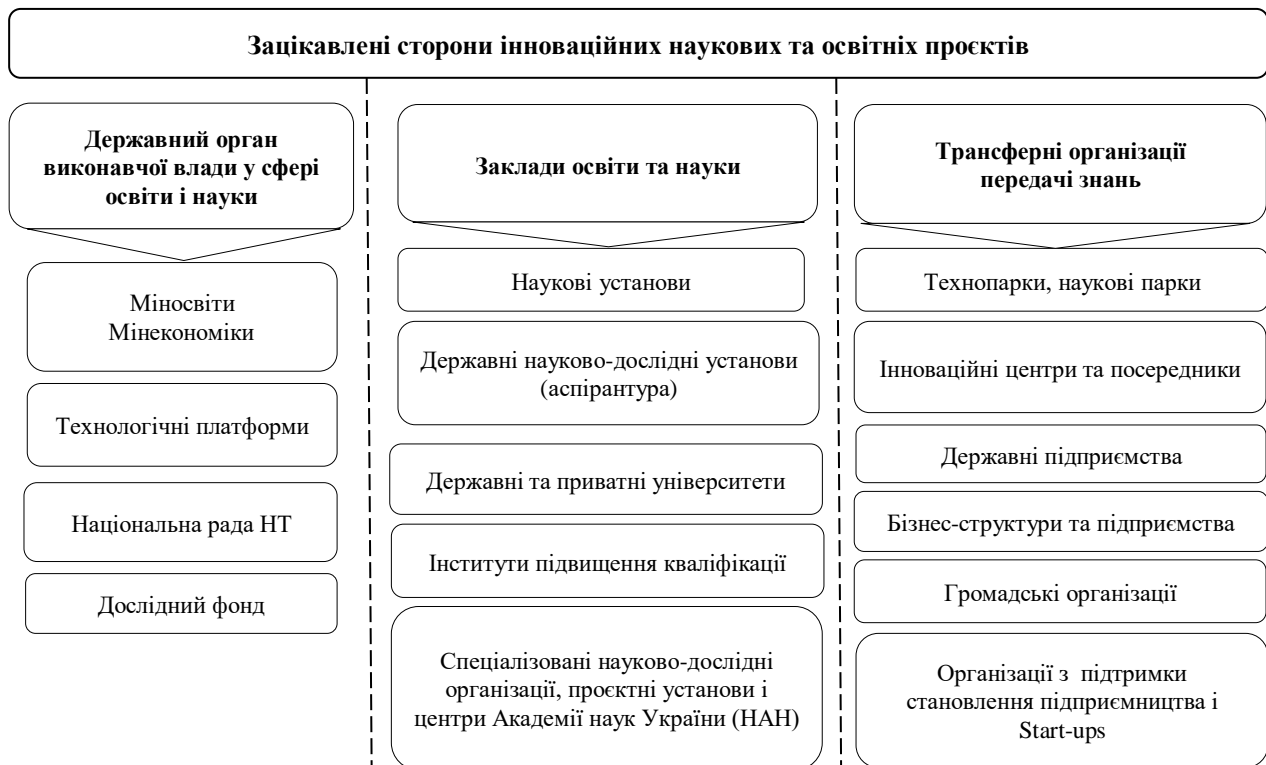


Рисунок 3 – Групування стейкхолдерів інноваційних наукових та освітніх проєктів

## Висновки

Отже, діагностика зацікавлених сторін включає визначення зацікавлених сторін і визначення їх інтересів та потреб. Діагностика стейкхолдерів допомогла згрупувати їх на три групи, оскільки кожна група передбачає свої підходи до реалізації інноваційних освітніх проєктів і має певні особливості в організаційній діяльності, джерелах фінансування тощо.

Особливості взаємодії зацікавлених сторін в реалізації інноваційних освітніх проєктів дав змогу сформулювати перелік бар'єрів для ефективних комунікацій в інноваційних освітніх проєктах та дослідити рівень цінностей і очікувань представників різних груп стейкхолдерів. Результати аналізу зацікавлених сторін виявили напрями підвищення освітнього рівня для підготовки фахівців для впровадження освітніх проєктів програми сталого розвитку транспорту.

## Список літератури

1. AA1000SES. Міжнародний стандарт взаємовідносин із зацікавленими особами. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.wikiquality.ru/docs/AA1000SES.docx>
2. Керівництво із соціальної відповідальності ISO/DIS 26000/ Міжнародна організація стандартизації Guidance on social responsibility [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.iso.org>
3. ISO 21500:2012. Guidance on project management [Електронний ресурс]: – Режим доступу: [http://www.iso.org/iso/home/store/catalogue\\_tc/catalogue\\_detail.htm?csnumber=50003](http://www.iso.org/iso/home/store/catalogue_tc/catalogue_detail.htm?csnumber=50003)
4. Міжнародний стандарт ISO 26000:2010 «Настанова по соціальній відповідальності» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.ksovok.com/doc/iso\\_fdis\\_26000\\_rus.pdf](http://www.ksovok.com/doc/iso_fdis_26000_rus.pdf)
5. Ансофф, І. Нова корпоративна стратегія / І. Ансофф. – СПб.: Пітер Ком, 1999. – 416 с. – (Серія «Теорія і практика менеджменту»)
6. Коновалова Л. Н., Корсаков М. И., Якимец В. Н. Управление социальными программами компании / Под общ. ред. С. Е. Литовченко. – М.: Ассоциация менеджеров, 2003. – 152 с.
7. Симпсон С., Туркин С. Социальное измерение в бизнесе / При участии Сари Коллиер. – М.: Красная площадь, 2001. – 96 с.
8. Хрутьба Ю. С. Особливості взаємодії зацікавлених сторін у природоохоронних проєктах / Ю. С. Хрутьба, В. В. Морозов, А. С. Хрутьба // Управління розвитком складних систем. – 2019. – Вип. 37. – С. 32-39. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss\\_2019\\_37\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2019_37_7).
9. Рыбак С.М. Диагностика стейкхолдерів ТзОВ «Львівська пивна компанія» / С.М. Рыбак [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://kerivnyk.info/2013/09/rybak.html>.
10. Гарбуз С.К. Ціннісно-орієнтоване управління зацікавленими сторонами проєктів в галузі морської освіти / С. К. Гарбуз // Збірник наукових праць НУК. – 2016. – № 2. – С. 80 – 84.
11. Алькема В. Г., Болботенко І. В. Методика оцінки рівня економічної безпеки суб'єктів аудиторської діяльності / В. Г. Алькема, І. В. Болботенко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://global-national.in.ua/vipusk-1-2014/115-alkema-v-g-bolbotenko-i-v-metodika-otsinki-rivnya-ekonomichnoji-bezpeki-sub-ektiv-auditorskoji-diyalnosti>.
12. Саприкіна М., Каба Д. Діалог зі стейкхолдерами: рекомендації компаніям / М. Саприкіна, Д. Каба. – К.: Фарбований лист, 2011 – 475 с.
13. Ковальська К. Сутність і особливості управління конфліктами інтересів у корпорації / К. Ковальська // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. – 2011. – Вип. 121-122. – С. 86-89.
14. Мельниченко О. І. Системний аналіз управління комунікаціями в освітніх проєктах / О. І. Мельниченко, І. Г. Лебідь, В. А. Ткаченко // Управління розвитком складних систем. – 2020. – № 41. – С. 28 – 34; [dx.doi.org/10.32347/2412-9933.2020.41.28-34](https://doi.org/10.32347/2412-9933.2020.41.28-34).
15. Верховлядова Н. І. Оцінка впливу стейкхолдерів на управління стійкістю функціонування будівельного підприємства / Н. І. Верховлядова, І. В. Кононова // Економічний простір. – 2011. – № 53. – С. 187–197
16. Формирование компетентности проектных менеджеров с учетом интересов стейкхолдеров образовательного проекта / Ю. Ю. Гусева, И. В. Чумаченко // Управління розвитком складних систем. – 2015. – Вип. 21(1). – С. 25-31.
17. Горідько Н. М. Моделі і методи управління екологічними знаннями в освітніх проєктах дис. ... канд. техн. наук: 05.13.22 / Національний транспортний університет Міністерства освіти і науки України. Київ. – Національний транспортний університет, Київ, 2018. – 207 с.
18. Бушуев, С. Д. Планетарная модель ментального пространства программ развития организаций / С.Д. Бушуев, Н.П. Ярошенко // Управління розвитком складних систем. – 2012. – № 9. – С. 11 – 13.

Стаття надійшла до редколегії 28.08.2020

**Lebid Iryna**

PhD (Eng.), Associate professor, Associate Professor Department of International Transportation and Customs Control, [orcid.org/0000-0003-0707-4179](https://orcid.org/0000-0003-0707-4179)  
National Transport University, Kyiv

**Tkachenko Valentyna**

Associate professor Department of Transport Law and Logistics, [orcid.org/0000-0001-5147-0772](https://orcid.org/0000-0001-5147-0772)  
National Transport University, Kyiv

**Khrutba Yuliya**

Ph.D., Associate professor Department of Transport Law and Logistics, [orcid.org/0000-0002-3419-8364](https://orcid.org/0000-0002-3419-8364),  
National Transport University, Kyiv

**STAKEHOLDER ANALYSIS FOR INNOVATIVE EDUCATIONAL PROJECTS**

**Abstract.** Transformation of Ukraine into a new European space, increasing requirements for the level and quality of the project approach in solving educational problems determine the use of effective communications at all stages of project implementation. EU support comes in the form of budget support, grants, loans, as well as education and community support

programs. Currently, more than 250 different EU projects are being implemented in Ukraine. Stakeholder analysis is one of the parts of the project analysis model. It can be defined by the peculiarities of stakeholder interaction in innovative educational projects. Modeling of communication management processes in educational projects involves determining the level of values and expectations of project participants as well as identifying differences between their capabilities, needs, fears and assessing the validity of such differences. This needs stakeholder analysis of educational projects related to innovation activity. The research has identified main stakeholders of the implementation of education projects. The main interests and needs of stakeholders in the innovative educational projects have been shown. It has been determined that it is more efficient to analyze stakeholders using stakeholders' matrices. The results of the analysis of stakeholders' interests and needs made it possible to form groups of stakeholders of educational projects which allows to develop a generalized list of barriers to efficient communication in innovative educational projects. In addition, taking into account stakeholders' interests will increase the level of communication efficiency and promote the development of innovative educational projects, as, in addition to achieving economic goals, it will allow to ensure the implementation of ethical and educational standards. Thus, stakeholder analysis in the implementation of innovative educational projects will form a list of barriers to effective communication in innovative educational projects and explore the level of values and expectations of representatives of different groups of stakeholders.

**Keywords:** stakeholders; educational projects; educational activity; business structure; the public; a stakeholder matrix

#### References

1. AA1000SES. Interaction stakeholder standard: – Retrieved from: <http://www.wikiquality.ru/docs/AA1000SES.docx>
2. Guidance on social responsibility ISO/DIS 26000 / International Organization for Standardization: Retrieved from: <http://www.iso.org>
3. ISO 21500:2012. Guidance on project management: – Retrieved from: [http://www.iso.org/iso/home/store/catalogue\\_tc/catalogue\\_detail.htm?csnumber=50003](http://www.iso.org/iso/home/store/catalogue_tc/catalogue_detail.htm?csnumber=50003).
4. International Standard ISO 26000:2010 «Guidance on social responsibility»: – Retrieved from: [http://www.ksovok.com/doc/iso\\_fdis\\_26000\\_rus.pdf](http://www.ksovok.com/doc/iso_fdis_26000_rus.pdf)
5. Ansoff, I. (1999). *New corporate strategy*. Saint Petersburg: Piter Com.
6. Konovalova, L. N., Korsakov, M. I., Yakymets, V. N. (2003). *Managing social programs for the company*. Moscow: Association of Managers.
7. Simpson, S., Turkin, S. (2001). *Social dimension of business*. Moscow
8. Khrutba, Yu. S., Morozov, V. V. & Khrutba, A. S. (2019). Features of interventions of stakeholders in nature-protect projects. *Management of Development of Complex Systems*, 37, 32-39. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss\\_2019\\_37\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2019_37_7).
9. Rybak, S. M. (2013). Stakeholder Analysis of Lviv Brewery Ltd: <http://kerivnyk.info/2013/09/rybak.html>.
10. Harbuz, S. K. (2016). Value-oriented stakeholder management of maritime education projects. *NUS Bulletin*, 2, 80 – 84.
11. Alkema, V. H., Bolbotenko, I. V. (2014). Methods for assessing the level of economic security of audit entities. – Retrieved from: <http://global-national.in.ua/vipusk-1-2014/115-alkema-v-g-bolbotenko-i-v-metodika-otsinki-rivnya-ekonomichnoji-bezpeki-sub-ektiv-auditorskoji-diyalnosti>.
12. Saprykina, M., Kaba, D. (2011). *Dialogue with stakeholders: recommendations to companies*. Kyiv: Farbovani lyst
13. Kovalska, K. (2011). The essence and features of conflict management in the corporation. *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv*, 121-122, 86-89.
14. Melnychenko, O. I. Lebid I. H. & Tkachenko, V. A. (2020). System Analysis of Communication Management in Education Projects. *Management of Development of Complex Systems*, 41, 28-34. [dx.doi.org/10.32347/2412-9933.2020.41.28-34](https://doi.org/10.32347/2412-9933.2020.41.28-34).
15. Verkhogliadova, N. I., Kononova, I. V. (2011). Assessment of the impact of stakeholders on the sustainability management of the construction company. *Economic space*, 53, 187–197.
16. Huseva, Ju. Yu., Chumachenko, I. V. (2015). Formation of Project Managers' Competence Considering the Interests of the Educational Project Stakeholders. *Management of Development of Complex Systems*, 21(1), 25-31.
17. Goridko, N. M. (2018). *Models and Methods for Environmental Knowledge Management in Educational Projects*. Candidate's thesis. Kyiv: NTU, 207.
18. Bushuyev, S. D., Yaroshenko, N. P. (2012). Planetary model of the mental space of organization development programs. *Management of Development of Complex Systems*, 9, 11–13.

#### Посилання на публікацію

- APA Lebid, Iryna, Tkachenko, Valentyna & Khrutba, Yuliya. (2020). Stakeholder analysis for innovative educational projects. *Management of Development of Complex Systems*, 43, 47 – 53, [dx.doi.org/10.32347/2412-9933.2020.43.47-53](https://doi.org/10.32347/2412-9933.2020.43.47-53).
- ДСТУ Лебідь І.Г. Діагностика стейкхолдерів інноваційних освітніх проєктів / І. Г. Лебідь, В. А. Ткаченко, Ю. С. Хрутьба // *Управління розвитком складних систем*. – 2020. – № 43. – С. 47 – 53, [dx.doi.org/10.32347/2412-9933.2020.43.47-53](https://doi.org/10.32347/2412-9933.2020.43.47-53).