

**Кравчук Іван Васильович**

Здобувач PhD кафедри менеджменту,

<https://orcid.org/0009-0007-2540-4625>

Національний транспортний університет, Київ

**Литвишко Лілія Олександрівна**

Кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту

<https://orcid.org/0000-0001-9315-046X>

Національний транспортний університет, Київ

**СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ ПРОЄКТІВ  
ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

***Анотація.** У статті представлено результати огляду підходів до управління стейкхолдерами проєктів транспортних підприємств. Визначено, що транспортна галузь є однією з базових галузей України і має критично важливе значення для економічної сфери країни. Тісний зв'язок функціонування транспортної галузі з підприємствами інших сфер діяльності впливає на їх повноцінну діяльність. Через події політично-соціального характеру, пандемію COVID-19 та повномасштабне вторгнення і збройну російську агресію, транспортна галузь останні 10 років має глибокий економічний спад, що відображається на загальній картині ВВП України. Післявоєнне відновлення економіки в цілому неможливе без повноцінної роботи транспортної галузі. Саме тому транспортні підприємства потребують державної підтримки та реформування завдяки розробці проєктів із залученням державних інституцій, бізнес-структур, громадськості, міжнародних організацій, що необхідні для мінімізації наслідків війни та довоєнних соціально-економічних потрясінь. Залучення до проєктів різних установ і організацій передбачає їх плідну та взаємовигідну співпрацю. Всі учасники проєктів транспортних підприємств є зацікавленими особами цих проєктів або стейкхолдерами. Кожна група стейкхолдерів має власні погляди, вимоги, інтереси та цілі в цих проєктах, а отже, і вплив на проєкт задля досягнення власних цілей та інтересів. Тому потрібно управління цими взаємовідносинами та знаходження балансу між інтересами стейкхолдерів і цілями проєктів. Задля формування стратегії управління зацікавленими сторонами проєктів транспортних підприємств необхідно провести ґрунтовний аналіз із застосуванням інструментарію для визначення й оцінювання кожного стейкхолдера за низкою параметрів. Отримана інформація буде основою для розробки стратегії взаємовигідної співпраці та знаходження порозуміння і балансу інтересів, цілей і рівня задоволеності. Перспективою подальших досліджень є пошук нових або вдосконалення наявних інструментів аналізу стейкхолдерів проєктів транспортних підприємств із урахуванням специфічних деталей і глибоких питань транспортної сфери.*

***Ключові слова:** управління взаємодією зі стейкхолдерами проєктів; проєкти транспортних підприємств; стейкхолдери проєктів транспортних підприємств; підходи до управління стейкхолдерами*

**Вступ**

Транспортна галузь є однією з базових галузей економіки України та критично важливим сегментом в економічній, політичній, соціальній, туристичній, оборонній сферах. А з часу російської збройної агресії і масштабного військового вторгнення в Україну 24 лютого 2022 р. російських військ, транспортні підприємства набули надважливого значення у військовій, оборонній та соціальній сферах. Багато об'єктів транспортної інфраструктури є наразі об'єктами критичної інфраструктури, що забезпечують функціонування суспільства,

економіки та військові потреби. Зруйнованими дорогами, під обстрілами, автомобільний транспорт та потяги з перших днів і дотепер забезпечують сполучення передових позицій з тилом, доставляючи все необхідне бійцям на лінію фронту, гуманітарні вантажі для цивільних, забезпечуючи евакуацію і переміщення цивільних і поранених бійців з місць проведення активних бойових дій до безпечних регіонів [1].

За останні 10 років, починаючи з Революції гідності в 2014 р., підприємства транспортної галузі зазнали відчутних соціально-економічних потрясінь.

З часів анексії росіянами території Криму і частини Донбасу значно скоротилося число перевезень, збільшилися витрати на транспортування і повноцінне функціонування, зменшились обсяги інвестицій. Наступним руйнівним ударом була пандемія COVID-19, яка вплинула на економіку України в цілому. Обмеження пересування і тимчасове закриття підприємств на карантин вдарило по всіх галузях, але транспортні підприємства були серед тих, хто найболючіше переніс ці випробування. Все це призвело до суттєвих економічних втрат як окремої галузі, так і економіки України загалом. Але найбільшої шкоди транспортній галузі принесла війна. Згідно Звіту про прямі збитки транспортної інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії станом на початок 2024 р., який надано аналітичною командою Київської школи економіки, за попередніми оцінками загальний обсяг прямих збитків об'єктів транспортної інфраструктури в Україні склав \$36,8 млрд [2].

Робота транспортних підприємств тісно пов'язана з підприємствами інших галузей (промисловість, торгівля, послуги, туризм) і опосередковано впливає на функціонування підприємств абсолютно у всіх сферах. Стагнація транспортної галузі мала ланцюгову реакцію в інших секторах економіки, що загалом призвело до глибокого економічного спаду ВВП країни.

Для подолання вкрай кризової ситуації для галузі потрібна державна підтримка, розроблення спільних проєктів держави, приватного сектору, залучення міжнародних партнерів і зацікавлених стейкхолдерів. Інфляція витрат, що відбувається внаслідок активних бойових дій, вимагає розроблення проєктів щодо реформування транспортної галузі задля створення розумної економіки, яка буде відповідати європейським стандартам. Стратегія, спрямована на мінімізацію негативних наслідків війни для транспортної галузі, має допомогти їй стати одним з ключових аспектів відбудови економіки України загалом у післявоєнний період. Саме тому дослідження питань з управління взаємодією зі стейкхолдерами проєктів транспортних підприємств є актуальними для цієї стратегії.

### **Аналіз літературних джерел і постановка проблеми**

В економічній теорії термін «стейкхолдер» спочатку визначав лише осіб, які безпосередньо володіли частиною підприємства чи бізнесу, а отже, його акціонерів. Але згодом значення розширилось і включило в себе всіх осіб або групи, які мали інтерес до діяльності підприємства. Повнота розуміння самого терміну і підходів до його тлумачення розвивалась поступово і залежала від декількох факторів:

– поява нових підходів до управління організаціями, де підкреслювалась важливість враховування інтересів усіх зацікавлених сторін;

– зростання рівня усвідомлення підприємствами своєї соціальної відповідальності перед суспільством;

– загальний напрям глобалізації вимагає посилення взаємозв'язків між різними організаціями (в т.ч. і в міжнародному співробітництві) та суспільством в цілому з використанням комплексного підходу.

Так, Е. Фрімен визначає стейкхолдерів як «будь-яку групу чи індивіда, які можуть впливати на досягнення цілей організації» [3], де головний акцент – використання взаємовідносин для досягнення мети підприємством.

Усвідомлення своєї соціальної відповідальності змусило бізнес переглянути стратегію відносин зі стейкхолдерами та змістити акцент з використання на взаємодію і взаємовигідну співпрацю на договірній основі, враховуючи інтереси як стейкхолдерів, так і підприємства [4].

Для визначення поняття «стейкхолдер» в контексті управління проєктами слід звернутися до зводу знань РМВоК, який трактує стейкхолдерів як особу, групу осіб або організацію, які можуть впливати, перебувати під впливом або вважати себе під дією впливу рішення, операції або кінцевого результату проєкту, програми або портфеля проєктів [5]. Також слід відмітити точку зору Д. Кліленда, яка дещо доповнює трактування методології. Автор вважає, що стейкхолдери мають, або вважають, що мають, законні вимоги щодо деяких аспектів проєкту. Тобто, мета зацікавленості може полягати у забезпеченні особистого інтересу в проєкті, певної частини участі в ньому або висуненні вимог щодо проєкту (в т.ч. і висунення законних претензій) [6].

Питаннями вивчення управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами в проєктній діяльності займалися: С. Д. Бушуєв, Д. А. Бушуєв, Ю. Ю. Гусева, В. А. Рач, Н. С. Бушуєва, В. С. Харута, О. М. Медведєва., В. В. Морозов, Ю. М. Тєсля, І. В. Чумаченко, О. Б. Данченко, Д. Ф. Сєпеда Гуаман, О. В. Веренич, О. В. Россошанська, Ю. М. Кузьмінська, А. І. Рибак, І. Б. Азарова, А. В. Севост'янова, К. Я. Круль, О. Р. Дєнчик, О. В. Стрєлков та інші. У роботах цих науковців та інших дослідженнях подано розгляд питання управління різними групами стейкхолдерів в різних галузях та з різних аспектів процесу управління.

### **Мета і задачі публікації**

Метою пропонованої роботи є огляд і аналіз сучасних підходів до управління взаємодією зі стейкхолдерами проєктів транспортних підприємств.

## Виклад основного матеріалу

За сучасних швидкозмінних умов бізнес-середовище транспортної галузі не існує ізольовано від зовнішніх та внутрішніх впливів, тому діяльність транспортних підприємств неможлива без взаємодії між державними інституціями, бізнесом, громадськими організаціями та громадянами, клієнтами і споживачами, де кожен з учасників є зацікавленою стороною, тобто стейкхолдером. Проекти в транспортній галузі також неможливо реалізувати без співпраці чи взаємодії з різними групами стейкхолдерів. Звичайно, що кожна група має свої погляди, свою мету і переслідує власні інтереси. Суперечливість цілей різних груп стейкхолдерів доведено в багатьох дослідженнях, наприклад, в роботах Т. Доналдсона і Л. Престона [7]. Багато вчених встановили факт можливості конфлікту інтересів між стейкхолдерами та підприємствами [8], тому питання узгодженості (балансування) інтересів стейкхолдерів стоїть дуже гостро, як для підприємств транспортної галузі, так і для всіх інших сфер діяльності. Особливо тих, які мають залучати багато партнерів та зважати на інтереси багатьох зацікавлених сторін у своїй поточній діяльності та під час реалізації проектів. Отже, важливим питанням є управління зацікавленими сторонами в цілому для підприємства та в його проектній діяльності. Аргументами, що підтверджують актуальність цього питання і його надзвичайну важливість для проектів транспортних підприємств, є такі:

- складність та масштабність;
- інфраструктурні потреби;
- комплексність;
- висока вартість;
- вплив процесу реалізації чи продукту проекту на довкілля;
- соціальні аспекти;
- технологічні інновації;
- часові рамки;
- регуляторні та нормативні вимоги тощо.

*Складність та масштабність* проектів передбачає охоплення великих територій і залучення значної кількості ресурсів всіх типів (люди, матеріали, обладнання, фінанси). Така багатогранність вимагає взаємодії з багатьма організаціями, які мають свої інтереси в проектах.

*Інфраструктурні потреби* проектів транспортних підприємств передбачають наявність необхідної інфраструктури задля реалізації певного проекту. Наприклад, необхідні матеріали, які можливо доставити лише залізничним транспортом до місця виконання робіт. Тобто, для такого проекту необхідною вимогою є наявність залізниці або безпосередньо до місця проведення робіт, або до

найближчого населеного пункту, але в такому разі потрібен інший вид транспорту для доставки вантажу до місця призначення. Цей приклад пояснює водночас і *комплексність* таких проектів, коли потрібно залучити декілька видів транспорту, а отже, і організацій, інтереси яких необхідно враховувати та налагодити взаємовигідну їх співпрацю.

*Висока вартість* проектів транспортних підприємств передбачає залучення коштів з різних фінансових джерел.

*Вплив процесу реалізації чи продукту проекту на довкілля* показує, що такі проекти можуть впливати на навколишнє природне середовище. А при негативному характері цього впливу потрібно вжити заходи щодо мінімізації шкоди.

*Соціальні аспекти* стосуються населення та громадських організацій, які опинилися чи можуть опинитися під впливом факторів під час реалізації таких проектів. І також, при негативному характері цих факторів потрібна взаємодія із представниками місцевих громад або громадських організацій для вирішення спірних питань.

*Технологічні інновації* передбачають бути поінформованим щодо новинок у автоматизованих системах управління, інтелектуальних транспортних системах тощо, впроваджувати їх задля підвищення ефективності та безпеки транспортних проектів. А це передбачає взаємодію з компаніями, які розробляють, надають і здійснюють технічне обслуговування подібних систем.

*Часові рамки* проектів транспортних підприємств означають довготривалість деяких з них, що коливається від декількох місяців до кількох десятиліть. За цей час керівництво проекту співпрацює з багатьма стейкхолдерами, які можуть замінюватися, додаватися, завершувати співпрацю.

*Регуляторні та нормативні вимоги* належать до взаємодії з різними інституціями органів влади. Суперечливість економічних чи суто правових інтересів різних груп стейкхолдерів між собою і, зокрема, з транспортним підприємством має узгоджуватися в рамках чинного законодавства країни та згідно з іншими нормативно-правовими документами.

Для регулювання відносин між зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) застосовують різного роду нормативно-правові документи. Так, у світовій практиці є перелік міжнародних документів загального плану: Конвенція ООН про захист прав людини і основоположних свобод та проти корупції (регулюють між громадянами та організаціями різної форми власності дотримання прав людини і прозорості у діяльності), Угода про вільну торгівлю (регулює взаємодію між організаціями різних держав у сфері міжнародного бізнесу). Міжнародні стандарти і рекомендації: ISO 26000 (Social

Responsibility), стандарт соціальної відповідальності – визначає принципи етичної поведінки та взаємодії між різними групами стейкхолдерів; стандарт AA1000 Глобальний договір ООН (UN GC) – визначає соціальну відповідальність бізнесу перед громадянами у використанні праці і дотриманні прав людини, регулює екологічну відповідальність та антикорупційну діяльність; РМВoК – визначає й описує взаємовідносини зі стейкхолдерами в рамках проектної діяльності та інші. Крім цього, всі стандарти, що регламентують звітність про свою діяльність та сталий розвиток і містять дані відкритого характеру, можуть мати загальну інформацію про відносини підприємства зі стейкхолдерами і сприяти залученню зацікавлених сторін як партнерів. Звітність дає розуміння про положення підприємства на ринку і ступінь його привабливості та надійності як бізнес-партнера. Також підприємства можуть розробляти внутрішні положення щодо своїх взаємовідносин між різними групами зацікавлених сторін, спираючись на нормативно-правову базу і специфіку своєї діяльності.

Нормативно-правовим забезпеченням для регулювання взаємодії транспортних підприємств із різними групами стейкхолдерів в Україні є: Закон України «Про державно-приватне партнерство», який визначає співробітництво між державою Україна, АР Крим, територіальними громадами, в особі відповідальних державних органів і органів місцевого самоврядування та юридичними чи фізичними особами на основі договору в порядку, встановленому Законом та іншими законодавчими актами; КЗпП України, якими визначені трудові правовідносини між працівниками та роботодавцем та Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)»;

цивільний і господарський кодекс України для врегулювання відносин між транспортними підприємствами і клієнтами/пасажирями або споживачами його послуг, а також постачальниками.

Етапи управління стейкхолдерами проектів включають в себе:

- ідентифікацію та аналіз стейкхолдерів;
- класифікацію;
- визначення стратегії управління;
- комунікацію;
- моніторинг та оцінку ефективності управління.

Етап ідентифікації та аналізу стейкхолдерів передбачає визначення абсолютно всіх груп і осіб проектів транспортних підприємств з подальшим аналізом: визначенням інтересів, цілей, вимог, очікувань та впливу на проект.

На основі вивчення наукових [9 – 14] та інформаційних джерел визначено групи стейкхолдерів проектів транспортних підприємств (рисунок).

Пропонована схема розділяє всіх стейкхолдерів проектів транспортних підприємств на внутрішніх та зовнішніх по відношенню до проектів і показує двосторонніми стрілками взаємовплив стейкхолдера і проектної команди. Так, до внутрішніх стейкхолдерів належать співробітники транспортного підприємства та команда проекту. Залежно від інтересів співробітників підприємства, які не є членами проектної команди, їх вплив може бути доволі значним, як з позиції підтримки, так і навпаки – перешкоджання його реалізації. Зворотний вплив менеджера проекту і команди на співробітників може полягати в роз'ясненні доцільності, економічній вигоді та інших причин необхідності проекту.



Рисунок – Стейкхолдери проектів транспортних підприємств

Джерело: сформовано автором на основі [15].

Розглянемо зовнішні групи стейкхолдерів та їх можливі інтереси у проекті.

*Ініціатор* проекту прагне реалізувати власну ідею.

*Замовник* проекту має на меті отримати проект із досягнутими цілями.

*Власник* проекту прагне отримати кінцевий результат або продукт проекту.

*Джерела фінансування* мають інтерес вигідних інвестицій чи прибутку від кредитування, а також участь заради іміджу та реклами.

*Конкуренти* проекту прагнуть створити пропозицію більш привабливу, щоб отримати право на реалізацію цього проекту, тим самим захопити більшу частину ринку споживачів (клієнтів/користувачів).

*Урядові органи та регулятори діяльності* здійснюють контроль з метою вчасного виявлення порушень норм і правил.

*Ліцензії* проекту прагнуть отримати дохід від ліцензування видів діяльності (якщо це необхідно для певного проекту).

*Місцеві громади* мають на меті зберегти звичний ритм життя, екологічний стан місцевості й отримати додаткові зручності від проекту.

*ЗМІ та громадські організації (ГО)* висвітлюють проект і здійснюють громадський контроль впродовж всього проекту з метою отримання новин (ЗМІ) та дотримання прав громади (ГО).

*Підрядники та постачальники* прагнуть заробити кошти на виконанні робіт чи наданні послуг від укладання угод на постачання матеріалів і обладнання.

*Інші стейкхолдери* проекту визначаються за необхідністю під кожний конкретний проект. Так, для проектів транспортних підприємств це можуть бути партнери по співпраці, з якими підприємство має партнерські відносини про спільне використання інфраструктури, інтеграції послуг тощо.

*Клієнти або користувачі* продукту проекту прагнуть отримати додаткові можливості в послугах, зручності в інфраструктурі.

Аналіз стейкхолдерів є надзвичайно важливим процесом, адже його результати напряму стосуються розробки стратегії з кожною групою стейкхолдерів або особою і з часом можуть вплинути на реалізацію проекту та рівень його успішності і досягнення всіх поставлених цілей. Так, на сьогодні вже розроблено достатній інструментарій для всебічного аналізу стейкхолдерів. Він може обмежуватися лише у специфічних деталях і глибоких питаннях певної сфери діяльності, що дає підґрунтя для подальших наукових досліджень у розробці вузькоспеціалізованих методів аналізу взаємодії зі стейкхолдерами проектів конкретної галузі. З

наявних та перевірених інструментів аналізу стейкхолдерів можна виокремити такі: мапа стейкхолдерів призначена для візуального зображення всіх груп стейкхолдерів проекту із зазначенням їх взаємодії та інтересів (спрощена мапа стейкхолдерів розроблена автором і представлена на рис. 1); матриця впливу та зацікавленості – для визначення сили впливу на проект і рівень зацікавленості в результатах проекту (як позитивних, так і негативних); аналіз стейкхолдерів за параметрами ролі, інтересів і очікувань, впливу та ступеня підтримки або протидії, цінності (корисності); SWOT-аналіз стейкхолдерів дає змогу визначити сильні та слабкі сторони, можливості кожного з них та загрози, які можна очікувати від нього; матриця відповідальності (RACI) допомагає визначити ролі та обов'язки кожного стейкхолдера; аналіз соціальних мереж загальнодоступної інформації в мережі Інтернет щодо кожного стейкхолдера та зв'язків між собою [16].

*Етап класифікації* включає в себе класифікацію всіх стейкхолдерів за певною ознакою, яка є найбільш важливою для певного проекту з точки зору менеджера. Наприклад, це може бути класифікація за рівнем впливу на проект або за рівнем задоволення вимог до проекту. Так, можна використати метод А. Мендлоу (матриця «влада/інтерес»), за яким стейкхолдерів класифікують відповідно їх ставлення до влади, якою вони володіють та ступенем зацікавленості, через яку вони будуть переслідувати свої цілі та застосовувати владу. Модель Мітчелла розподіляє стейкхолдерів за трьома ознаками відносно їх впливу на прийняття управлінських рішень: вплив, наполегливість, легітимність. Така класифікація дає інформацію не просто про силу впливу, а й про наполегливість лобіювання власних інтересів і законності конкретних вимог [16].

*Етап визначення стратегії управління* включає в себе вибір стратегії та розроблення заходів, спрямованих на будову взаємовигідної співпраці. Так, нормативно-правова база та дотримання певних стандартів є одним із методів врегулювання питань, рішення яких лежить у правовій площині. Підходи до управління стейкхолдерами, які менеджер має взяти до уваги:

– стратегічний підхід (стейкхолдер розглядається з позиції стратегічного партнера для реалізації довгострокового проекту, програми чи портфеля проектів);

– індивідуальний підхід (стейкхолдер має інтереси і вимоги, що потребують індивідуального підходу до його задоволеності, взаєморозуміння і співпраці);

– системний підхід (управління стейкхолдерами розглядається як складова загального управління проектом);

– використання сучасних інформаційних технологій (програмне забезпечення для управління стейкхолдерами, використання соціальних мереж тощо).

*Етап комунікації* передбачає визначення засобів комунікації з кожним стейкхолдером і стратегію спілкування.

*Етап моніторингу та оцінка ефективності стратегії управління* потрібна для виявлення способів управління, які не діють, чи є малоєфективними, їх корегування або заміна на інші, виявлення нових питань, що виникли в процесі співпраці. Цей етап має періодично повторюватися задля оперативних змін і попередження суперечок, конфліктних ситуацій та ризиків, пов'язаних із взаємодією стейкхолдерів проекту.

### Висновки

У статті представлено огляд підходів до управління взаємодією зі стейкхолдерами проектів транспортних підприємств. Через взаємодію транспортної галузі з багатьма іншими інституціями (державою, бізнесом, громадськими організаціями, громадянами, клієнтами, споживачами), під час реалізації проектів, питання відносин «підприємство – стейкхолдер» на взаємовигідних умовах, з урахуванням інтересів обох сторін, є надзвичайно важливим для виконання цих проектів. Саме стейкхолдери забезпечують можливість реалізації

проекту, але мають власні інтереси та цілі щодо нього. Тому важливо приділити увагу процесу управління взаємодією зі стейкхолдерами проекту: їх ідентифікації, аналізу, розробці стратегії, моніторингу та контролю щодо ефективного використання інструментів такої стратегії. Особливо гостро питання відносин зі стейкхолдерами проектів транспортних підприємств стоїть в Україні зараз, під час масштабного вторгнення та збройної російської агресії. Саме транспортна галузь має стати одним з ключових аспектів відбудови економіки України у післявоєнний період. Для цього потрібні проекти з державною підтримкою, залученням бізнесу і міжнародних організацій, що передбачає встановлення і налагодження взаємовигідних відносин між усіма учасниками, щоб кожен проект був реалізований відповідно до цілей із дотриманням вимог.

Використовуючи інструментарій для всебічного і глибокого аналізу кожної групи стейкхолдерів, менеджер формує інформаційну базу по кожній групі, яка є основою для розроблення стратегії будови взаємовигідних відносин з окремим стейкхолдером. Мета стратегії – досягти розуміння і налагодити відносини, в яких будуть враховані інтереси стейкхолдерів, мінімізовані негативні аспекти їх впливу та втручання в проект, а співпраця буде спрямована на баланс між цілями, інтересами, вимогами і очікуваннями стейкхолдерів та цілями проекту.

### Список літератури

1. Дяченко П. В., Басько А. С. Стан та перспективи розвитку проектів дорожнього будівництва. *Управління розвитком складних систем*. Київ : КНУБА, 2023. № 54. С. 12-21. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2023.54.12-21>.
2. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на початок 2024 року. URL: [https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24\\_Damages\\_Report.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf) (дата звернення: 10.09.2024 р.).
3. Freeman R. E. *Strategic Management: A stakeholder Approach*. Boston, MA : Pitman, 1984. 276 p.
4. Bowen D. J., Hyams T., Goodman M., West K. M., HarrisWai.J, Yu J. H. Systematic Review of Quantitative Measures of Stakeholder Engagement. *Clin Transl Sci*. 2017. Vol. 10 (5). P. 314–336.
5. *The Standard for Project Management and a Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*. Seventh Edition [Текст] : USA. Project Management Institute, 2021. 250 с.
6. Holzer B. Turning Stakeholders into Stakeholders. *Business and Society*, 2008. № 47. Pp. 50 – 55.
7. Donaldson T., Preston L. E. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*. 1995. No. 20 (1). P. 65–91.
8. Frooman J. Stakeholder influence strategies. *Academy of Management Review*. 1999. No. 24 (2). P. 191–205.
9. Стрелков, О. В. (2018). Узгодження інтересів стейкхолдерів транспортних підприємств: нормативно-правовий аспект. *Бизнес Информ*, (8 (487)), 112–117.
10. Грисюк Ю. С. Механізми державного регулювання у сфері транспорту в Україні. – Кваліфікаційна магістерська робота на правах рукопису. Київ, 2021. 85 с.
11. Tryhuba, A., Kondysiuk, I., & Koval, N. (2021). Формування портфелів гібридних проектів автотранспортних підприємств. *Bulletin of the National Technical University "KhPI". Series: Strategic management, portfolio, program and project management*, (2 (4)), 67–72.
12. Іщенко, В. А., & Харута, В. С. (2024). Аналіз особливостей проектів пасажирських перевезень. *Управління розвитком складних систем*, (57), 27–35.

13. Тихонюк, Д. А., & Дмитрієва, О. І. (2021). Оцінка якості пасажирських перевезень з урахуванням думок ключових стейкхолдерів.

14. Кудрявцев, В. М. Критерії та фактори сталого розвитку транспортного підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва* : зб. наук. пр. Харків. нац. автомоб.-дор. ун-т. Харків, 2023. № 1 (30). С. 106–116.

15. Басько А. С., Іщенко В. А. Ідентифікація стейкхолдерів проєктів будівництва доріг. *Управління проєктами у розвитку суспільства. Управління проєктами післявоєнної розбудови України* : тези доповідей XX Міжнар. конф. / відповідальний за випуск С.Д. Бушуєв. м. Київ, 12 травня 2023 р. Київ : КНУБА, 2023. С. 52–56.

16. Левченко Н. М. Стейкхолдер-аналіз як інструмент ефективного управління проєктами в умовах інтеграції України до європейського та світового бізнес-простору. Інноваційні механізми управління корпоративними інтеграційними процесами підприємств / за ред. Ткаченко А. М. Запоріжжя : ЗНТУ. 2019. 220 с.

Стаття надійшла до редколегії 22.10.2024

**Kravchuk Ivan**

PhD student, Department of Management,

<https://orcid.org/0009-0007-2540-4625>

National Transport University, Kyiv

**Lytvyshko Liliia**

PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management,

<https://orcid.org/0000-0001-9315-046X>

National Transport University, Kyiv

**MODERN APPROACHES TO STAKEHOLDER MANAGEMENT OF TRANSPORT COMPANIES' PROJECTS**

**Abstract.** *The article presents the results of a review of approaches to stakeholder management of transport companies' projects. It is determined that the transport industry is one of the basic industries of Ukraine and is critically important for the country's economic sphere. The close connection of the transport industry with enterprises in other areas of activity affects their full-fledged operation. Due to political and social events, the COVID-19 pandemic, and the large-scale invasion and armed Russian aggression, the transportation industry has been experiencing a deep economic decline over the past 10 years, which is reflected in the overall picture of Ukraine's GDP. The post-war economic recovery is impossible without the full-fledged operation of the transportation industry. That is why transport enterprises need government support and reforms through projects involving government institutions, businesses, the public, and international organizations are necessary to minimize the effects of the war and pre-war socio-economic disruption. The involvement of various institutions and organizations in projects implies their fruitful and mutually beneficial cooperation. All participants in the projects of transport enterprises are stakeholders or stakeholders in such projects. Each stakeholder group has its own views, requirements, interests, and goals in these projects, and, accordingly, influence on the project to achieve its own goals and interests. Therefore, it is necessary to manage these relationships and find a balance between stakeholder interests and project goals. In order to formulate a stakeholder management strategy for transport companies' projects, it is necessary to conduct a thorough analysis using tools to identify and evaluate each stakeholder according to a number of parameters. The information obtained will serve as the basis for developing a strategy for mutually beneficial cooperation and finding understanding and balance of interests, goals, and satisfaction. The prospect of further research is to find new or improve existing tools for analyzing stakeholders in transport company projects, taking into account the specific details and deep issues of the transport sector.*

**Keywords:** *management of interaction with project stakeholders; projects of transport enterprises; stakeholders of transport enterprise projects; approaches to stakeholder management*

**References**

1. Dyachenko, P. V. & Basko, A. S. (2023). State and prospects of development of road construction projects. *Management of the development of complex systems*, 54, 12–21. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2023.54.12-21>.
2. Report on direct damage to infrastructure from destruction as a result of Russia's military aggression against Ukraine as of the beginning of 2024. URL: [https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24\\_Damages\\_Report.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf) (accessed on September 10, 2024).
3. Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge university press.
4. Bowen, D. J., Hyams, T., Goodman, M., West, K. M., Harris-Wai, J. & Yu, J. H. (2017). Systematic review of quantitative measures of stakeholder engagement. *Clinical and translational science*, 10 (5), 314.
5. Project Management Institute. (2021). *The Standard for Project Management and a Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Seventh Edition*.

6. Holzer, B. (2008). Turning stakeholders into stakeholders: A political coalition perspective on the politics of stakeholder influence. *Business & Society*, 47 (1), 50–67.
7. Donaldson, T. & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, 20 (1), 65–91.
8. Frooman, J. (1999). Stakeholder influence strategies. *Academy of management review*, 24 (2), 191–205.
9. Strelkov, O. V. (2018). Harmonization of interests of stakeholders of transport enterprises: regulatory and legal aspect. *Business Inform*, 8 (487), 112–117.
10. Hrysiuk, Y. S. (2021). Mechanisms of state regulation in the field of transport in Ukraine. Qualification master's thesis as a manuscript, 85.
11. Tryhuba, A., Kondysiuk, I. & Koval, N. (2021). Formation of portfolios of hybrid projects of motor transport enterprises. *Bulletin of the National Technical University "KhPI". Series: Strategic management, portfolio, program and project management*, 2 (4), 67–72.
12. Ishchenko, V. A. & Haruta, V. S. (2024). Analysis of the features of passenger transportation projects. *Management of the development of complex systems*, 57, 27–35.
13. Tikhoniuk, D. A. & Dmitrieva, O. I. (2021). Assessment of the quality of passenger transportation taking into account the opinions of key stakeholders.
14. Kudryavtsev, V. M. (2023). Criteria and factors of sustainable development of a transport enterprise. *Problems and prospects of entrepreneurship development: a collection of scientific papers*, 30 (1), 106–116.
15. Basko, A. S. & Ishchenko, V. A. (2023). Identification of stakeholders of road construction projects. Project management in the development of society. In *XX International Conference Project management of the post-war development of Ukraine* (pp. 52–56).
16. Levchenko, N. M. (2019). *Stakeholder analysis as a tool for effective project management in the context of Ukraine's integration into the European and world business space*. Innovative mechanisms for managing corporate integration processes of enterprises.

---

#### Посилання на публікацію

- APA Kravchuk, I. & Lytvyshko, L. (2024). Modern approaches to stakeholder management of transport companies' projects. *Management of Development of Complex Systems*, 60, 79–86, dx.doi.org/10.32347/2412-9933.2024.60.79-86.
- ДСТУ Кравчук І. В., Литвишко Л. О. Сучасні підходи до управління стейкхолдерами проєктів транспортних підприємств. *Управління розвитком складних систем*. Київ, 2024. № 60. С. 79 – 86, dx.doi.org/10.32347/2412-9933.2024.60.79-86.