

DOI: 10.32347/2412-9933.2025.61.76-85

УДК 005.8:502

Маркіна Людмила Миколаївна

Докторка технічних наук, доцентка, професорка кафедри екологічного аудиту та технологій захисту довкілля,
<https://orcid.org/0000-0003-3632-1685>

Державна екологічна академія післядипломної освіти та управління, Київ

Лисак Роксолана Станіславівна

Кандидатка технічних наук, доцентка, доцентка кафедри екології та технологій захисту навколишнього середовища, <https://orcid.org/0000-0002-2776-5623>

Національний транспортний університет, Київ

Хара Сергій Миколайович

Начальник відділу еколого-освітньої роботи,

<https://orcid.org/0009-0009-8243-0840>

Національний природний парк «Голосіївський», Київ

Катаєва Євгенія Юрївна

Кандидатка технічних наук, доцентка, наукова співробітниця факультету інформатики та інформаційних систем, <https://orcid.org/0000-0002-9668-4739>

Словацький технічний університет у Братиславі, Братислава

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ ІЗ ЗАЦІКАВЛЕНИМИ СТОРОНАМИ В ПРИРОДООХОРОННИХ ПРОЄКТАХ У МЕЖАХ СУЧАСНОГО МІСТА

***Анотація.** Трансформація України в новий європейський простір і підвищення вимог до рівня та якості проектних підходів до вирішення екологічних проблем та природоохоронних завдань вимагають ефективного управління комунікаціями між всіма зацікавленими сторонами й учасниками команд проекту на всіх стадіях його життєвого циклу. Особливий інтерес викликають природоохоронні проекти, які реалізуються в умовах сучасного міста та потребують взаємодії великої кількості стейкхолдерів. У статті розглянуто приклад формування моделі управління комунікаціями в природоохоронних проєктах у Національному природному парку «Голосіївський», досліджено особливості управління комунікаціями із зацікавленими сторонами в природоохоронних проєктах цього парку та наведено приклади ефективної комунікації і співпраці Національного природного парку «Голосіївський» із зацікавленими сторонами. До розроблення та впровадження природоохоронних проєктів і програм необхідно долучати значну кількість стейкхолдерів із різними інтересами та мотивацією, які можуть виступати на спільних науково-технічних радах, дискусійних панелях тощо. Відповідно виконання своїх завдань парковими екосистемами вимагає налагодження комунікації, що прямо залежить від співпраці із різними зацікавленими сторонами. Для максимізації потенціалу природоохоронної території, врахування інтересів усіх стейкхолдерів та досягнення сталості в управлінні територією вкрай важливо сформувати і підтримувати якісну комунікацію. Враховуючи законодавчо обумовлену необхідність у створенні одного з основних установчих документів об'єкта природно-заповідного фонду України – Проєкту організації території, може виникнути потреба у розробці спеціалізованого менеджмент-плану комунікації усіх стейкхолдерів для досягнення сталих цілей із урахуванням інтересів сторін та отримання вигоди на рівних правах. Такий менеджмент-план може бути сформований як портфель реалізованих проєктів та пакет проєктів, що плануються до спільної реалізації.*

Ключові слова: природні парки; біорізноманіття; природоохоронні проєкти; стейкхолдери; зацікавлені сторони; комунікація

Постановка проблеми

Біологічні ресурси Землі є життєво необхідними для економічного та соціального розвитку людства. Нині, як ніколи, постає велика загроза існуванню

видів та екосистем. Діяльність людини серйозно порушила стан довкілля, в тому числі безпрецедентно скоротила частку територій, зайнятих природними екосистемами, що є середовищем існування більшості біологічних видів.

Втрата біологічного різноманіття є однією із глобальних екологічних проблем, для вирішення якої та збереження природних екосистем створюються природоохоронні території міжнародного чи місцевого значення. В Україні на національному рівні це об'єкти природно-заповідного фонду (ПЗФ), а саме природні та біосферні заповідники, національні природні парки, регіональні ландшафтні парки тощо.

Природоохоронні території мають свої адміністрації, які виконують контроль за дотриманням природоохоронного законодавства, здійснюють підтримання режиму функціонального зонування та покладені на природоохоронну організацію завдання. Виконувати основні функції щодо збереження біорізноманіття особливо складно на природоохоронних територіях в межах великих міст, оскільки використання сірої інфраструктури домінує у їх розвитку. До розроблення та впровадження природоохоронних проектів і програм долучається значна кількість стейкхолдерів з різними інтересами та мотивацією. Деякі з природоохоронних територій не мають власної адміністрації для здійснення безпосереднього управління територією, тому участь зацікавлених сторін і комунікація між ними у збереженні природних об'єктів та екосистем дуже важлива.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Парки як зелені відкриті простори задовольняють основні потреби громади у підтримці контакту з природою, зв'язку та спілкуванні, покращенні стану навколишнього середовища та особистого фізичного і психологічного здоров'я. Розуміння того, що є основним у проекті парку, допомагає керувати етапами його планування, проєктування та розроблення [1].

Визначено, що паркове господарство України наразі функціонує ізольовано, тому екологічна оптимізація цієї сфери потребує формування сучасного підходу до системи управління та організації з використанням проактивного підходу. Визначено, що зелені зони міста є базовою передумовою збереження видового різноманіття локальних екосистем [2]. Громадські зелені зони стають важливими компонентами будь-якої сталої спільноти через численні екологічні, економічні та соціокультурні переваги. Більше зусиль спрямовується на створення більш динамічних просторів. На жаль, їх довгостроковому утриманню приділяється менше уваги. І дослідження, і практика більше зосереджуються на аспектах дизайну громадських місць і парків, ніж на їхньому управлінні [3].

Природоорієнтовані рішення, що використовують природні властивості екосистем, впроваджуються у формі проектів, програм та

портфелів проектів. Вони реалізують завдання адаптації до змін клімату, збереження біорізноманіття та підвищення якості довкілля, одночасно сприяючи економічній діяльності і соціальному добробуту. Прикладами природоорієнтованих проектів є створення міських парків, які регулюють мікроклімат, або міських лагун, що зберігають воду та проникні поверхні, рослинність і дощові сади, що використовуються для перехоплення дощової води. Широко впроваджуються проекти створення і розвитку біорезерватів, зоокомплексів, екопарків міських агломерацій тощо [4]. Дослідники [5] обґрунтовують потребу і пропонують створення Національної асоціації парків України, а також основні концептуальні засади її діяльності для налагодження нових зв'язків між парками, державою та зарубіжними інституціями.

Проте, незважаючи на значний потенціал, використання цих рішень залишається незначним, фрагментованим і вкрай нерівномірним у межах урбанізованих територій міст та між ними [6]. Хоча фокус агенцій парку може бути різним, слід враховувати унікальність кожного об'єкта під час вибору відповідної операційної моделі, яка відповідає відмінним характеристикам і обставинам цього парку як частини ширшої системи управління, спрямованої на досягнення стійких результатів [7].

Для оцінки ефективності невеликих міських парків у сприянні сталості розвитку міст науковці пропонують застосовувати набір критеріїв та показників, серед яких як екологічні, так і соціальні, економічні й управлінські [8].

Впроваджувати природоохоронні проекти, програми чи портфелі проектів можуть різні структури та/або ініціативні групи чи інші зацікавлені сторони залежно від джерела фінансування. А власне аналіз зацікавлених сторін є частиною моделі аналізу реалізації проектів. Водночас, у 3.2. методичних рекомендацій щодо розроблення проектів створення природних територій та об'єктів природно-заповідного фонду України зазначено що, у процесі розроблення проектів створення рекомендується проводити консультації із зацікавленими сторонами шляхом проведення нарад, круглих столів, особистих зустрічей тощо [9]. А досвід проведення аналізу розвитку підходів та інструментів менеджменту зацікавлених сторін проектів [10] при узагальненні результатів засвідчує, що інтереси усіх стейкхолдерів потенційно можуть бути взяті до уваги та задоволені.

Особливості управління зацікавленими сторонами проекту і процесом комунікації з ними описані в класичних міжнародних стандартах проектного менеджменту, серед яких:

- PMBOK Guide (A Guide to the Project Management Body of Knowledge) [11];
- P2M (A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation) [12];
- IPMA ICB (IPMA Individual Competence Baseline) [13].

Настанова PMBOK містить рекомендацію проактивно залучати стейкхолдерів настільки, наскільки це необхідно для сприяння успіху проекту та задоволенню замовників. А процес комунікації розглядається як найбільш важливий фактор ефективного залучення стейкхолдерів [11].

Метою визначення зацікавлених сторін є визначення осіб, груп або організацій, які беруть участь у проекті (прямо або опосередковано) або впливають на нього, і документальне підтвердження відповідної інформації щодо ступеня їх зацікавленості та залучення. Зацікавлені особи можуть брати активну участь у проекті, можуть бути внутрішніми або зовнішніми по відношенню до нього і можуть мати різний рівень відповідальності та повноважень.

Важливість взаємодії зі стейкхолдерами (зацікавленими сторонами) розкрита у P2M у більш широкому форматі для вирішення комплексної проблеми. Для цього проекти органічно поєднуються у програму, яка спрямована на досягнення певної місії. У процесі реалізації програми важливо приділяти увагу зацікавленим сторонам, чий інтерес зачіпаються програмою [12].

Згідно IPMA ICB взаємодія із зацікавленими сторонами потребує достатньої уваги. Залучення зацікавлених сторін є постійним процесом, який відбувається протягом життєвого циклу проекту та включає постійний перегляд, моніторинг і дію відповідно до їхніх інтересів і впливу на нього. Очікування, потреби та ідеї зацікавлених сторін створюють потребу і формують основу для проекту.

Стратегія залучення зацікавлених сторін часто закладена в комунікаційному плані. Її можна реалізувати, зосередившись як на офіційних, так і на неформальних каналах комунікації. Під час виконання стратегії залучення необхідно постійно стежити за змінами середовища зацікавлених сторін, щоб забезпечити постійне узгодження і вдосконалення [13].

Трансформація України в новий європейський простір і підвищення вимог до рівня та якості проектних підходів до вирішення екологічних проблем та природоохоронних завдань вимагають ефективного управління комунікаціями між всіма зацікавленими сторонами і учасниками команд проекту на всіх стадіях його життєвого циклу.

Мета статті

Мета статті – дослідити особливості управління комунікаціями із зацікавленими сторонами в

природоохоронних проектах у межах сучасного міста на прикладі Національного природного парку «Голосіївський».

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі завдання:

1. Розглянути приклад формування моделі управління комунікаціями в природоохоронних проектах у Національному природному парку «Голосіївський».
2. Дослідити особливості управління комунікаціями із зацікавленими сторонами в Національному природному парку «Голосіївський».
3. Навести приклади ефективної комунікації та співпраці Національного природного парку «Голосіївський» із зацікавленими сторонами.

Виклад основного матеріалу

Формування моделі управління комунікаціями в природоохоронних проектах у Національному природному парку «Голосіївський» пов'язане з особливостями його функцій та місця розташування.

Національний природний парк «Голосіївський» (Парк) є одним із понад 50 національних природних парків України. Це єдиний національний парк в Україні, який розташовується в межах великого мегаполісу, у місті Києві. Створений у 2007 р. і розширений у 2014 р., парк досяг площі майже 11 тис. га, що становить приблизно 1/8 від всієї площі столиці. Його фрагментований характер та близькість до житлових масивів, автодоріг та інших об'єктів інфраструктури робить його цінним як з точки зору забезпечення екосистемними послугами містян, так і важливим осередком дикої природи в безпосередній близькості до урбанізованого середовища.

Більша частина Парку складається з листяних та хвойних лісів (~90% всієї території), є також як відкриті водойми, так і лісові заболочені ділянки. Слід відзначити, що в складі лісів Парку перебувають дві важливі ботанічні території України.

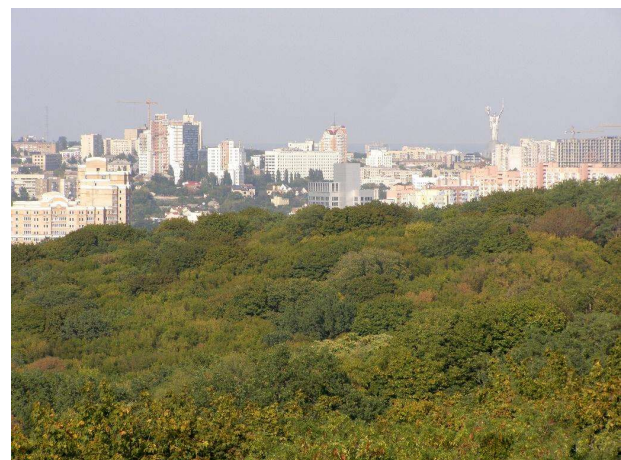


Рисунок 1 – Національний природний парк «Голосіївський» (фото О. Година)

Щодо територіальної конфігурації Парк складається з кількох відокремлених масивів, а саме:

1. Голосіївський ліс (разом із Голосіївським парком ім. М. Т. Рильського).
2. Урочище «Теремки».
3. Урочище «Бичок».
4. Південна частина Парку (урочище «Лісники» та землі на південь від мікрорайону Конча-Заспа).
5. Святошинсько-Біличанський масив.

Така структура дає змогу охороняти та зберігати території природи в різних частинах великого міста одночасно, проте створює серйозний виклик у здійсненні ефективного управління та проєктної діяльності. У кожній частині працюють фахівці Парку, проте без залучення усіх землекористувачів здійснювати менеджмент стає практично неможливим.

Важливо підкреслити, що всі види діяльності на території Парку здійснюються згідно чинного природоохоронного законодавства та територіального зонування Парку, яке є типовим для національних природних парків. Детальну інформацію щодо призначення зон Парку наведено у табл. 1.

Основними завданнями будь-якого національного парку України є виконання таких функцій: природоохоронна, науково-дослідницька діяльність, еколого-просвітницька робота та можливість ведення рекреації (рис. 2).

Виконання своїх завдань вимагає налагодження відповідних комунікацій, що прямо залежить від співпраці з різними стейкхолдерами, як тими, які перебувають в Парку, так і за його межами.

Разом із тим результати узгодженості інтересів стейкхолдерів дають змогу визначення ознаки основних елементів переваг проєкту [14].

Отже, природоохоронні установи співпрацюють із представниками бізнесу, громадськими організаціями, закладами вищої та середньої освіти, представниками міжнародних та вітчизняних організацій, державними установами та громадянами (рис. 3).

За своїм адміністративним характером Національний природний парк «Голосіївський» нагадує біосферні заповідники, оскільки в його межах є багато різнопрофільних організацій. Лише 1888,18 га (17,18%) земель перебуває в постійному користуванні адміністрації Парку. Іншими територіями опікуються комунальні підприємства міста Київ, НАН України, Національний університет біоресурсів і природокористування України (НУБіП) тощо, які є зацікавленими сторонами проєктів і програм, що реалізуються в НПП «Голосіївський». Установа є не тільки перехідною ланкою між природним заповідником і міським парком, а і місцем комунікації людини і природи.

У табл. 2 визначено підпорядкування вищенаведених стейкхолдерів.

Крім постійних землекористувачів у деяких господарських зонах та зонах регульованої чи стаціонарної рекреації свою діяльність здійснюють орендарі землі. Наприклад, невелика ділянка перебуває в оренді Національного університету фізичного виховання і спорту України – студенти та викладачі цього закладу вищої освіти, які опановують чи викладають зимові види спорту, використовують цю територію в навчальних цілях. На територіях, наближених до житлових масивів, для забезпечення рекреаційних послуг надаються можливості для здійснення короткострокового відпочинку.

Таблиця 1 – Територіальне зонування НПП «Голосіївський»

№ з/п	Назва зони	Призначення зони	Європейський аналог
1	Заповідна зона	Режим охорони відповідно до режиму природних заповідників; діє заборона на будь-яку діяльність, окрім проведення моніторингу, науково-дослідницьких робіт, зрідка еколого-освітня діяльність	ядрова/корова зона – Core zone
2	Зона регульованої рекреації	Свого роду перехідна ланка між строгим заповіданням і повністю доступним для діяльності природним середовищем; дозволяється здійснювати короткостроковий відпочинок, деякі інші види природокористування, на кшталт збір грибів, ягід, лісозаготівля і риболовля (відповідно до цільового призначення землі) тощо	буферна зона – Buffer zone
3	Зона стаціонарної рекреації	Як правило, набагато менша за площею за попередню зону; дозволяється вже і довгостроковий відпочинок, й капітальне будівництво на кшталт кемпінги, готелі, мотелі тощо відповідно до цільового призначення землі	економічна зона – Economic zone
4	Господарська зона	Місце для розташування приміщень адміністрації Парку, інших будівель землекористувачів, об'єктів інфраструктури	економічна зона – Economic zone

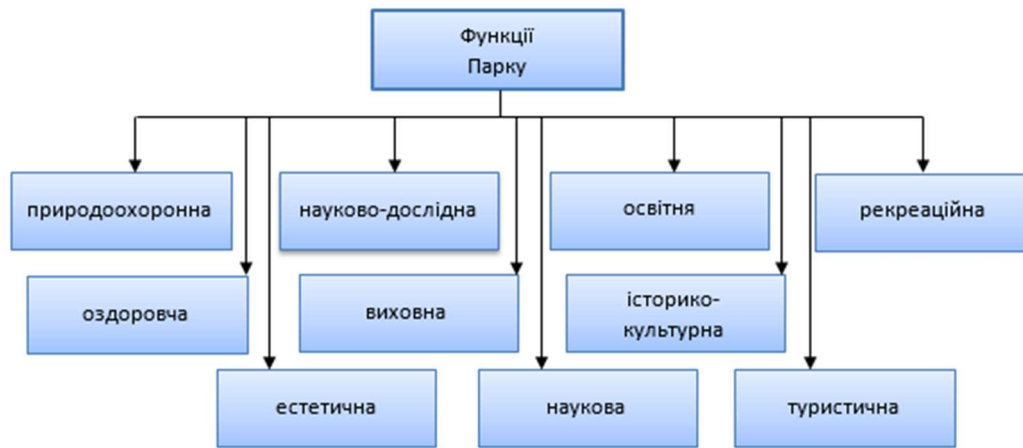


Рисунок 2 – Основні функції національних природних парків в Україні (складено авторами)

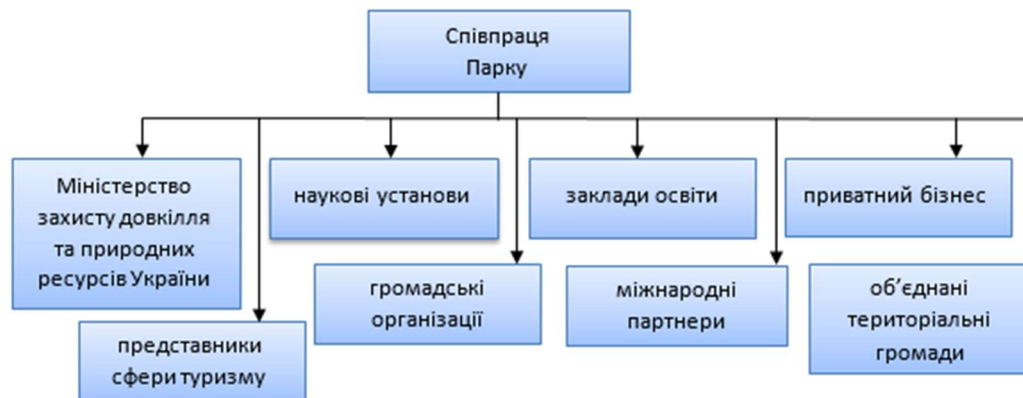


Рисунок 3 – Зацікавлені сторони природоохоронних проєктів національних парків (складено авторами)

Розглянемо **особливості управління комунікаціями із зацікавленими сторонами** в Національному природному парку «Голосіївський» для забезпечення досягнення цілей природоохоронних проєктів Парку, або задля досягнення спільних інтересів.

Органи державного управління у сфері охорони навколишнього природного середовища. Обов'язковим проявом співпраці є комунікація з урядовими, державними та комунальними установами. Для підвищення компетенції та вирішення завдань різних сторін на регулярній основі здійснюється обмін інформацією про всі спільні напрями діяльності. Перебуваючи у безпосередньому підпорядкуванні Департаменту природо-заповідного фонду та біорізноманіття при Міністерстві захисту довкілля та природних ресурсів України, Парк здійснює свою діяльність задля досягнення загальнодержавних цілей щодо збереження природних багатств та сталого природокористування. Спільно з державними службами, такими як Національна поліція та Державна служба надзвичайних ситуацій, проводиться як просвітницька, так і природоохоронна рейдова робота у природних екосистемах. Разом із комунальними установами

ведеться робота з покращення санітарного стану Парку, моніторинг його природних багатств. Оскільки на території Парку розміщуються пам'ятки історико-культурного значення, то також здійснюються і спільні роботи з дослідження й охорони цих об'єктів. Комунікація насамперед ведеться через офіційні запити та шляхом оперативного інформування обох сторін щодо екстрених випадків, які потребують втручання іншої сторони.

Заклади середньої освіти м. Києва. Залученість закладів середньої освіти у природоохоронну діяльність Парку присутня такою ж мірою, як і залученість Парку в освітню роботу профільних установ. З метою популяризації екологічної свідомості та зміцнення знань у сфері біології, екології та природоохорони у дітей фахівці відділу еколого-освітньої роботи Парку проводять тематичні екскурсії і уроки для закладів середньої освіти, здійснюють виїзні заняття в школи та ліцеї.

Установи Національної академії наук України. Оскільки одним із користувачів території Парку є Інститут зоології ім. І. І. Шмальгаузена, постійна комунікація є вкрай необхідною для здійснення менеджменту території заповідного урочища Теремки, що входить до складу Парку.

Таблиця 2 – Зацікавлені сторони проєктів і програм, що реалізуються в НПП «Голосіївський»

Органи державного управління у сфері охорони навколишнього природного середовища	<ol style="list-style-type: none"> 1. Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України. 2. Департамент захисту довкілля та адаптації до змін клімату Київської міської державної адміністрації.
Заклади вищої освіти (ЗВО) м. Києва	<ol style="list-style-type: none"> 1. Київський національний університет ім. Тараса Шевченка. 2. Національний університет біоресурсів і природокористування України. 3. Національний транспортний університет. 4. Національний педагогічний університет ім. Драгоманова та ін.
Установи Національної академії наук України	<ol style="list-style-type: none"> 1. Інститут ботаніки ім. М. Г. Холодного. 2. Інститут зоології ім. І. І. Шмальгаузена. 3. Інститут гідробіології. 4. Інститут еволюційної екології. 5. Інститут археології та інші.
Викладачі, вчителі, науковці та інші працівники, що працюють в закладах освіти, в т. ч. неформальної та позашкільної	Керівники екологічних гуртків, викладачі Малої академії наук України, працівники еколого-натуралістичних центрів, що здійснюють науково-дослідницькі роботи або проводять екологічні освітньо-виховні заходи.
Бізнес у сфері туризму та рекреації	<ol style="list-style-type: none"> 1. Туристичні заклади м. Києва, Київської області та України, які спеціалізуються на проведенні різноманітних екскурсій екологічної спрямованості. 2. Локальний малий бізнес, який надає послуги з рекреації та відпочинку.
Землекористувачі	<ol style="list-style-type: none"> 1. Київське комунальне об'єднання зеленого будівництва та експлуатації зелених насаджень міста «Київзеленбуд» (Комунальне підприємство «Лісопаркове господарство «Конча-Заспа», КП «Святошинське лісопаркове господарство»). 2. Комунальні підприємства по утриманню зелених насаджень Голосіївського району міста Києва. 3. Інститут зоології імені І. І. Шмальгаузена Національної академії наук України. 4. Національний університет біоресурсів і природокористування України та інші.
Організації національного рівня	<ol style="list-style-type: none"> 1. Національна скаутська організація «ПЛАСТ». 2. Київський зоологічний парк загальнодержавного значення.
Громадські організації	<ol style="list-style-type: none"> 1. Громадське об'єднання «ДРУГЕ ЖИТТЯ». 2. Громадське об'єднання «СтарДуб». 3. Громадське об'єднання «UAnimals». 4. Громадська спілка «WWF Ukraine».
Громадськість та громадяни м. Києва	Територіальні громади, які розміщуються в зоні діяльності Парку.

Санітарний стан заповідного урочища, головні аспекти, які дають змогу Інституту інформаційне забезпечення на екологічних стежках, здійснювати наукові дослідження на території підтримання охоронного режиму території – все це Парку, а Парку – зберігати природні екосистеми.

Безпосередня близькість розташування допомагає підтримувати зв'язки не тільки шляхом листування, а і участі у спільних нарадах, воркшопах щодо посилення потенціалу у сфері наукових досліджень та спільних виступах на конференціях. Інститут ботаніки ім. М. Г. Холодного здійснює кураторство над науковою діяльністю фахівців Парку. Перед реалізацією науково-дослідницьких проєктів та під час їх проведення адміністрація Парку залучається експертною підтримкою цього Інституту для пошуку найбільш вдалих рішень та оптимізації роботи для досягнення ефективних і правильних результатів.

Бізнес у сфері туризму та рекреації. Співпраця Парку з представниками бізнесу різноманітна. Бізнес долучається до досягнення мети Парку так само, як і Парк долучається до вирішення статутних цілей компаній. Задля покращення іміджу й у зв'язку з впровадженням корпоративно-соціальної відповідальності працівники малого та середнього бізнесу можуть надати свої трудові, майнові чи фінансові ресурси для досягнення цілей Парку. Часом працівники компаній особисто долучаються до природоохоронних заходів. Парк, своєю чергою, веде еколого-просвітницьку роботу в компаніях, надає консультативну допомогу у пошуку ефективних рішень, пов'язаних зі зменшенням негативного впливу на природні екосистеми Києва, долучається до екологічних проєктів, спрямованих на збереження біорізноманіття в якості партнера. Така співпраця також уможливує розвивати рекреаційно-туристичний потенціал Парку.

Громадські організації. Консолідація з громадськими об'єднаннями – це простий і дієвий спосіб залучення небайдужих до довкілля (як правило) об'єднань для досягнення природоохоронних цілей та подолання наслідків природних чи техногенних негативних впливів. Отже, представники ГО долучаються до масових заходів із поліпшення санітарного стану та загального стану благополуччя у природних екосистемах Парку або у популяризації матеріалів еколого-просвітницького змісту. В умовах великої площі, фрагментованості території та час від часу неможливості одночасно здійснювати ефективну охорону природи, залучення волонтерів є ефективним рішенням певних викликів. ГО також можуть слугувати посередником між Парком, як державної установи, та іншими організаціями, слугуючи, свого роду, комунікатором чи модератором на заходах або у природоохоронних проєктах.

Міжнародні та національні зв'язки. Вже декілька років Парк співпрацює як на міжнародній арені, так і на національному рівні. І хоча, поки що,

це лише початок довгого шляху, адміністрація та фахівці різних напрямів консультуються у спеціалістів і колег та здійснюють обмін досвідом із такими природоохоронними організаціями, як WWF, WCPA IUCN, EPL, UNCG, Europarc, European Wilderness Society, іншими об'єктами природно-заповідного фонду (ПЗФ) України тощо. Зміцнення цих зв'язків допомагає підвищити компетенцію не тільки у вирішенні робочих питань та ефективному менеджменті природоохоронної території, а і брати участь у спільних екологічних проєктах. Із такими організаціями Парк укладає меморандуми і співпрацює на рівних правах для досягнення спільних природоохоронних цілей, надаючи взаємовигідну та компетентну підтримку в реалізації проєктів.

Громадськість та громадяни м. Києва. Комунікацію з громадськістю здійснюють усі підрозділи адміністрації Парку, проте здебільшого це покладається на відділ еколого-освітньої роботи. Оскільки одним із основних напрямів роботи парку є екологічна просвіта, фахівці з екологічної освіти на регулярній основі влаштовують відкриті заходи просвітницького характеру для громадян у публічних місцях, проводять екскурсії, квести для дітей, ведуть соціальні мережі тощо. Така робота не тільки збільшує поінформованість населення щодо цінностей природи та популяризує природоорієнтоване мислення серед людей, але і є превентивним методом збереження екосистем та біорізноманіття – роз'яснювальна робота допомагає знизити шанс знищення рідкісних видів флори та фауни, упередити виникнення лісових пожеж чи іншої шкоди для довкілля. Парк активно співпрацює зі ЗМІ, надаючи матеріали про життя і події Парку – це популяризує установу і робить роботу більш прозорою.

Наведемо **приклад ефективної комунікації та співпраці** Національного природного парку «Голосіївський» із закладами вищої освіти як результат впровадження моделі управління зацікавленими сторонами.

Досвід впровадження науково-дослідницьких проєктів. У рамках чинних угод про спільні науково-практичну та освітню роботу між Парком та ННЦ «Інститут біології та медицини» КНУ ім. Т. Шевченка студенти-магістри та студенти-бакалаври досліджують об'єкти і природні комплекси Парку.

– Проєкт дослідження популяції хижих твердокрилих комах впроваджувався студентами у 2021 – 2023 рр. спільно з науковцями Парку. Результати проєкту були включені до головного щорічного наукового видання Парку – літопису природи.

– Проект дослідження довкола-водних рослинних угруповань на території Парку впроваджувався студентами влітку 2023 р. Проект передбачав участь у науково-дослідних експедиціях спільно з науковцями Парку. Результати проекту посилюють архів даних установи, оскільки ці комплекси потребують досліджень.

– Проект моніторингових досліджень совоподібних впроваджено разом зі студентами кафедри екології та зоології в лютому 2024 р. Планується посилити співпрацю в цьому напрямі для досягнення двох цілей: щорічна практична залученість і можливість отримання досвіду польових досліджень у сфері орнітології для студентів; для Парку – можливість впровадження щорічного моніторингу зі збільшеним охопленням території в короткий період моніторингу совоподібних методом звукової провокації.

Виробничі та наукові практики відповідно до навчальних програм університетів. Усі студенти мають проходити виробничу та наукову практику протягом навчального процесу. Виступаючи партнером, Парк надає можливість бази для отримання практичних знань та навичок для студентів. Протягом практик студенти знайомляться з напрямками роботи установи, наживо практикують методи та підходи у веденні науково-дослідницької роботи, природоохоронній та еколого-просвітницькій діяльності. Тренуються розробляти рекреаційні маршрути й екологічні стежки, вчать закладати моніторингові ділянки, вивчають безпосередньо представників флори і фауни в польових умовах, їхню роль у довкіллі та взаємодію із довкіллям. Часто студенти практикуються відповідно до напрямів свого навчання.

– Ботаніки та лісівники досліджують флору Парку, вчать створювати гербарій, оцінювати роль рослин у довкіллі, визначати індикаторні види для подальшої оцінки стану екосистем, практикують знання з лісопатології під час оцінювання стану лісових екосистем.

– Зоологи вивчають різні класи тварин, що мешкають в Парку, популяцію екології та біоіндикацію довкілля. Безпосередня близькість ЗВО до Парку уможливорює проводити спостереження як за типовими, так і за рідкісними видами тварин, вивчати вплив великого міста на їх життя, досліджувати динаміку популяцій тощо.

– Екологи відповідно досліджують комплекс тем: вплив великого міста на природні екосистеми, роль природних екосистем і їх значення для людини, оцінка стану забруднення та ризиків для природних

комплексів, досліджують взаємодію об'єктів всередині екосистеми, вивчають підходи та методи оцінювання стану екосистем за індикаторними видами тощо.

Волонтерська допомога. Студенти на волонтерських засадах беруть участь у заходах, націлених на відновлення природних комплексів та покращення стану екосистем. Долучаються до моніторингу появи нових осередків антропогенного впливу на екосистеми Парку, беруть участь у толоках та заходах з відновлення деревостану, фіксують нові місцезнаходження видів, використовуючи відкриті можливості на кшталт додатка INaturalist тощо.

Висновки

Оскільки основними завданнями будь-якого національного парку України є виконання таких функцій, як природоохоронна, науково-дослідна діяльність, еколого-просвітницька робота та можливість ведення рекреації, природоохоронні установи мають тісно співпрацювати з представниками бізнесу, громадськими організаціями, закладами вищої та середньої освіти, представниками міжнародних та вітчизняних організацій, державними установами та громадянами.

До розроблення та впровадження природоохоронних проектів і програм необхідно долучати значну кількість стейкхолдерів із різними інтересами та мотивацією, які можуть виступати на спільних науково-технічних радах, дискусійних панелях тощо. Відповідно виконання своїх завдань парковими екосистемами вимагає налагодження комунікацій, що прямо залежить від співпраці з різними зацікавленими сторонами.

Для максимізації потенціалу природоохоронної території, врахування інтересів усіх стейкхолдерів та досягнення сталості в управлінні територією вкрай важливо сформувавши та підтримувати якісну комунікацію. Враховуючи законодавчо обумовлену необхідність у створенні одного з основних установчих документів об'єкта ПЗФ України – Проекту організації території, може виникнути потреба у розробці спеціалізованого менеджмент-плану комунікації усіх стейкхолдерів для досягнення сталих цілей із урахуванням інтересів сторін та отримання вигоди на рівних правах. Такий менеджмент-план може бути сформований як портфель реалізованих проектів та пакет проектів, що плануються до спільної реалізації. А основою для створення такого менеджмент-плану можуть слугувати чинні меморандуми, експертні кола за участю різних сторін та представників успішних практик реалізації ефективної комунікації між стейкхолдерами.

Список літератури

1. Alaa-Aldin Sarhan, Yasser Farghaly, Rania Elsayed, Measures and Attributes for Sustainability of Parks, *Procedia Environmental Sciences* 34, 2016, pp. 453 – 460. doi:10.1016/j.proenv.2016.04.040.
2. Myalkovsky R., Plahtiy D., Bezvikonnyi P., Horodyska O., & Nebaba K., Urban parks as an important component of environmental infrastructure: Biodiversity conservation and recreational opportunities, *Ukrainian Journal of Forest and Wood Science*, 14 (4), 2023, 57–72. doi:10.31548/forest/4.2023.57.
3. Aly D., Dimitrijevic B., Systems approach to the sustainable management of urban public parks, *Urban Forestry & Urban Greening*, Volume 68, February 2022. Article 127482. doi:10.1016/j.ufug.2022.127482.
4. Лисенко В. І., Кошелев О. І., Кошелев В. О., Писанець О. М. Перспективи збереження біорізноманіття та зоокомплексів у національному природному парку «Джарилгацький» шляхом зонування території та приєднання нових ділянок. *Біорізноманіття та роль тварин в екосистемах: Матеріали VIII Міжнародної наукової конференції*. Дніпр : Ліра, 2015. С. 39–42.
5. Вернігорова Н. В. Інституційні новації розвитку міських парків в Україні. Оглядова стаття. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*, № 2 (24), 2023. С. 35–43.
6. McCormick K. (Ed.), *Cities, Nature and Innovation: New Directions*, Lund University, 2020.
7. Inglis, Judi, Best practice in strategic park management: towards an integrated park management model, 2005. URL: https://sustain.pata.org/wp-content/uploads/2014/12/Inglis_ParkMgtModel.pdf.
8. Siti Afiah Mohammad Sabri, Zakiah Ponrahono. Greening the city: criteria and indicators for evaluating the effectiveness of small urban parks in promoting urban resilience to climate change. *Planning Malaysia* 22 (1): 155–165. doi:10.21837/pm.v22i30.1430.
9. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розроблення проєктів створення природних територій та об'єктів природно-заповідного фонду України. Наказ Міністерства екології та природних ресурсів України № 306 від 21.08.2018. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0306737-18/sp:max100#Text>.
10. Гусева Ю. Ю., Мартиненко О. С., Чумаченко І. В. Динамічний аналіз методів та інструментальних засобів управління зацікавленими сторонами проєктів. *Управління розвитком складних систем*. Київ, 2018. № 34. С. 27 – 36.
11. Стандарт з управління проєктами та Настанова до зводу знань з управління проєктами. Настанова РМВОК. Сьоме видання. USA: PMI, 2021. URL: https://pmiukraine.org/wp-content/uploads/2022/08/РМВОК7_Ukr_ForPersonalUseOnly.pdf.
12. Керівництво з управління інноваційними проєктами і програмами організацій: монографія / переклад на українську мову за ред. проф. Ярошенка Ф. О. Київ: Новий друк, 2010.
13. Individual Competence Baseline for Project, Programme and Portfolio Management (IPMA ICB). IPMA. Version 4.0. 2015. URL: https://products.ipma.world/wp-content/uploads/2016/03/IPMA_ICB_4_0_WEB.pdf.
14. Хрутьба Ю. С., Морозов В. В., Хрутьба А. С. Особливості взаємодії зацікавлених сторін у природоохоронних проєктах. *Управління розвитком складних систем: зб. наук. праць Київського національного університету будівництва і архітектури*. Київ: КНУБА, 2019. № 37. С. 32–39.

Стаття надійшла до редколегії 04.03.2025

Markina Liudmyla

DSc (Eng.), Professor of the Department of Environmental Audit and Environmental Protection,

<https://orcid.org/0000-0003-3632-1685>

State Ecological Academy of Postgraduate Education and Management, Kyiv

Lysak Roksolana

PhD (Eng.), Associate Professor of the Department of Ecology and Environmental Protection Technologies,

<https://orcid.org/0000-0002-2776-5623>

National Transport University, Kyiv

Khara Serhii

Head of the Department of Environmental and Educational Work,

<https://orcid.org/0009-0009-8243-0840>

Holosiivskiy National Nature Park, Kyiv

Kataieva Yevheniia

PhD (Eng.), Associate Professor, Researcher Faculty Informatics and Information Systems,

<https://orcid.org/0000-0002-9668-4739>

Slovak University of Technology in Bratislava, Bratislava

**PECULIARITIES OF MANAGING COMMUNICATIONS WITH STAKEHOLDERS
IN NATURE CONSERVATION PROJECTS WITHIN THE MODERN CITY**

Abstract. The transformation of Ukraine into a new European space and increasing requirements for the level and quality of project approaches to solving environmental problems and environmental protection tasks require effective management of communications between all interested parties and members of project teams at all stages of its life cycle. Of particular interest are environmental protection projects that are implemented in the conditions of a modern city and require the interaction of a

large number of stakeholders. The article examines an example of the formation of a communication management model in nature conservation projects in the Hosiivskyi National Nature Park, explores the peculiarities of managing communications with stakeholders in the nature conservation projects of this park, and provides examples of effective communication and cooperation of the Hosiivskyi National Nature Park with stakeholders. A significant number of stakeholders with different interests and motivations, who can speak at joint scientific and technical councils, discussion panels, etc., must be involved in the development and implementation of environmental protection projects and programs. Accordingly, the fulfilment of its tasks by park ecosystems requires the establishment of communications, which directly depends on cooperation with various interested parties. To maximize the potential of the protected area, take into account the interests of all stakeholders and achieve sustainability in the management of the area, it is extremely important to form and maintain high-quality communication. Taking into account the legally determined need to create one of the main founding documents of the object of the Nature Reserve Fund of Ukraine - the Territory Organization Project, there may be a need to develop a specialized management plan for the communication of all stakeholders in order to achieve sustainable goals, taking into account the interests of the parties and obtaining benefits on equal terms. Such a management plan can be formed as a portfolio of implemented projects and a package of projects planned for joint implementation.

Keywords: natural parks; biodiversity; conservation projects; stakeholders; interested parties; communication

References

1. Alaa-Aldin Sarhan, Yasser Farghaly, Rania Elsayed, Measures and Attributes for Sustainability of Parks, *Procedia Environmental Sciences* 34, 2016, pp.453 – 460. doi:10.1016/j.proenv.2016.04.040.
2. Myalkovsky R., Plahtiy D., Bezvikonnyi P., Horodyska O., & Nebaba K. (2023). Urban parks as an important component of environmental infrastructure: Biodiversity conservation and recreational opportunities, *Ukrainian Journal of Forest and Wood Science*, 14 (4), 57–72. doi:10.31548/forest/4.2023.57.
3. Aly D., Dimitrijevic B. (2022). Systems approach to the sustainable management of urban public parks, *Urban Forestry & Urban Greening*, Volume 68, February 2022. Article 127482. doi:10.1016/j.ufug.2022.127482.
4. Lysenko V., Koshelev O., Koshelev V., Pisanets O. (2015). Prospects for the conservation of biodiversity and zoocomplexes in the Dzharylgach National Nature Park through zoning of the territory and annexation of new areas, *Biodiversity and the role of animals in ecosystems: Materials of the VIII International Scientific Conference*, Dnipro: Lyra, 2015, pp. 39–42.
5. Vernigorova N. (2023). Institutional innovations for the development of urban parks in Ukraine. Review article, *Economic journal Odessa polytechnic university*, № 2 (24), pp. 35–43.
6. McCormick K. (Ed.), *Cities, Nature and Innovation: New Directions*, Lund University, 2020.
7. Inglis, Judi (2005). Best practice in strategic park management: towards an integrated park management model. URL: https://sustain.pata.org/wp-content/uploads/2014/12/Inglis_ParkMgtModel.pdf.
8. Siti Afifah Mohammad Sabri, Zakiah Ponrahono. Greening the city: criteria and indicators for evaluating the effectiveness of small urban parks in promoting urban resilience to climate change. *Planning Malaysia* 22 (1): 155–165. doi:10.21837/pm.v22i30.1430.
9. On Approval of Methodological Recommendations for the Development of Projects for the Creation of Natural Areas and Objects of the Natural Reserve Fund of Ukraine, Order of the Ministry of Ecology and Natural Resources of Ukraine No. 306 dated 21.08.2018. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0306737-18/sp:max100#Text>.
10. Guseva Yu. Yu. Martynenko O. S., Chumachenko I. V. Dynamic analysis of methods and tools for project stakeholder management. *Management of the development of complex systems*, 2018. № 34. pp. 27 – 36.
11. Project Management Standard and Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK), Seventh Edition, USA: PMI, 2021. URL: https://pmiukraine.org/wp-content/uploads/2022/08/PMBOK7_Ukr_ForPersonalUseOnly.pdf.
12. Guidance on managing innovative projects and programs of organizations: Monograph, Translation into Ukrainian edited by Prof. Yaroshenko F.O., Kyiv: Novy druk, 2010.
13. Individual Competence Baseline for Project, Programme and Portfolio Management (IPMA ICB). IPMA. Version 4.0. 2015. URL: https://products.ipma.world/wp-content/uploads/2016/03/IPMA_ICB_4_0_WEB.pdf.
14. Khrutba Y., Morozov V., Khrutba A. (2019). Features of interaction of stakeholders in nature conservation projects, *Management of complex system development: Collection of scientific papers of Kyiv National University of Construction and Architecture*, Kyiv: KNUBA, No. 37, pp. 32–39.

Посилання на публікацію

- APA Markina L., Lysak R., Khara S., & Kataieva Ye., (2025). Peculiarities of managing communications with stakeholders in nature conservation projects within the modern city. *Management of Development of Complex Systems*, 61, 76–85, dx.doi.org/10.32347/2412-9933.2025.61.76-85.
- ДСТУ Маркіна Л. М., Лисак Р. С., Хара С. М., Катаєва Є. Ю. Особливості управління комунікаціями із зацікавленими сторонами в природоохоронних проєктах у межах сучасного міста. *Управління розвитком складних систем*. Київ, 2025. № 61. С. 76 – 85, dx.doi.org/10.32347/2412-9933.2025.61.76-85.