

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ СУЧАСНОГО СТЕЙКХОЛДЕРНО-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДЕВЕЛОПЕРСЬКИМИ ПРОЄКТАМИ: ТЕОРЕТИЧНІ ПОСТУЛАТИ ТА ПРАКТИЧНА ОЦІНКА

CONCEPTUAL PRINCIPLES OF MODERN STAKEHOLDER-ORIENTED APPROACH TO PROVIDING MANAGEMENT OF DEVELOPMENT PROJECTS: THEORETICAL POSTULATES AND PRACTICAL ASSESSMENT

УДК 005.334

DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.17-24>

Фісуненко П.А.¹

д.е.н., доцент,
професор кафедри девелопменту
нерухомості, фінансів,
обліку та маркетингу,
декан економічного факультету,
ННІ «Придніпровська державна
академія будівництва та архітектури»
Українського державного університету
науки і технологій

Берестюк М.В.²

аспірант кафедри девелопменту
нерухомості, фінансів, обліку
та маркетингу,
ННІ «Придніпровська державна
академія будівництва та архітектури»
Українського державного університету
науки і технологій

Fisunen Pavlo

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

Berestyuk Mykola

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

У статті представлено параметричну матрицю впливу на інтереси та очікування стейкхолдерів щодо управління девелоперськими проєктами, що включає в себе категорії стейкхолдерів, аналіз їх інтересів та оцінку факторів впливу; проаналізовано необхідність формування дієвого інструментарію заохочення стейкхолдерів до управління девелоперськими проєктами, що включає в себе введення бонусів за якість виконання проєкту, введення системи преміювання за дотримання строків реалізації проєкту на кожному з етапів, забезпечення фінансової підтримки соціальних програм місцевого рівня, введення додаткових виплат за досягнення екологічних стандартів при реалізації проєкту та інше. У матеріалах наукового дослідження проаналізовано сучасні етапи розробки стейкхолдерно-орієнтованого підходу до забезпечення реалізації девелоперського проєкту, а саме: формування інформаційно-аналітичного забезпечення щодо взаємодії стейкхолдерів, виокремлення чинників, що впливають на реалізацію девелоперського проєкту, розробка інтегральної моделі оцінки стейкхолдерного показника реалізації девелоперського проєкту та інше.

Ключові слова: управління, девелоперська діяльність, проєкт, оцінка, матриця, девелоперський проєкт, стейкхолдерно-орієнтований підхід.

The article presents a parametric matrix of influence on the interests and expectations of stakeholders regarding the management of development projects, which includes stakeholder categories, analysis of their interests, and assessment of influence factors; the need to form an effective toolkit for encouraging stakeholders to manage development projects is analyzed, which includes the introduction of bonuses for the quality of project implementation, the introduction of a bonus system for meeting project deadlines at each stage, ensuring financial support for local social programs, the introduction of additional payments for achieving environmental standards during project implementation, and so on. The turbulence of the economic environment necessitates the reformatting of the theoretical and methodological foundations of a modern stakeholder-oriented approach to ensuring the management of development projects. The formation of flexible adaptation of development project management mechanisms, the implementation of which will allow real estate development to ensure its stability and positioning for a promising future, despite the existing economic pressure, reproduces the relevance of the issues of the specified scientific research. The materials of the scientific research analyze modern directions of developing a stakeholder-oriented approach to ensuring the implementation of a development project, namely: the formation of information and analytical support for stakeholder interaction, the identification of factors that influence the implementation of a development project, the development of an integrated model for assessing the stakeholder indicator of the implementation of a development project, and so on. The purpose of the scientific research is to substantiate the features of a modern stakeholder-oriented approach to ensuring the management of development projects, which will ensure the harmonization of all project participants, optimization of resources, minimization of risks, and increased competitiveness of the project as a whole. Existing scientific research lacks unified approaches to the development and implementation of a stakeholder-oriented approach to ensuring the management of development projects. This issue is particularly acute in the context of active hostilities on the territory of the state. **Key words:** management, development activity, project, assessment, matrix, development project, stakeholder-oriented approach.

Проблематика дослідження. Турбулентність економічного середовища обумовлює необхідність переформатування теоретико-методологічних засад сучасного стейкхолдерно-орієнтованого підходу до забезпечення управління девелоперськими проєктами.

Формування гнучкої адаптації механізмів управління девелоперськими проєктами, реалізація яких дозволить забезпечити девелопменту нерухомості свою стійкість і позиціонування для

перспективного майбутнього, незважаючи на існуючий економічний тиск, відтворює актуальність проблематики означеного наукового дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню особливостей сучасних підходів до забезпечення управління девелоперськими проєктами в контексті взаємодії зі стейкхолдерами присвячені наукові праці багатьох вчених.

Наприклад, Торкатюк В. [1], Дриль Н. [1], Соболева Г. [1], Світлична Т. [1], Гнатченко Є. [1],

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1339-5860>

² ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-5640-0005>

Ж. Хуан [2], Л. Фуксі [2] розкрили сутність основних детермінант стратегічного розвитку системи управління девелоперськими проєктами в умовах економічної невизначеності. Авторами окреслено новатику та перспективи державного управління девелопменту нерухомості в цілому, акцентуючи увагу на перспективних аспектах його довгострокового розвитку.

Я. Бляхарський [3] проаналізував концептуальні засади забезпечення управління девелоперськими проєктами в сучасних умовах трансформаційних перетворень.

І. Ганечко [4] аналізує особливості управління девелоперськими проєктами в умовах провадження активних бойових дій на території України, обумовлюючи необхідність всебічної адаптації до нових викликів в індустрії нерухомості.

С. Гарбуз, В. Смачило, О. Ковальська К.О., Колмакова, Ю. Коломієць [5-7] акцентують увагу на виокремленні та дослідженні сучасних методів і моделей визначення груп стейкхолдерів в контексті управління девелоперськими проєктами.

Однак, на недостатньому рівні досліджено концептуальні засади сучасного стейкхолдерно-орієнтованого підходу до забезпечення управління девелоперськими проєктами в Україні.

Постановка завдання. Мета наукового дослідження полягає в обґрунтуванні особливостей сучасного стейкхолдерно-орієнтованого підходу до забезпечення управління девелоперськими проєктами, що забезпечить гармонізацію усіх учасників проєкту, оптимізацію ресурсів, мінімізацію ризиків та підвищення конкурентоспроможності проєкту в цілому.

Виклад основного матеріалу дослідження. В існуючих наукових дослідженнях відсутні єдині підходи щодо розробки та реалізації стейкхолдерно-орієнтованого підходу до забезпечення управління девелоперськими проєктами. Особливо гостро відповідне питання постає

в контексті провадження активних бойових дій на території держави.

З метою відтворення стейкхолдерно-орієнтованого підходу до забезпечення управління девелоперськими проєктами необхідною є ідентифікація всіх зацікавлених сторін проєкту та оцінка їх інтересів й очікувань, ступеню впливу на реалізацію проєкту.

В контексті означеного завданням необхідним є використання методів SWOT-аналізу, PESTEL-аналізу, а також багатокритеріальної оцінки (Multi-Criteria Decision Analysis, MCDA), що дозволяє визначити, як кожен стейкхолдер впливає на економічну ефективність проєкту [8-10].

У таблиці 1 представлено параметричну матрицю впливу на інтереси та очікування стейкхолдерів щодо управління девелоперським проєктом.

Параметрична матриця впливу на інтереси та очікування стейкхолдерів щодо управління девелоперськими проєктами допомагає обумовити відтворення економічно вигідної та соціально відповідальної стратегії. Важливим компонентом успішної реалізації девелоперського проєкту є формування дієвого інструментарію заохочення стейкхолдерів до управління ним, наприклад:

- 1) введення бонусів за якість виконання проєкту;
- 2) введення системи преміювання за дотримання строків реалізації проєкту на кожному з етапів;
- 3) забезпечення фінансової підтримки соціальних програм місцевого рівня;
- 4) введення додаткових виплат за досягнення екологічних стандартів при реалізації проєкту;
- 5) запровадження додаткової оплати за дострокове виконання проєкту;
- 6) запровадження спеціальних програм розвитку кар'єри;
- 7) впровадження гнучкого графіку роботи та інше.

Таблиця 1

**Параметрична матриця впливу на інтереси та очікування стейкхолдерів
щодо управління девелоперськими проєктами**

№ з/п	Категорія стейкхолдерів	Інтереси / очікування стейкхолдерів	Фактори впливу
1.	Постачальники	Своєчасна оплата за надані послуги	Доступність матеріалів, вартість транспортування матеріалів
2.	Замовники	Дотримання термінів виконання проєкту	Вимоги до високої якості проєкту
3.	Державні органи влади	Отримання податкових відрахувань, розширення спектру соціальних програм державного рівня	Своєчасна оплата податків до державного бюджету
4.	Органи місцевої влади	Отримання податкових відрахувань, розширення спектру соціальних програм місцевого рівня	Своєчасна оплата податків до місцевого бюджету
5.	Підрядники	Своєчасна оплата за виконану роботу	Дотримання термінів оплати за виконану роботу

Джерело: розроблено авторами

Наведені інструменти є основою для формування та реалізації стейкхолдерно-орієнтованої стратегії управління та дозволяють забезпечити економічну стійкість, підвищити ефективність управління та створити довготривалі партнерські відносини між стейкхолдерами.

На сьогоднішній день відсутній єдиний узагальнений підхід щодо визначення методичного підходу забезпечення взаємодії зі стейкхолдерами в контексті управління девелоперськими проєктами, що передбачає виокремлення ступеню значущості, рівня впливу, рівня підтримки або протидії кожної окремої зацікавленої особи в рамках проєкту. На рис. 2 представлено алгоритм методичного підходу до формування взаємодії зі стейкхолдерами в контексті управління девелоперськими проєктами в умовах економічної невизначеності.

В цілому, визначення методичного підходу до взаємодії зі стейкхолдерами в контексті управління девелоперськими проєктами передбачає опитування груп стейкхолдерів щодо їх очікувань та пріоритетних інтересів в рамках реалізації означеного проєкту. Відповідне опитування може проводитись за допомогою різноманітних методів та широкого арсеналу інструментів аналізу, а саме [4; 6; 8-10]: матриці (матриця «вплив/інтерес»;

матриця «влада/динамізм» тощо), моделі (Модель Мітчелла, Балансова модель взаємовідносин зацікавлених сторін, Модель Г. Савважа, модель ASC (Accountability Scorecard), Карта зацікавлених сторін, Коло стейкхолдерів) та інших.

Таким чином, в рамках стейкхолдерно-орієнтованого підходу, необхідною є розробка спеціальних етапів забезпечення реалізації девелоперського проєкту (рис. 1).

Дієвими інструментами у налагодженні взаємовідносин та підвищенні рівня прозорості реалізації девелоперського проєкту є використання нефінансової звітності, проведення зустрічей, широка відкритість в засобах масової інформації, публікація тематичних бюлетенів, проведення конференцій, круглих столів тощо.

З метою формування ефективних компонентів управління взаємодією зі стейкхолдерами, необхідним є розуміння основної мети кожного означеного компонента в контексті управління девелоперськими проєктами в умовах економічної невизначеності. Взаємодія із зацікавленими сторонами проєкту є постійним циклічним процесом, який потребує розвитку практик, процедур, форм і методів. Створення ефективного методичного підходу забезпечення взаємодії зі стейкхолдерами, в контексті управління девелоперськими

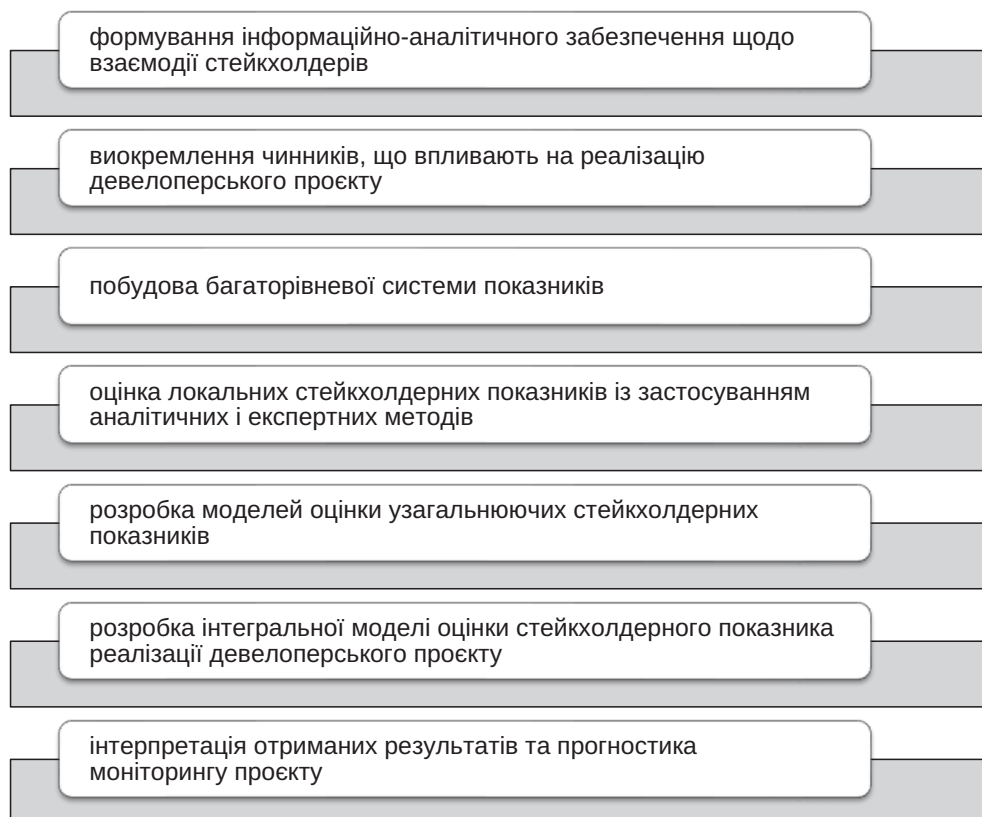


Рис. 1. Етапи розробки стейкхолдерно-орієнтованого підходу до забезпечення реалізації девелоперського проєкту

Джерело: розроблено авторами

проектами, дозволяє досягати стратегічних цілей, створювати додаткову вартість у довгостроковій перспективі та формувати стратегічні цілі у довгостроковій перспективі.

Таким чином, у результаті проведеного наукового дослідження запропоновано стейкхолдерно-орієнтований підхід до забезпечення реалізації девелоперського проєкту, який спрямований на формування кількісної основи для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Висновки. У статті представлено параметричну матрицю впливу на інтереси та очікування стейкхолдерів щодо управління девелоперськими проєктами, що включає в себе категорії стейкхолдерів, аналіз їх інтересів та оцінку факторів впливу.

За результатами проведеного дослідження проаналізовано основоположні етапи розробки стейкхолдерно-орієнтованого підходу до забезпечення реалізації девелоперського проєкту, що полягають у семи основних напрямках, синергетичний ефект яких компілює ризики та нівелює ступінь їх впливу при реалізації проєкту.

Окремими напрямками подальших наукових досліджень за тематикою створення ефективного методичного підходу забезпечення взаємодії зі стейкхолдерами в контексті управління девелоперськими проєктами можуть бути дослідження та розробки окремих процедур комунікації із окремими групами стейкхолдерів (чи окремими представниками таких груп), які рекомендовані для використання під час формування та функціонування системи спільної відповідальності стейкхолдерів за реалізацію девелоперського проєкту.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Торкатюк В., Дриль Н., Соболева Г., Світлична Т., Гнатченко Є. Модель управління бізнес-одинацями будівельної компанії. *Бізнес-адміністрування в умовах турбулентної економіки*. 2015. № 2. С. 97–99. URL: <https://eprints.kname.edu.ua/39579/1/97-99.pdf>.
2. Chuan Zhao, Fuxi Liu. Impact of housing policies on the real estate market – Systematic literature review, *Heliyon*, 2023 9(1): e20704. DOI:10.1016/j.heliyon.2023.e20704.
3. Бляхарський Я. С. Визначення девелоперської діяльності як окремого виду економічної діяльності. *Університетські наукові записки*. 2020. № 3–4 (75–76). С. 234–248. DOI: <https://doi.org/10.37491/UNZ.75-76.25> (дата звернення: 25.03.2025).
4. Ганечко І. Девелопмент нерухомості: Європейські тренди. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2023. № 130 (5). С. 97–112. DOI: [https://doi.org/10.31617/3.2023\(130\)07](https://doi.org/10.31617/3.2023(130)07).
5. Гарбуз С.К. Ціннісно-орієнтоване управління зацікавленими сторонами проєктів. *Збірник наукових праць НУК*. 2016. № 2. С. 80–84.

6. Ковальська К.О. Сутність і особливості управління конфліктами інтересів у корпорації. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2011. Вип. 121–122. С. 86–89.

7. Смачило В.В., Колмакова О.М., Коломієць Ю.В. Процедура аналізу стейкхолдерів підприємства. *Економіка і суспільство*. Економіка та управління підприємствами. 2017. Вип. № 12. С. 348–353.

8. Bielienkova O., Kishchenko T., Olena M., Aryn A., Ryzhakova G., Mostovenko O. Institutional measurement of structural characteristics of residential real estate markets using the method of cluster analysis. *IEEE 4-th International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST)*. Astana, Kazakhstan. 2024. P. 612–617. DOI: <https://doi.org/10.1109/SIST61555.2024.10629395>.

9. Рижаківа Г.М. Сучасні особливості та перспективи розвитку інфраструктури ринку інвестицій. *Будівельне виробництво*. 2015. № 58. С. 96–101.

10. Беленкова О.Ю., Дубінін Д.В., Калашніков Д.П. Цифрова трансформація будівництва і девелопменту територій як імператив формування стратегій учасників будівельного процесу. *Містобудування та територіальне планування*. 2022. Вип. 81. С. 13–22.

REFERENCES:

1. Torkatiuk V., Dryl N., Soboleva H., Svitlychna T., Hnatchenko Ye. (2015) Model upravlinnia biznes-odnytsiamy budivelnnoi kompanii [Model of management of business units of a construction company]. *Biznes-administruvannya v umovakh turbulentnoi ekonomiky*, vol. 2. Available at: <https://eprints.kname.edu.ua/39579/1/97-99.pdf>
2. Chuan Zhao, Fuxi Liu (2023). Impact of housing policies on the real estate market – Systematic literature review, *Heliyon*, vol. 9(1): e20704. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20704>
3. Bliakharskyi Ya.S. (2020). Vyznachennia developerskoi diialnosti yak okremoho vydu ekonomichnoi diialnosti. [Definition of development activity as a separate type of economic activity]. *Universytetski naukovi zapysky*, vol. 3-4, pp. 234–248. DOI: <https://doi.org/10.37491/UNZ.75-76.25>.
4. Hanechko I. (2023). Development nerukhomosti: yevropeiski trendy [Real estate development: European trends]. *Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo*, vol. 130(5), pp. 97–112. DOI: [https://doi.org/10.31617/3.2023\(130\)07](https://doi.org/10.31617/3.2023(130)07).
5. Harbuz S. K. (2016) Tsinnisno-orientovane upravlinnia zatsikavlenymy storonamy proektiv [Value-oriented management of stakeholders]. *Zbirnyk naukovykh prats NUK*, no. 2, pp. 80–84.
6. Kovalska K. (2011) Sutnist i osoblyvosti upravlinnia konfliktamy interesiv u korporatsii [The essence and features of conflict of interest management in the corporation]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka*, 121–122, pp. 86–89.
7. Smachylo V. V., Kolmakova O. M., Kolomiets Yu. V. (2017) Protsedura analizu steikholderiv pid-

pryiemstva. *Ekonomika i suspilstvo* [The procedure for analyzing the company's stakeholders. Economy and society]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpryemstvamy*, 12, pp. 348–353.

8. Bielenkova O., Kishchenko T., Olena M., Aryn A., Ryzhakova G., Mostovenko O. (2024) Institutional measurement of structural characteristics of residential real estate markets using the method of cluster analysis. IEEE 4-th International Conference on Smart Information Systems and Technolo-

gies (SIST). Astana, Kazakhstan, pp. 612–617. DOI: <https://doi.org/10.1109/SIST61555.2024.10629395>.

9. Ryzhakova G.M. (2015). Modern Features and Prospects for Developing Investment Market Infrastructure. *Construction Production*, no. 58, pp. 96–101.

10. Bielenkova O.Yu., Dubinin D.V., Kalashnikov D.P. (2022). Digital Transformation of Construction and Territory Development as an Imperative for Forming Strategies of Construction Process Participants. *Urban Development and Spatial Planning*, no. 81, pp. 13–22.