

І. М. КАДИКОВА, С. О. ЛАРИНА, І. В. ЧУМАЧЕНКО

МЕТОД ВИЗНАЧЕННЯ ОЧІКУВАНЬ ЗАЦІКАВЛЕНИХ СТОРІН І ЇХ КОРИГУВАННЯ ПРИ СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ПРОГРАМОЮ ПРОЄКТІВ

Предметом дослідження в статті є управління зацікавленими сторонами проєктів при реалізації стратегії програми. **Мета** статті – розробка методу визначення очікувань зацікавлених сторін і їх коригування з позицій стратегічного управління програмою проєктів. В статті вирішуються наступні **завдання**: виділити у певну класифікацію стейкхолдерів проєктів залежно від характеру їх ставлення до стратегії програми проєктів; розробити матрицю оцінки рівня їх залучення до реалізації стратегії програми; модифікувати матрицю "влада/інтерес" для більш точного представлення характеру інтересу; побудувати модель стратегічного кубу зацікавлених сторін проєктів та програм; розробити рекомендації щодо організації цілеспрямованого впливу на очікування зацікавлених сторін проєктів програми з метою коригування їх очікувань для сприяння ефективності реалізації стратегії програми. Використовуються такі **методи**: теорія множин, кола Ейлера, матричні та графоаналітичні методи. Отримані **результати**: розроблена класифікація стейкхолдерів проєктів залежно від характеру їх ставлення до стратегії програми проєктів. Матриця оцінки рівня залучення стейкхолдерів до реалізації стратегії програми передбачає розробку поточного та бажаного стану. Модифікована матриця "влада/інтерес" розмірністю 2*4 містить у кожному квадранті рекомендації щодо управління стейкхолдерами. Побудована модель стратегічного кубу зацікавлених сторін містить 20 квадрантів. Сформульовані рекомендації щодо використання методу з п'яти етапів для визначення очікувань зацікавлених сторін і їх коригування з позицій стратегічного управління програмою проєктів. **Висновки**: розроблено метод визначення очікувань зацікавлених сторін і їх коригування, заснований на оцінці рівня залучення стейкхолдерів до реалізації стратегії програми проєктів з урахуванням класифікації відповідно до характеру ставлення до неї, який на відміну від існуючих передбачає побудову та аналіз модифікованої матриці "влада/інтерес" та стратегічного кубу зацікавлених сторін проєктів та програм, що дозволяє розширити горизонт аналізу та швидкість реагування на мінливі запити стейкхолдерів при плануванні реалізації стратегії програми.

Ключові слова: управління проєктами та програмами; стейкхолдери; управління очікуваннями; планування; стратегічне управління.

Вступ

Проактивне управління зацікавленими сторонами проєктів знижує ризик того, що стратегічні цілі програми проєктів не зможуть бути досягнуті внаслідок невіршених проблем всередині та ззовні організації. За класикою стратегічного менеджменту, організація може і повинна формувати внутрішнє середовище згідно позначеним стратегічним цілям, то актуальним є питання вибору методу управління внутрішніми стейкхолдерами проєктів з урахуванням стратегічних пріоритетів програми проєктів. Водночас зовнішні стейкхолдери чинять вплив на успішність реалізації проєктів та програм. Тож, потрібні методи та інструменти виявлення їх очікувань, аналізу та коригування в межах стратегічного управління програмою проєктів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Теорія зацікавлених сторін була започаткована у 1984 році дослідником Freeman. З того часу вона постійно привертає значну увагу науковців, зокрема і в управлінні проєктами. За останні роки було опубліковано чимало праць закордонних дослідників, що підтверджують важливу роль зацікавлених сторін в проєктному управлінні. Серед них Achterkamp & Vos [1], Chan & Oppong [2], Littau зі співавторами [3], Maddaloni & Davis [4], Mok, Nguyen, Oppong та інші. Зокрема, Aaltonen та Kujala відзначають що, "проєкт створює динамічний контекст для управління зацікавленими сторонами та поведінкою зацікавлених

сторін, оскільки проєкт рухається через різні фази протягом свого життєвого циклу" [5]. Базуючись на роботах Freeman та інших, виділяють два проєктні підходи до управління зацікавленими сторонами [6]:

1) "управління зацікавленими сторонами". Цей підхід вимагає від зацікавлених сторін дотримання вимог проєкту, визначаючи пріоритетність зацікавлених сторін відповідно до рівня їх важливості для успішності проєкту;

2) "управління для зацікавлених сторін". Прихильники цього підходу вважають, що всі зацікавлені сторони однаково важливі. Тож, при виникненні конфлікту між стейкхолдерами йде пошук безпрограшного сценарію його врегулювання.

Керівництво до зводу знань з управління проєктами (PMBOK® Guide) значну увагу приділяє управлінню стейкхолдерами. Так, стосовно внутрішніх стейкхолдерів, введено поняття "організаційні групи" – внутрішні зацікавлені сторони, які роблять взаємний вплив з командою проєкту [7]. Ці групи підтримують ділове середовище, в якій виконуються проєкти і програми. Як результат, між різними бізнес-елементами організації і командою проєкту існує значний ступінь взаємодії, оскільки вони спільно працюють для досягнення цілей проєкту.

Останнім часом спостерігається підвищена увага світової спільноти до екологічної та соціальної компонент проєктів та програм. Тож, такі відомі вчені як Davis, Eskerod, Huemann, Jepsen, Zuchi та ін. все частіше закликають до "управління для зацікавлених сторін", спрямованого на досягнення сталого розвитку. Тобто акцент робиться на стратегічному

управлінні. Сьогодні відмічається стійка увага вітчизняних науковців і до проблем проектного управління стратегією сталого розвитку [8, 9], і до теорії зацікавлених сторін [10-12].

Управління стейкхолдерами є об'єктом досліджень і вітчизняними науковцями моделей та методів управління підприємств різних галузей господарювання. Так, у роботі [13] Мамонов К. А., розглядаючи стейкхолдерно-орієнтований підхід в управлінні будівельних корпоративних підприємств, визначає стейкхолдерів як "групи, організації, індивідууми, що, з одного боку, впливають на розвиток підприємств, а з іншого боку, підприємства впливають на їх формування й використання, обумовлює взаємозв'язки між зацікавленими особами, взаємодія між якими здійснюється в сфері формування, використання й розподілу всіх видів ресурсів, інформаційного забезпечення, ризику, капіталу бренду для забезпечення розвитку будівельних корпоративних підприємств".

Значно рідше стейкхолдери проектів стають об'єктом досліджень в контексті стратегічного управління портфелями, програмами та проектами. Для формування портфеля проектів Кононенко І.В. в роботі [14] пропонує враховувати місію, цінність, бачення, цілі компанії, можливі фінансові ресурси для здійснення проектів, привабливість ринку, оцінки результатів проекту для розвитку компанії та досягнення стратегічних цілей, оцінювання процесу управління кожним проектом, зокрема і оцінювання впливу стейкхолдерів.

Основними користувачами теорії зацікавлених сторін Солодухин К. С. називає не всі компанії, а лише ті, що є зацікавленими у підтриманні стосунків з широким колом стейкхолдерів і в управлінні ними [15]. Таким компаніям, на думку автора, теорія зацікавлених сторін може запропонувати нестандартні підходи для вирішення їх специфічних завдань.

У роботі [16] Белоусов К. Ю. зауважує, що актуалізація проблеми ідентифікації зацікавлених сторін підкреслює важливість "стратегічного стейкхолдер-менеджменту та впровадження інтегрованого стратегічного підходу". Сучасні методики ідентифікації зацікавлених сторін відчують значний вплив концепції сталого розвитку компанії. Автор дослідження називає стейкхолдер-менеджмент ("stakeholder management") прикладним процесом, який часто реалізується в проектах у вигляді стейкхолдерського аналізу ("stakeholder analysis"), який у свою чергу містить три етапи:

- 1) ідентифікацію ("stakeholder identification"),
- 2) позиціонування ("stakeholder mapping"),
- 3) взаємодію з зацікавленими сторонами ("stakeholder engagement").

Враховуючи все наведене вище, сформовано мету даної статті, досягнення якої дозволить усунути розриви в наявних моделях та методах управління в контексті стратегічного проектного управління та управління зацікавленими сторонами тощо.

Формулювання мети статті

Метою даної статті є розробка методу визначення очікувань зацікавлених сторін і їх коригування з позицій стратегічного управління програмою проектів. Відповідно до мети поставлені завдання дослідження:

- виділити у певну класифікацію стейкхолдерів проектів залежно від характеру їх ставлення до стратегії програми проектів;
- розробити матрицю оцінки рівня їх залучення до реалізації стратегії програми;
- модифікувати матрицю "влада/інтерес" для більш точного представлення характеру інтересу;
- побудувати модель стратегічного кубу зацікавлених сторін проектів та програм;
- розробити рекомендації щодо організації цілеспрямованого впливу на очікування зацікавлених сторін проектів програми з метою коригування їх очікувань для сприяння ефективності реалізації стратегії програми.

Виклад основного матеріалу

Пропонований метод визначення очікувань зацікавлених сторін і їх коригування з позицій стратегічного управління програмою проектів складається з 5 етапів.

Етап 1: виділення множин стейкхолдерів проектів залежно від характеру їх ставлення до стратегії програми проектів.

У наших попередніх роботах [17–19] формалізовано ставлення зацікавлених сторін проектів програми до стратегії програми. З цієї метою було побудовано кола Ейлера, абстрагуючись від конкретної програми і узагальнивши відносини широкого кола зацікавлених сторін до місії програми та її стратегії (рис. 1). Використано такі позначення:

U – (Universum) множина всіх зацікавлених сторін портфеля проектів:

$$U = \{str_q\},$$

де str_q – стейкхолдери q -х елементів портфелю (проектів та програм). При цьому кількість стейкхолдерів програми проектів (S) може бути більша за сумарну кількість стейкхолдерів проектів, які входять до складу програми (1):

$$S \geq \sum_1^P s_p, \quad (1)$$

де s_p – кількість стейкхолдерів p -го проекту, $p = \overline{1, P}$,

де P – кількість проектів у складі програми;

Exp – (Expediency) множина зацікавлених сторін, які усвідомлюють доцільність реалізації місії і стратегії;

Inf – (Influence) множина стейкхолдерів, які в силу своїх посадових обов'язків та повноважень здатні впливати на результативність реалізації стратегії;

Fac – (Facilitate) множина зацікавлених сторін, які своєю діяльністю сприяють реалізації стратегії.

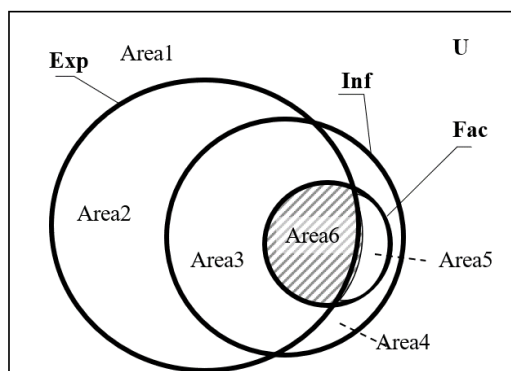


Рис. 1. Кола Ейлера, що ілюструють класифікацію зацікавлених сторін проекту за характером ставлення до стратегії

Як показано на рис. 1, множина *Fac* є підмножиною множини *Inf*:

$$Fac \subset Inf = Fac = \{sth_q \mid (sth_q \in Fac) \wedge (sth_q \in Inf)\}.$$

Також з графіка видно, що множини *Exp* і *Inf* мають області перетину, так само як і множини *Exp* і *Fac*, тобто

$$Exp \cap Inf \neq \emptyset \text{ та } Exp \cap Fac \neq \emptyset.$$

Для доказу коректності такого взаємного розташування розглянутих множин визначимо, що представляють собою області, що утворилися на рис. 1 в результаті побудови кіл Ейлера, і обмежені замкнутими контурами. Таких областей шість:

Area1 – область, описувана як $\overline{Exp} \cap \overline{Inf} \cap \overline{Fac}$, де \overline{Exp} , \overline{Inf} , \overline{Fac} – відповідно доповнення множини *Exp*, множини *Inf* та множини *Fac* до універсуму *U*. Це множина стейкхолдерів, які не розуміють доцільності заявленої стратегії програми, не мають впливу на результативність реалізації стратегії і, відповідно, їхня праця не сприяє її реалізації, тобто

$$Area1 = \{sth_q \mid (sth_q \notin Exp) \wedge (sth_q \notin Inf) \wedge (sth_q \notin Fac)\};$$

Area2 – область, описувана як $Exp \cap \overline{Inf} \cap \overline{Fac}$, є множиною стейкхолдерів, які поділяють місію та стратегічні цілі програми, але не мають можливості впливати на їх реалізацію, тобто

$$Area2 = \{sth_q \mid (sth_q \in Exp) \wedge (sth_q \notin Inf) \wedge (sth_q \notin Fac)\};$$

Area3 – область, описувана як $Exp \cap Inf \cap \overline{Fac}$, є множиною стейкхолдерів, які усвідомлюють доцільність реалізації місії і стратегії, в силу своїх посадових обов'язків вони здатні впливати на результативність реалізації стратегії, але не роблять цього. Наприклад, це може бути продиктовано небажанням (лінощами) або надмірним завантаженням в інших проєктах / програмах. Тобто

$$Area3 = \{sth_q \mid (sth_q \in Exp) \wedge (sth_q \in Inf) \wedge (sth_q \notin Fac)\};$$

Area4 – область, описувана як $\overline{Exp} \cap Inf \cap \overline{Fac}$, є множиною стейкхолдерів, які в силу своїх посадових обов'язків здатні впливати на результативність реалізації стратегії, але не бачать доцільності реалізації затвердженої стратегії, а тому і не сприяють цьому. Тобто

$$Area4 = \{sth_q \mid (sth_q \notin Exp) \wedge (sth_q \in Inf) \wedge (sth_q \notin Fac)\};$$

Area5 – область, описувана як $\overline{Exp} \cap Inf \cap Fac$, є множиною стейкхолдерів, які в силу своїх посадових обов'язків сприяють реалізації стратегії, проте роблять це не з ідейних міркувань. Як правило, при цьому виконання орієнтоване на мінімальний прийнятний рівень показників. Тобто

$$Area5 = \{sth_q \mid (sth_q \notin Exp) \wedge (sth_q \in Inf) \wedge (sth_q \in Fac)\};$$

Area6 – область, описувана як $Exp \cap Inf \cap Fac$, є множиною стейкхолдерів, які з ідейних міркувань і в силу своїх посадових обов'язків сприяють реалізації стратегії. Це ідеальний варіант. Тобто

$$Area6 = \{sth_q \mid (sth_q \in Exp) \wedge (sth_q \in Inf) \wedge (sth_q \in Fac)\}.$$

Це дозволило всіх стейкхолдерів умовно розділити на 6 груп. Залежно від того, до якої групи належить більшість зацікавлених сторін проєктів програми, і розробляються ті чи інші методи роботи з ними для підвищення показників ефективності реалізації стратегії програми.

Етап 2: побудова матриці оцінки рівня залучення внутрішніх стейкхолдерів до реалізації стратегії програми.

Систематизувавши отриману інформацію відповідно до методології РМІ РМВОК [7] стосовно рівнів залучення стейкхолдерів, отримаємо матрицю оцінки рівня залучення до реалізації стратегії програми внутрішніх зацікавлених сторін проєкту (рис. 2). При цьому бажаний напрямок пересування по матриці в результаті здійснення управлінського впливу – зліва направо. Бажана зона позиювання внутрішніх стейкхолдерів – область *Area6* (див. рис. 1), що описується як множина внутрішніх зацікавлених сторін, які з ідейних міркувань і в силу своїх посадових обов'язків сприяють реалізації стратегії.

Використання матриці допомагає виявити розбіжності між поточним і бажаним рівнем залученості внутрішніх зацікавлених сторін проєктів в процес реалізації стратегії програми. Проєктний офіс як структурний елемент, відповідальний за стратегічне управління, може

визначити дії і комунікації, необхідні для усунення подібних розбіжностей.

Рівень залучення зацікавлених сторін до реалізації стратегії програми, L_j	Області, виділені на етапі 1	Організаційні групи
необізнаний	$Area4 \vee Area5 = \{sth_q (sth_q \notin Exp) \wedge (sth_q \in Inf)\}$	T_5, T_4
чинить опір	$Area3 = \{sth_q (sth_q \in Exp) \wedge (sth_q \in Inf) \wedge (sth_q \notin Fac)\}$	T_3
нейтральний	$Area2 = \{sth_q (sth_q \in Exp) \wedge (sth_q \notin Inf) \wedge (sth_q \notin Fac)\}$	$Ж_2, T_2, Ж_3$
підтримує	$Area2 \vee Area3 = \{sth_q (sth_q \in Exp) \wedge (sth_q \notin Fac)\}$	$T_2, Ж_3, Ж_3$
лідрує	$Area6 = \{sth_q (sth_q \in Exp) \wedge (sth_q \in Inf) \wedge (sth_q \in Fac)\}$	$Ж_6$

Рис. 2. Матриця оцінки рівня залучення внутрішніх зацікавлених сторін до реалізації стратегії програми (фрагмент), де T_i – поточний рівень залучення, $Ж_i$ – бажаний рівень залучення, i – номер області, виділеної на етапі 1 (згідно рис. 1)

Етап 3: побудова модифікованої матриці "влада/інтерес" для кожного проекту програми.

При проведенні аналізу зацікавлених сторін прийнято використовувати модель класифікації "матриця влади / інтересів", яка групує зацікавлені сторони на основі їх рівня повноважень ("влада") і рівня зацікавленості ("інтерес") щодо результатів проекту. У РМВок у якості прикладу наведено матрицю в такому вигляді, як подано на рис. 3. Пропонуємо дещо змінити графічне подання інформації щодо розподілу стейкхолдерів за рівнем та характером "інтересу", тоді матриця матиме вигляд, який наведений на рис. 4.

Фактично вісь "інтерес" розділено за характером цього інтересу на позитивний і негативний. Таким чином, права частина рис. 4 практично повторює собою рис. 3. А ліва частина є новою і деталізує інформацію про інтерес стейкхолдерів.

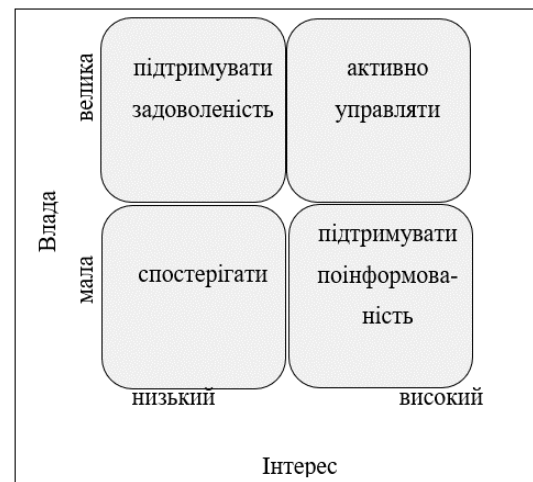


Рис. 3. Матриця "влада/інтерес" (за методологією РМВок)

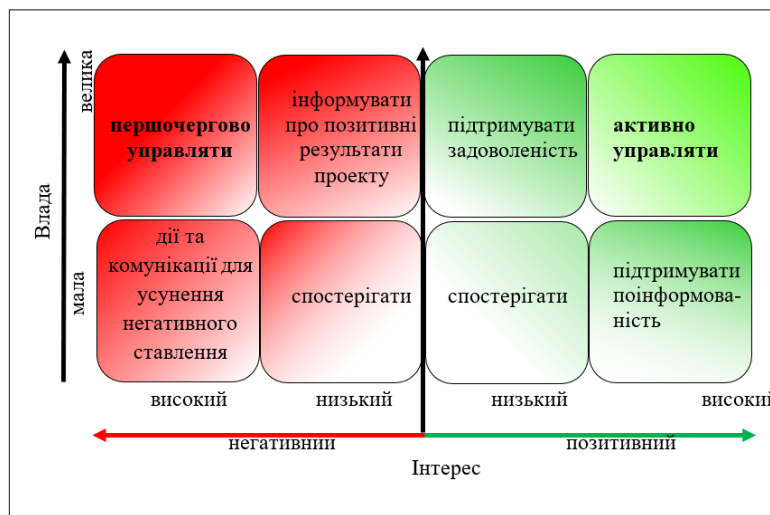


Рис. 4. Запропонована модифікація матриці "влада/інтерес"

Модифікована матриця "влада/інтерес" розмірністю 2*4 містить у кожному квадранті рекомендації щодо управління стейкхолдерами. Така модифікація одразу акцентує увагу менеджера на верхньому лівому квадранті матриці, який

характеризується великою владою стейкхолдерів та великим негативним інтересом до проекту. Позначення позитивного характеру інтересу зеленим кольором та негативного – червоним покращують візуальне сприйняття саме верхнього лівого квадранта

матриці. Дана модель класифікації може використовуватися для невеликих проектів або для проектів із простими взаємозв'язками між зацікавленими сторонами і проектом або у самій спільноті зацікавлених сторін.

Етап 4: побудова стратегічного кубу зацікавлених сторін проектів та програм.

Коли мова йде про стейкхолдерів програми, роль яких розглядається як один з ключових факторів успішності реалізації стратегії, то потрібний більш складний метод графічного співвідношення та представлення зацікавлених сторін. Один з

рекомендованих РМВОК методів – це куб зацікавлених сторін [7]. Ця модель має уточнювати та доповнювати матричні моделі через поєднання матричних елементів до тривимірної моделі, що може допомогти керівникові і команді проекту у розв'язанні завдань ідентифікації і залучення спільноти зацікавлених сторін проектів та програм. Тож, побудуємо на основі наведених вище розроблених матричних моделей таку багатомірну модель, яка б покращила наочне представлення множин зацікавлених сторін через його подання у вигляді багатомірного об'єкту (рис. 5), а також допомагала б у розробці стратегій комунікацій зокрема.

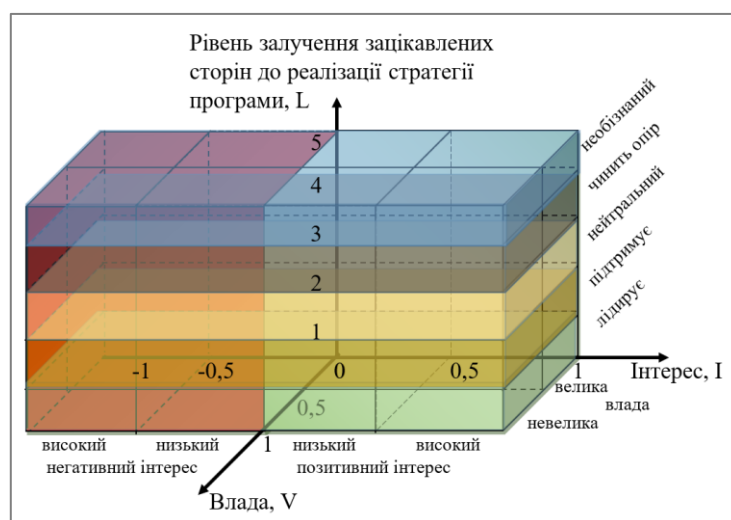


Рис. 5. Стратегічний куб зацікавлених сторін проектів та програм

При цьому використано такі позначення:

$I = \{i_j\}$ – сукупність рівнів зацікавленості j -их стейкхолдерів програми у її результатах,

$i_j \in [-1; 1]$, якщо $i_j > 0$, то інтерес j -го стейкхолдера у кінцевому результаті проекту позитивний, якщо $i_j < 0$, то інтерес негативний;

$j = \overline{1, S}$, де S – кількість стейкхолдерів програми проектів (див. (1));

$L = \{l_j\}$ – сукупність рівнів залучення j -их стейкхолдерів програми до реалізації стратегії програми, $l_j = \overline{1, 5}$, $l_j \in N$;

$V = \{v_j\}$ – сукупність рівнів повноважень j -их стейкхолдерів програми, $v_j \in [0; 1]$, якщо $v_j > 0,5$, то влада j -го стейкхолдера велика, якщо $v_j < 0,5$, то влада j -го стейкхолдера мала.

Розмірність кубу зацікавлених сторін $4 \times 2 \times 5$, тобто містить 20 квадрантів.

Етап 5: цілеспрямований вплив на зацікавлених сторін проектів програми з метою коригування їх очікувань для сприяння реалізації стратегії програми.

Заключний етап, на якому використовуються результати виконання попередніх етапів при

прийнятті управлінських рішень стосовно заходів впливу на очікування зацікавлених сторін.

Користувачем розробленого методу може виступати проектний офіс [20], оскільки він є структурним підрозділом, відповідальним за стратегічне управління проектами.

Висновки

Таким чином, розроблений на основі теорії множин, методів матричного та графічного аналізу метод визначення очікувань зацікавлених сторін і їх коригування з позицій стратегічного управління програмою проектів, який складається з 5 етапів:

- 1 етап: виділення (за розробленою класифікацією) множин стейкхолдерів проектів залежно від характеру їх ставлення до стратегії програми проектів;

- 2 етап: побудова матриці оцінки рівня залучення внутрішніх стейкхолдерів до реалізації стратегії програми;

- 3 етап: побудова модифікованої матриці "влада/інтерес" для кожного проекту програми;

- 4 етап: побудова стратегічного кубу зацікавлених сторін проектів та програм;

- 5 етап: цілеспрямований вплив на зацікавлених сторін проектів програми з метою коригування їх очікувань для сприяння ефективності реалізації стратегії програми.

Метод ґрунтується на оцінці рівня залучення стейкхолдерів до реалізації стратегії програми проєктів з урахуванням класифікації відповідно до характеру ставлення до неї, який на відміну від існуючих передбачає побудову та аналіз модифікованої матриці "влада/інтерес" та стратегічного кубу зацікавлених сторін проєктів та програм, що дозволяє розширити горизонт аналізу та швидкість реагування на мінливі запити стейкхолдерів при плануванні реалізації стратегії програми.

Список літератури

1. Achterkamp, M. C., Vos, J. F. J. (2008), "Investigating the use of the stakeholder notion in project management literature, a meta-analysis", *International Journal of Project Management*, Vol. 26, P. 749–757. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.10.001>.
2. Chan, A. P. C., Oppong, G. D. (2017), "Managing the expectations of external stakeholders in construction projects", *Engineering, Construction and Architectural Management*, Vol. 24, Issue 5, P. 736–756. DOI: <https://doi.org/10.1108/ECAM-07-2016-0159>.
3. Littau, P., Jujagiri, N. J., Adlbrecht, G. (2010), "25 years of Stakeholder Theory in Project Management Literature (1984–2009)", *Project Management Journal*, Vol. 41, P. 17–29. DOI: <https://doi.org/10.1002/pmj.20195>.
4. Maddaloni, F. D., Davis, K. (2017), "The influence of local community stakeholders in megaprojects: Rethinking their inclusiveness to improve project performance", *International Journal of Project Management*, Vol. 35, P. 1537–1556.
5. Aaltonena, K., Kujalab, J. (2010), "A project lifecycle perspective on stakeholder influence strategies in global projects", *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 26, Issue 4, P. 381–397. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2010.09.001>.
6. Nguyen, T. H. D., Chileshe, N., Rameezdeen, R., Wood, A. (2019), "External stakeholder strategic actions in projects: A multi-case study", *International Journal of Project Management*, Vol. 37, Issue 1, P. 176–191. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.12.001>.
7. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge: PMBOK (®) Guide*. 6th edition. Project Management Institute, 2017. 725 p.
8. Проектне управління стратегією сталого розвитку територій : монографія / за заг. ред. В. М. Бабаєва. Харків, 2017. 194 с.
9. Babaiev, V. M., Kadykova, I. M., Husieva, Yu. Yu., Chumachenko, I. V. (2017), "The method of adaptation of a project-oriented organization's strategy to exogenous changes", *Scientific Bulletin of National Mining University*, Vol. 2, P. 134–140.
10. Краснокутська Н. С., Ришкова Я. С. Теорія зацікавлених сторін: основні положення та сфери дослідження. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2014. Вип. 1. С. 96–104.
11. Гусєва Ю. Ю., Мартиненко О. С., Кадикова І. М., Чумаченко І. В. Метрики процесів управління та контролю вимог у проєктах. *Радіоелектроніка, інформатика, управління*. 2017. № 4 (43). С. 179–185.
12. Skachkov, O., Skachkova, I. (2018), "Theoretical and methodological tools for managing project stakeholders", *Innovative Technologies and Scientific Solutions for Industries*, Vol. 1 (3), P. 48–53. DOI: <https://doi.org/10.30837/2522-9818.2018.3.048>.
13. Мамонов К. А. Стейкхолдерно-орієнтований підхід в управлінні капіталом бренду будівельних корпоративних підприємств : монографія. Харків, 2012. 249 с.
14. Кононенко І. В., Букреева К. С. Метод формування портфеля проєктів. *Восточно-Европейский журнал передовых технологий*, 2009. № 6 (2). С. 15–19.
15. Солодухин К. С. Проблемы применения теории заинтересованных сторон в стратегическом управлении организацией. *Проблемы современной экономики*. 2007. № 4 (24). С. 152–156.
16. Белоусов К. Ю. Эволюция взглядов на роль управления заинтересованными сторонами в системе устойчивого развития компании: проблема идентификации стейкхолдеров. *Проблемы современной экономики*. 2013. № 4 (48). С. 418–422.
17. Кадькова І. Н., Ларина С. А., Чумаченко І. В. Управління внутрішніми стейкхолдерами проєктів при реалізації стратегії програми. *Управління розвитком складних систем*. 2016. № 28. С. 68–74.
18. Кадикова І. М., Ларіна С. О., Чумаченко І. В. Модель управління часом у системі стратегічного проєктного менеджменту. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. 2017. № 2 (2). С. 29–37. DOI: <https://doi.org/10.30837/2522-9818.2017.2.029>.
19. Кадькова І. Н., Чумаченко І. В. Управління очікуваннями заинтересованих сторін для забезпечення життєспособності продукту проєкта інформатизації. *Управління розвитком складних систем*. 2014. № 19. С. 34–38.
20. Stanleigh, M. (2010), The Strategic Importance of the Enterprise Project Management Office, available at : <https://bia.ca/the-strategic-importance-of-the-enterprise-project-management-office/> (last accessed 17.02.2019).

References

1. Achterkamp, M. C., Vos, J. F. J. (2008), "Investigating the use of the stakeholder notion in project management literature, a meta-analysis", *International Journal of Project Management*, Vol. 26, P. 749–757. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.10.001>.
2. Chan, A. P. C., Oppong, G. D. (2017), "Managing the expectations of external stakeholders in construction projects", *Engineering, Construction and Architectural Management*, Vol. 24, No. 5, P. 736–756. DOI: <https://doi.org/10.1108/ECAM-07-2016-0159>.
3. Littau, P., Jujagiri, N. J., Adlbrecht, G. (2010), "25 years of Stakeholder Theory in Project Management Literature (1984–2009)", *Project Management Journal*, Vol. 41, P. 17–29. DOI: <https://doi.org/10.1002/pmj.20195>.
4. Maddaloni, F. D., Davis, K. (2017), "The influence of local community stakeholders in megaprojects: Rethinking their inclusiveness to improve project performance", *International Journal of Project Management*, Vol. 35, P. 1537–1556.
5. Aaltonena, K., Kujalab, J. (2010), "A project lifecycle perspective on stakeholder influence strategies in global projects", *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 26, No. 4, P. 381–397. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2010.09.001>.
6. Nguyen, T. H. D., Chileshe, N., Rameezdeen, R., Wood, A. (2019), "External stakeholder strategic actions in projects: A multi-case study", *International Journal of Project Management*, Vol. 37, No. 1, P. 176–191. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.12.001>.
7. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge: PMBOK (®) Guide*. 6th edition, Project Management Institute, 2017. 725 p.

8. Babayev, V. M., et al. (2017), Project Management of the Strategy for Sustainable Development of Territories : Monograph [Proektne upravlinnya strategiyeyu stalogo rozvy`tku tery`torij : monografiya], Kharkiv, 194 p.
9. Babaiev, V. M., Kadykova, I. M., Husieva, Yu. Yu., Chumachenko, I. V. (2017), "The method of adaptation of a project-oriented organization's strategy to exogenous changes", *Scientific Bulletin of National Mining University*, Vol. 2, P. 134–140.
10. Krasnokutskaya, N. S., Ryshkova, Ya. S. (2014), "Theory of Stakeholders: the main provisions and areas of research" ["Teoriya zacikavleny`x storin: osnovni polozhennya ta sfery` doslidzhennya"], *Economic strategy and prospects for the development of trade and services*, No. 1, P. 96–104.
11. Husieva, Yu. Yu., Martynenko, O. S., Kadykova, I. M., Chumachenko, I. V. (2017), "Metrics of management and control requirements processes in projects" ["Metry`ky` procesiv upravlinnya ta kontrolyu vy`mog u proektax"], *Radio Electronics, Computer Science, Control*, No. 4 (43), P. 179–185.
12. Skachkov, O., Skachkova, I. (2018), "Theoretical and methodological tools for managing project stakeholders", *Innovative Technologies and Scientific Solutions for Industries*, Vol. 1 (3), P. 48–53. DOI: <https://doi.org/10.30837/2522-9818.2018.3.048>.
13. Mamonov, K. A. (2012), "Stekholdner-oriented approach in capital management of the brand of construction corporate enterprises : monograph" ["Stejkolderno-oriyentovany`j pidxid v upravlinni kapitalom brendu budivel`ny`x korporaty`vny`x pidpry`yemstv : monografiya"], Kharkiv, 249 p.
14. Kononenko, I. V., Bukreyeva, K. S. (2009), "Method of project portfolio formation" ["Metod formy`rovany`ya portfelya proektov"], *East European Journal of Advanced Technologies*, No. 6 (2), P. 15–19.
15. Solodukhin, K. S. (2007), "Problems of applying the theory of stakeholders in the strategic management of the organization" ["Problemyi primeneniya teorii zainteresovannyih storon v strategicheskoy upravlenii organizatsiy"], *Problems of modern economics*, No. 4 (24), P. 152–156.
16. Belousov, K. Yu. (2013), "Evolution of views on the role of stakeholder management in the company's sustainable development system: the problem of identifying stakeholders" ["Evolutsiya vzglyadov na rol upravleniya zainteresovannymi storonami v sisteme ustoychivogo razvitiya kompanii: problema identifikatsii steykholderov"], *Problems of the modern economy*, No. 4 (48), P. 418–422.
17. Kadykova, I. N., Larina, S. A., Chumachenko, I. V. (2016), "Management of internal stakeholders of projects in the implementation of the program's strategy" ["Upravlenie vnutrennimi steykholderami proektov pri realizatsii strategii programmy"], *Management of the development of complex systems*, No. 28, P. 68–74.
18. Kadykova, I. M., Larina, S. O., Chumachenko, I. V. (2017), "Model of time management in the system of strategic project management" ["Model` upravlinnya chasom u sy`stemi strategichnogo proektnogo menedzhmentu"], *Innovative Technologies and Scientific Solutions for Industries*, Vol. 2 (2), P. 29–37. DOI: <https://doi.org/10.30837/2522-9818.2017.2.029>.
19. Kadykova, I. N., Chumachenko, I. V. (2014), "Managing stakeholders' expectations to ensure the viability of the informatization project product" ["Upravlenie ozhidaniyami zainteresovannykh storon dlya obespecheniya zhiznesposobnosti produkta proekta informatizatsii"], *Management of the development of complex systems*, No. 19, P. 34–38.
20. Stanleigh, M. (2010), "The Strategic Importance of the Enterprise Project Management Office", available at : <https://bia.ca/the-strategic-importance-of-the-enterprise-project-management-office/> (last accessed 17.02.2019).

Надійшла (Received) 26.02.2019

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

Кадикова Ірина Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент, Харківський національний університет міського господарства ім. О.М. Бекетова, доцент кафедри управління проектами у міському господарстві і будівництві, Харків, Україна; e-mail: irina.kadikova@kname.edu.ua; ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-3189-7231>.

Кадькова Ірина Николаевна – кандидат економічних наук, доцент, Харківський національний університет городского хозяйства имени А.Н. Бекетова, доцент кафедри управління проектами в городском хозяйстве и строительстве, Харьков, Украина.

Kadykova Iryna – PhD (Economics), Associate Professor, O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, Associate Professor at the Department of Project Management in Urban Economy and Construction, Kharkiv, Ukraine.

Ларіна Світлана Олександрівна – ДП "Харківський науково-дослідний інститут технології машинобудування", молодший науковий співробітник науково-технічного та інформаційного відділу, Харків, Україна; e-mail: svlarina@gmail.com; ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-6674-8383>.

Ларина Светлана Александровна – ГП "Харківський науково-дослідницький інститут технології машинобудування", младший научный сотрудник научно-технического и информационного отдела, Харьков. Украина.

Larina Svitlana – Kharkiv Research Institute of Mechanical Engineering Technology, Junior Researcher of Research and Information Department, Kharkiv, Ukraine.

Чумаченко Ігор Володимирович – доктор технічних наук, професор, Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, завідувач кафедри управління проектами у міському господарстві і будівництві, Харків, Україна; e-mail: ivchumachenko@gmail.com; ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0003-2312-2011>.

Чумаченко Игорь Владимирович – доктор технических наук, профессор, Харьковский национальный университет городского хозяйства имени А.Н. Бекетова, заведующий кафедрой управления проектами в городском хозяйстве и строительстве, Харьков, Украина.

Chumachenko Igor – Doctor of Sciences (Engineering), Professor, O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, Head at the Department of Project Management in Urban Economy and Construction, Kharkiv, Ukraine.

МЕТОД ОПРЕДЕЛЕНИЯ ОЖИДАНИЙ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН И ИХ КОРРЕКТИРОВКИ ПРИ СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ ПРОГРАММОЙ ПРОЕКТОВ

Предметом исследования в статье является управление заинтересованными сторонами проектов при реализации стратегии программы. **Цель** статьи – разработка метода определения ожиданий заинтересованных сторон и их корректировки с позиций стратегического управления программой проектов. В статье решаются следующие **задачи**: выделить в определенную классификацию стейкхолдеров проектов в зависимости от характера их отношения к стратегии программы проектов; разработать матрицу оценки уровня их привлечения к реализации стратегии программы; модифицировать матрицу "власть/интерес" для более точного представления характера интереса; построить модель стратегического куба заинтересованных сторон проектов и программ; разработать рекомендации по организации целенаправленного воздействия на ожидания заинтересованных сторон проектов программы с целью корректировки их ожиданий для содействия эффективности реализации стратегии программы. Используются следующие **методы**: теория множеств, круги Эйлера, матричные и графоаналитические методы. Полученные **результаты**: Разработана классификация стейкхолдеров проектов в зависимости от характера их отношения к стратегии программы. Матрица оценки уровня привлечения стейкхолдеров к реализации стратегии программы предусматривает разработку текущего и желаемого состояния. Модифицированная матрица "власть/интерес" размерностью 2*4 содержит в каждом квадранте рекомендации по управлению стейкхолдерами. Построенная модель стратегического куба заинтересованных сторон содержит 20 квадрантов. Сформулированы рекомендации по использованию метода из пяти этапов для определения ожиданий заинтересованных сторон и их корректировки с позиций стратегического управления программой проектов. **Выводы**: разработан метод определения ожиданий заинтересованных сторон и их корректировки, основанный на оценке уровня привлечения стейкхолдеров к реализации стратегии программы проектов с учетом классификации в соответствии с характером отношения к ней, который в отличие от существующих предполагает построение и анализ модифицированной матрицы "власть/интерес" и стратегического куба заинтересованных сторон проектов и программ, позволяет расширить горизонт анализа и скорость реагирования на меняющиеся запросы стейкхолдеров при планировании реализации стратегии программы.

Ключевые слова: управление проектами и программами; стейкхолдеры; управление ожиданиями; планирование; стратегическое управление.

METHOD FOR DETERMINING AND ADJUSTING THE EXPECTATIONS OF STAKEHOLDERS IN THE CONTEXT OF STRATEGIC MANAGEMENT OF THE PROJECT PROGRAM

The **subject** matter of the article is the management of the stakeholders of projects while implementing the program strategy. The **goal** of the work is to develop a method for determining the expectations of stakeholders and their adjustment in the context of the strategic management of the program of projects. The following **tasks** are solved in the article: project stakeholders are classified depending on the nature of their relationship to the strategy of the program of the project; a matrix for assessing the level of the involvement of stakeholders in the implementation of the program strategy is developed; the power/interest matrix is modified to represent the nature of the interest more accurately; the model of the strategic cube of stakeholders of projects and programs is built; recommendations for organizing a purposeful impact on the expectations of the stakeholders of the project program are developed to adjust their expectations to facilitate the efficient implementation of the program strategy. The following **methods** used are – set theory, Euler circles, matrix and graph-analytic methods. The following **results** were obtained: a classification of project stakeholders was developed depending on the nature of their relationship to the program strategy; the matrix for assessing the level of the involvement of stakeholders in the implementation of the program strategy involves developing the current and desired state; the modified power/interest matrix with the dimension of 2 * 4 contains recommendations for managing stakeholders in each quadrant; the built model of the strategic stakeholder cube contains 20 quadrants; recommendations on the use of the five-stage method for determining the expectations of stakeholders and their adjustment in the context of the strategic management of the project program are formulated. **Conclusions**. The method was developed for determining the expectations of stakeholders and their adjustment based on an assessment of the level of stakeholder involvement in the implementation of the strategy of the project program, taking into account the classification according to the nature of the relationship to it, which, unlike the existing ones, involves the construction and analysis of a modified power / interest matrix and the strategic cube of stakeholders of projects and programs; this method enables expanding the horizon of analysis and speed of response to changing needs of stakeholders while planning the implementation of the program strategy.

Keywords: project and program management; stakeholders; expectations management; planning; strategic management.