

ПІДХОДИ ДО КЛАСИФІКАЦІЇ СТЕЙКХОЛДЕРІВ ДЕВЕЛОПЕРСЬКИХ ПРОЄКТІВ

APPROACHES TO THE CLASSIFICATION OF STAKEHOLDERS IN REAL ESTATE DEVELOPMENT PROJECTS

Стаття присвячена розгляду підходів до класифікації стейкхолдерів девелоперських проєктів нерухомості. Вивчено та проаналізовано підходи різних авторів до виокремлення ознак класифікації стейкхолдерів. Існуючі класифікації згруповано за атрибутами, що лежать в їх основі. Встановлено, що реалізація девелоперського проєкту буде тим більш успішною, чим краще враховано в ході управління інтереси як основних стейкхолдерів так і інших зацікавлених сторін такого проєкту. Обґрунтовано, що врахування класифікації девелоперських проєктів та класифікації стейкхолдерів дає змогу узгоджувати особливості девелоперських проєктів з інтересами зацікавлених сторін та надає нові можливості розвитку в процесі реалізації девелоперських проєктів в сучасному розрізі взаємодії зі стейкхолдерами. Рекомендовано при систематизації класифікацій застосовувати атрибутивний підхід. Використано при систематизації класифікацій стейкхолдерів перелік атрибутів, який включає такі, як: наявність та сумісність відносин, відношення, необхідність, функціональність, відповідальність, влада та легітимність. Зазначено, що володіння атрибутами не є постійним, а може змінюватися з часом. Запропоновано при співставленні класифікацій використовувати такі атрибути, як наявність та сумісність відносин, відношення у класифікації стейкхолдерів та як форма власності на об'єкт девелопменту і роль девелопера у проєкті з класифікації девелоперських проєктів.

Ключові слова: атрибути, підхід, стейкхолдери, класифікація зацікавлених сторін, девелоперський проєкт.

УДК 332.721

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure74-14>

Фісуненко П.А.

д.е.н., доцент,
професор кафедри девелопменту
нерухомості, фінансів, обліку
та маркетингу,
Придніпровська державна академія
будівництва та архітектури

Легостаєв І.М.

студент,
Придніпровська державна академія
будівництва та архітектури

Fisunenko Pavlo

Prydniprovsk State Academy
of Civil Engineering and Architecture

Legostaev Ivan

Prydniprovsk State Academy
of Civil Engineering and Architecture

The article is devoted to consideration of approaches to classification of stakeholders in real estate development projects. It is noted that real estate development is a new modern concept of real estate development, which is associated with both the creation of new facilities and an increase in the market value of existing ones. It is substantiated that development projects, unlike other investment projects, are distinguished by their characteristic features which make them the most complex, primarily in terms of attracting stakeholders to participate in these projects. The author studies and analyzes the approaches of various authors to the identification of features of stakeholder classification. The existing classifications are grouped by the attributes underlying them. It is established that the implementation of a development project will be more successful the better the interests of the stakeholders of such a project are taken into account in the course of management. It is substantiated that taking into account the classification of development projects and the classification of stakeholders makes it possible to harmonize the individual characteristics of development projects with the interests of stakeholders and provides new opportunities for development in the process of implementing development projects in the modern context of interaction with stakeholders. Having studied various approaches to the classification of stakeholders, it was found that it is possible to establish a link between such a classification and the classification of development projects based on the attribute approach. The list of attributes used in the systematization of stakeholder classifications includes such attributes as: presence and compatibility of relations, relation and necessity, functionality and responsibility, power and legitimacy. The proposed approach greatly simplifies the identification of stakeholders in a development project and allows to increase the efficiency of all participants in the processes of strategic planning, project management and determining the effectiveness of investments.

Key words: attributes, approach, project management, stakeholders, stakeholder classification, development project.

Постановка проблеми. У даний час ведення воєнних дій на території нашої держави, український бізнес є мотивованим не тільки питанням єдності у відбудові України та Перемоги нашої країни, але й повсякденними стратегічними завданнями – розвиватися, ставити цілі та досягати їх, розробляти чітку послідовність кроків, які варто робити в подальшому, аби налагодити ефективну та результативну діяльність.

Ринок нерухомості є невід'ємною частиною та індикатором розвитку будь-якої економічної системи країни, оскільки інвестиційна діяльність у сфері нерухомості є основним чинником економічного розвитку держави та поліпшення добробуту громадян. Загальноприйнятою у зарубіжних країнах практикою у сфері нерухомості є залучення учасників, які прямо чи опосередковано впливають на комплексне управління цим процесом. Стейкхолдерів у сфері нерухомості можна

класифікувати на інвесторів, розробників, підрядників, архітекторів, інженерів, а також на державні установи, громаду, орендарів і покупців тощо.

Девелопмент нерухомості – це нова сучасна концепція розвитку забудови, що пов'язана як зі створенням нових об'єктів, так і зі збільшенням ринкової вартості існуючих. Девелоперські проєкти, на відміну від інших, інвестиційних, відрізняються своїми характерними особливостями, які роблять їх найбільш складними, насамперед з точки зору залучення зацікавлених сторін до участі в цих проєктах. Як зазначає Азарова І., коло зацікавлених осіб та їх інтересів у проєктах девелопменту значно ширше та суперечливіше, ніж в інших проєктах [2]. Отже, для досягнення поставлених цілей необхідно чітко розуміти, які зацікавлені сторони є у девелоперського проєкту, хто з них створює проблеми менеджменту, а хто з них допомагає досягнути позитивного результату.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематика врахування інтересів зацікавлених сторін в діяльності підприємств та реалізації девелоперських проєктів знайшла відображення в роботах багатьох науковців, серед яких Азарова І., Ареф'єва О., Батаєв Б., Краснокутська Н., Осипченко О., Річ М., Санін В., Тригуб О., Фесенко Т., Череп А. та ін. Узагальнені підходи до класифікації зацікавлених сторін були запропоновані такими науковцями як Аммарі А. [2] та Череп А. [9].

Провівши аналіз існуючих у цій сфері досліджень, можна дійти висновку про відсутність теоретико-методичної єдності щодо класифікації зацікавлених сторін та девелоперських проєктів. Слід відзначити, що в наукових джерелах існують різні, іноді діаметрально протилежні, погляди щодо класифікації груп стейкхолдерів. Наявність різних груп зацікавлених сторін зумовлює потребу та доцільність їх системної класифікації, яка надасть можливість скласти перелік пріоритетних зацікавлених сторін, потреби яких необхідно вивчати та задовольняти враховуючи специфіку саме девелоперських проєктів.

Мета статті полягає в систематизації існуючих класифікаційних ознак стейкхолдерів, їх групуванні та встановленні взаємозв'язку з класифікацією девелоперських проєктів.

Виклад основного матеріалу дослідження.

На сьогоднішній день у сучасному будівельному бізнесі з кожним роком кількість девелоперських компаній зростає та спостерігається трансформація орієнтирів управління проектною діяльністю для найбільш ефективного та якісного використання земельних ділянок, будівель та споруд з метою отримання максимального прибутку. Таким чином, варто якомога більш докладно визначити перелік усіх зацікавлених сторін, щоб в подальшому сприяти досягненню балансу їх інтересів. Для того, щоб перейти до розгляду класифікацій стейкхолдерів девелоперського проєкту, слід ідентифікувати стейкхолдерів в сфері девелопменту нерухомості.

Слід зазначити, що деякі науковці вважають найбільш суттєвою ознакою класифікації стейкхолдерів саме власність у межах проєкту, інші дослідники вважають більш важливим владу або рівень впливу на проєкт. При цьому в обох випадках головною ознакою для визначення стейкхолдерів є наявність взаємовідносин в процесі розробки та реалізації девелоперського проєкту. Але слід враховувати той факт, що девелоперські проєкти бувають різні та кожен з них може мати свої особливості і свої зацікавлені сторони. Крім того, необхідно враховувати, що не всі стейкхолдери однакові, у кожного з них можуть бути різні очікування і потреби. Кожна зацікавлена сторона потребує індивідуального підходу відповідно до її

потреб, які залежать від того, яким є девелоперський проєкт.

Проведене Азаровою І. ґрунтовне дослідження девелоперських проєктів дозволили їй визначити перелік найважливіших класифікаційних ознак девелоперських проєктів та запропонувати класифікацію цих проєктів за такими характеристиками, як форма власності на об'єкт девелопменту; джерело інвестицій девелоперського проєкту; об'єкт девелопменту; поєднання функцій об'єкта девелопменту; масштаб проєкту; наявність та вид будівництва; фази участі девелопера; роль девелопера у проєкті [1].

Для систематизації ознак класифікації стейкхолдерів та девелоперських проєктів спочатку необхідно обрати підхід, на основі якого буде здійснюватися класифікація та ознаки класифікації в межах цього підходу.

Існують декілька підходів до класифікацій, серед яких є нормативно-правовий, функціональний та управлінський підходи до класифікації девелоперських проєктів. На нашу думку, така ознака, як форма власності відноситься до нормативно-правового підходу, ознаки роль девелопера у проєкті, фази участі девелопера та поєднання функцій відносяться до функціонального підходу. В свою чергу, інші характеристики є досить розрізнені, тому їх віднести до одного з підходів буде не правильно. Враховуючи той факт, що класифікація – загальна ідея віднесення одиниць до певних категорій, ми пропонуємо використовувати атрибутивний підхід.

Атрибут, у загальному розумінні, представляє собою необхідну, невід'ємну властивість предмета або явища. Відповідно, атрибутивний підхід передбачає розгляд девелоперських проєктів та стейкхолдерів як сукупність певних атрибутів.

Багаторівневу класифікацію стейкхолдерів підприємства на основі атрибуту взаємних очікувань пропонує Аммарі А. Запропонована ним класифікація передбачає, що групування здійснюється за такими ознаками, як приналежність до підприємства, рівень впливу, соціальна сфера впливу, громадська сфера впливу [2].

Більшість дослідників концепції стейкхолдерів стверджують, що її засновником є Фріман Е. Він перший виконав групування стейкхолдерів, створивши їх першу класифікацію [1]. Згідно з його думкою, стейкхолдерів будь-якого підприємства можна поділити за атрибутом наявності стосунків на такі групи: власники та акціонери; покупці продукції або споживачі послуг, клієнти; постачальники різного роду ресурсів; працівники підприємства, місцеве населення; різні широкі суспільні групи; держава.

У своїх дослідженнях стосовно класифікації стейкхолдерів, Фрідман А. та Майлз С. [1] використовують атрибут сумісності відносин. Ними

були виокремлені стейкхолдери з сумісними чи несумісними відносинами, з точки зору набору ідей та матеріальних інтересів; необхідні чи умовні відносини (необхідні відносини є внутрішніми для соціальної структури або для логічно пов'язаних ідей, а умовні відносини не пов'язані в єдине ціле).

У праці Аммарі А. [2] зазначено, що згідно з дослідженнями Нільсона П., стейкхолдерів за атрибутом відношення до проєкту можна поділити на внутрішніх і зовнішніх. Внутрішніми стейкхолдерами є особи, які безпосередньо знаходяться на підприємстві й приймають участь в управлінні, виробництві, реалізації продукції тощо. Менеджери підприємства та співробітники є внутрішніми стейкхолдерами. Зовнішні стейкхолдери – це особи чи групи осіб, які не є працівниками підприємства й знаходяться за його межами, однак вони важливі для підприємства, для його успішності. Зовнішніми стейкхолдерами будуть замовники, урядові організації, конкуренти тощо.

Відповідно до моделі Менделоу А., всі зацікавлені сторони можна класифікувати залежно від двох атрибутів – інтересів і влади. Виявлення зацікавлених осіб, класифікованих за атрибутами «Інтерес» (бажання впливати) і «Влада» (можливість впливати) відбувається у двомірній системі координат.

Герасименко Ю. [3], пропонує класифікувати стейкхолдерів в контексті атрибуту відповідальності за результати господарської діяльності: відповідальні стейкхолдери, ділові партнери, спостерігачі, регулюючі інститути.

У праці Гросул В. [4] проаналізовано результати досліджень Ньюбуолд Дж. та Луффман Дж., які запропонували поділити стейкхолдерів за атрибутом функціональності: групи впливу, що фінансують проєкт; менеджери, які керують проєктом; працівники, зайняті в реалізації проєкту; економічні партнери.

Краснокутська Н. та Ришкова Я. вивчаючи основні положення теорії зацікавлених сторін [5] зазначають, що саме Мітчелл Р., Аджл Б., Вуд Д. представили дещо новий підхід в класифікації стейкхолдерів, розділивши їх за атрибутами влади, легітимності та терміновості. Тобто, при поділі стейкхолдерів на групи, враховувалася їх юридична легітимність віддавати вказівки, сила впливу рішень стейкхолдерів, мінімально необхідна швидкість відповідей на запити стейкхолдера.

Кавецький В. пропонує класифікувати стейкхолдерів на основі атрибуту відношення до середовища функціонування проєкту [6].

Рич М. використовує атрибут впливу та пропонує класифікувати зацікавлених сторін на основних, першочергових та другорядних стейкхолдерів [7].

В межах дослідження інтересів стейкхолдерів, Череп А., розглядаючи узагальнені підходи

до їх класифікації та аналізуючи результати праці Кларксона М. [9], говорить про класифікацію стейкхолдерів на основі атрибуту необхідності для підприємства, виділяючи при цьому основних і другорядних стейкхолдерів. При цьому, до основних стейкхолдерів відносять такі зацікавлені сторони, відносини яких з підприємством характеризуються взаємозалежністю та без участі яких підприємство або проєкт не зможе існувати, забезпечуючи безперервну діяльність. Другорядні – які не є життєво важливими для функціонування підприємства, вони мають добровільні відносини з підприємством, тобто всі інші зацікавлені сторони.

Шкроміда Н. також пропонує класифікувати стейкхолдерів залежно від атрибуту впливу, але розглядаючи вплив не в цілому, а лише на потенціал підприємства (інвестори, менеджери підприємства, працівники підприємства, споживачі (клієнти підприємства), постачальники, кредитори, суспільні і державні органи та установи) [10].

Узагальнюючи проведені дослідження, ми прийшли до висновку, що наявні класифікації дуже складно групувати. На нашу думку, найбільш доцільно при систематизації класифікаційних ознак стейкхолдерів використовувати атрибутивний підхід, що передбачає виокремлення певного атрибуту класифікації (рис. 1).

Перелік атрибутів, які використано при систематизації, наступний: наявність та сумісність відносин, відношення та необхідність, функціональність та відповідальність, влада та легітимність.

Враховуючи той факт, що володіння даними атрибутами не є постійним, стейкхолдери можуть набувати або втрачати їх, а також можлива заміна одного атрибуту на інший, слід зазначити, що саме атрибутивний підхід дозволяє врахувати взаємозв'язок та взаємовплив стейкхолдерів. І при більш деталізованому аналізі можуть бути створені групи стейкхолдерів, які володіють одним, двома або трьома атрибутами.

Висновки. Запропоноване узгодження класифікації девелоперських проєктів з класифікацією стейкхолдерів ґрунтується на врахуванні взаємозв'язку та взаємовпливу, співпраці та координації між зацікавленими сторонами, а також дотримання правил і законів. Тому виділення відповідних груп стейкхолдерів, ідентифікація їхніх інтересів, індивідуальні особливості, потенційні запити та багато інших даних, які необхідні для ефективної роботи зі стейкхолдерами, можуть бути отримані без додаткових обсягів досліджень, на основі наявної інформації. Працюючи разом, зацікавлені сторони можуть гарантувати, що проєкт буде завершено вчасно, у межах бюджету та на задоволення всіх зацікавлених сторін. Дослідивши різноманітні підходи до класифікації стейкхолдерів, було виявлено можливість встановити зв'язок

Атрибут		Класифікації стейкхолдерів					
Наявність відносин	Власники та акціонери	Покупці (споживачі, клієнти)	Постачальники	Працівники	Місьцеве населення	Суспільство	Держава
Сумісність відносин	з сумісними відносинами			з несумісними відносинами			
Відношення до проекту / середовища	внутрішні			зовнішні			
Відповідальність за результати	Відповідальні стейкхолдери		Ділові партнери	Спостерігачі		Регулюючі інститути	
Функціональність	Групи впливу, що фінансують проєкт		Менеджери, які керують проєктом	Працівники, зайняті в реалізації		Економічні партнери	
Вплив / необхідність	Основні		Першочергові		Другорядні		
Інтереси і влада / влада, легітимність, терміновість	Поділ стейкхолдерів залежно від сполучень значень атрибутів (двох/тримірна класифікація) з метою розробки рекомендацій та подальших дій						

Рис. 1. Систематизація класифікаційних ознак стейкхолдерів за атрибутивним підходом

такої класифікації з класифікацією девелоперських проєктів на основі атрибутивного підходу. Такий підхід суттєво спрощує ідентифікацію стейкхолдерів девелоперського проєкту та дає змогу підвищити ефективність роботи менеджерів в процесах стратегічного планування, управління проєктами та визначенні ефективності інвестицій. Напрямом подальших досліджень буде формування комплексної класифікації стейкхолдерів девелоперських проєктів, що характеризуються значною кількістю і різноманітністю залучених стейкхолдерів.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Азарова І.Б. Характерні особливості та класифікація девелоперських проєктів. *Управління розвитком складних систем*. 2017. URL: <http://212.111.196.173/bitstream/handle/987654321/2780/3.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 15.08.2023).
2. Аммарі А.О. Класифікація стейкхолдерів на основі взаємних очікувань. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 8. С. 150–155.
3. Герасименко Ю.В. Ідентифікація стейкхолдерів підприємств та оцінка їхнього впливу: теоретичний

аспект. *Вісник ЖДТУ: Економіка, управління та адміністрування*. 2019. № 1 (87). С. 9–16.

4. Гросул В.А. Концепція стейкхолдерів в системі оцінки ефективності функціонування підприємства. *Вісник ЖДТУ*. 2010. № 2 (52). С. 233–236.

5. Краснокутська Н.С., Ришкова Я.С. Теорія зацікавлених сторін: основні положення та сфери дослідження. URL: <http://elib.hduht.edu.ua/bitstream/123456789/931/1/11.pdf> (дата звернення: 15.08.2023).

6. Кавецький В.В. Класифікація стейкхолдерів в практичній діяльності підприємств. *Interdisciplinary research: scientific horizons and perspectives: collection of scientific papers «SCIENTIA» with Proceedings of the IV International Scientific and Theoretical Conference, November 11, 2022. Vilnius. Republic of Lithuania : European Scientific Platform*. 2022. Р. 41–44.

7. Рич М.І. Цінності зацікавлених сторін в соціальних та комерційних проєктах. URL: <http://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-13/45-49.pdf> (дата звернення: 15.08.2023).

8. Руденко М.В. Управління підприємствами з урахуванням позицій зацікавлених сторін. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2016. Вип. 29. С. 103–109.

9. Череп А.В. Врахування інтересів стейкхолдерів при управлінні ефективністю діяльності підприємства. *Міжнародна економічна політика*. 2012. Спец. вип. : Ч. 1. С. 596–602.

10. Шкроміда Н.Я. Стейкхолдери як основні фактори впливу на економічний потенціал підприємства: необхідність їх обліку та аналізу. *Вісник Прикарпатського університету. Економіка*. 2014. Вип. X. С. 83–87.

REFERENCES:

1. Azarova I.B. (2017) Kharakterni osoblyvosti ta klasyfikatsiia developerskykh proektiv [Characteristics and classification of development projects]. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*. Available at: <http://212.111.196.173/bitstream/handle/987654321/2780/3.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (accessed 15 August 2023).

2. Ammari A.O. (2012) Klasyfikatsiia steikkholderiv na osnovi vzaiemnykh ochikuvan [Characteristics and classification of development projects]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 8, pp. 150–155.

3. Herasymenko, Yu.V. (2019). Identyfikatsiia steikkholderiv pidpriemstv ta otsinka yikhnoho vplyvu: teoretychnyi aspekt [Identification of stakeholders of enterprises and assessment of their impact: a theoretical aspect]. *Visnyk ZhDTU: Ekonomika, upravlinnia ta administruvannya*, no. 1 (87), pp. 9–16.

4. Hrosul V.A. (2010) Kontseptsiiia steikkholderiv v systemi otsinky efektyvnosti funktsionuvannya pidpriemstva [The concept of stakeholders in the system of assessing the efficiency of the enterprise]. *Visnyk ZhDTU*, no. 2 (52), pp. 233–236.

5. Krasnokutska N.S., Ryshkova Ya.S. Teoriia zatsikavlenykh storin: osnovni polozhennia ta sfery doslidzhennia [Stakeholder Theory: Key Points and Areas

of Research] Available at: <http://elib.hduht.edu.ua/bitstream/123456789/931/1/11.pdf> (accessed 15 August 2023).

6. Kavetskyi V.V. (2022) Klasyfikatsiia steikkholderiv v praktychnii diialnosti pidpriemstv [Classification of stakeholders in the practical activities of enterprises]. *Interdisciplinary research: scientific horizons and perspectives: collection of scientific papers «SCIENTIA» with Proceedings of the IV International Scientific and Theoretical Conference, November 11. Vilnius. Republic of Lithuania: European Scientific Platform*. P. 41–44.

7. Rych M.I. Tsinnosti zatsikavlenykh storin v sotsialnykh ta komertsiiynykh proektakh [Stakeholder values in social and commercial projects]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Seriia: Ekonomika*. Available at: <http://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-13/45-49.pdf> (accessed 15 August 2023).

8. Rudenko M.V. (2016) Upravlinnia pidpriemstvamy z urakhuvanniam pozytsii zatsikavlenykh storin [Management of enterprises taking into account the positions of stakeholders]. *Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 29, pp. 103–109.

9. Cherep A.V. (2012) Vrahuvannia interesiv steikkholderiv pry upravlinni efektyvnistiu diialnosti pidpriemstva [Taking into account the interests of stakeholders in the management of enterprise performance]. *Mizhnarodna ekonomichna polityka*. Spets. vyp. : Ch. 1. P. 596–602.

10. Shkromyda N.Ya. (2014) Steikkholdery yak osnovni faktory vplyvu na ekonomichniy potentsial pidpriemstva: neobkhidnist yikh obliku ta analizu [Stakeholders as the main factors of influence on the economic potential of an enterprise: the need for their accounting and analysis]. *Visnyk Prykarpatskoho universytetu. Ekonomika*, no. X, pp. 83–87.