

УДК 658.3:332.87

Ю.Ю. Гусєва, М.В. Канцевич

*Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, м. Харків*

## ІДЕНТИФІКАЦІЯ СТЕЙКХОЛДЕРІВ ПРИ ПЛАНУВАННІ ПРОЕКТУ СТВОРЕННЯ ОБ'ЄДНАНЬ СПІВВЛАСНИКІВ БАГАТОКВАРТИРНИХ БУДИНКІВ

Здійснено аналіз зацікавлених сторін проекту створення об'єднання співвласників багатоквартирних будинків в м. Харкові. Проведено ідентифікацію і класифікацію стейкхолдерів досліджуваного проекту. Запропоновано механізм відстеження і прогнозування динаміки переходу зацікавлених сторін між виділеними класами. Результати проведеної ідентифікації і класифікації стейкхолдерів можуть бути використані при створенні системи взаємодії та комунікації з зацікавленими сторонами проекту, управлінні їх очікуваннями.

**Ключові слова:** зацікавлені сторони проекту, стейкхолдери, класифікація, управління зацікавленими сторонами проекту.

### Аналіз проблеми

Необхідність реформування житлово-комунального господарства (ЖКГ) зумовлена існуванням низки накопичених проблем галузі, які на цей час є не вирішеними. Серед ключових проблем експерти називають, зокрема, недостатні інституціональні перетворення у сфері конкурентного середовища на ринку і неефективність системи управління експлуатацією житла [1].

Вирішення питань ефективності житлово-комунального господарства до останнього часу було прерогативою органів місцевого самоврядування, але реформа ЖКГ повинна створити такі умови даного ринку, за яких приватні інвестори будуть зацікавлені в участі у розвитку галузі. Основне завдання реформи і нових законопроектів у сфері житлового господарства полягає в тому, щоб запропонувати власнику житлового фонду ефективні механізми реалізації своїх прав. Якщо раніше всі рішення приймалися державою (як правило, в особі органів місцевого самоврядування), то сьогодні всі права і відповідальність за прийняття рішень повинні перейти населенню.

Створення об'єднань співвласників багатоквартирних будинків здатне вирішити певні проблеми ЖКГ спочатку на місцевому рівні, а згодом, як наслідок, на регіональному та державному.

Об'єднання співвласників багатоквартирного будинку (ОСББ) – це юридична особа, створена власниками житлових і нежитлових приміщень для спільного розпорядження, утримання та управління своїм будинком та прибудинковою територією [1].

Умови впровадження окремих проектів створення ОСББ в Україні є нестабільними, оскільки не мають достатньої законодавчої підтримки на державному рівні, а також єдиної моделі управління, оскільки склад та інтереси стейкхолдерів таких проектів постійно змінюються.

Обґрунтоване визначення кількісного та якісного складу зацікавлених сторін на фазі ініціювання проекту дозволить коректно сформулювати подаль-

ший алгоритм управління стейкхолдерами проекту, включаючи:

- аналіз очікувань зацікавлених сторін;
- аналіз впливу стейкхолдерів на хід та результат проекту;
- розробку відповідних стратегій управління для ефективного залучення стейкхолдерів у виконання проектних дій.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Основними нормативно-законодавчими та регулюючими документами у сфері ЖКГ щодо створення ОСББ до цього часу були Закон України «Про Загальнодержавну програму реформування і розвитку житлово-комунального господарства на 2004-2014 роки» [2], Закон України «Про об'єднання співвласників багатоквартирного будинку» [1].

Вирішенням проблем комунікації учасників проектів галузі ЖКГ займаються Хобот П.В., Мальнев Є.П., [3] Хрутьба В.О., Зерук В.А., Кручиніна К.І. [4]. Питання ідентифікації стейкхолдерів некомерційного проекту розглядалось авторами [5]

Найновіші результати публікацій підтверджують недостатнє висвітлення проблеми створення ОСББ та необхідність ідентифікації зацікавлених сторін при плануванні проектної діяльності в даній галузі.

Метою статті є ідентифікація і класифікація зацікавлених сторін в проектах створення об'єднань співвласників багатоквартирних будинків на фазі ініціювання проекту.

### Виклад основного матеріалу.

Процес ідентифікації зацікавлених сторін – це процес визначення людей, груп чи організацій, які можуть вплинути на проект чи можуть бути піддані дії впливу проекту при ініціюванні, в ході реалізації або під час завершення проекту [5].

Аналіз зацікавлених сторін – це методологія систематичного збору і аналізу кількісної та якісної інформації для визначення окремих осіб або груп, чий інтерес повинні враховуватися протягом усього проекту. Даний аналіз визначає інтереси, очікування

і вплив зацікавлених сторін та пов'язує їх з метою проекту; визначає взаємозв'язки стейкхолдерів між собою. Існування таких взаємозв'язків є підґрунтям для формування коаліцій, що, в свою чергу, створюють нову групу стейкхолдерів, яка також потребує своєї стратегії управління.

Аналіз зацікавлених сторін проекту складається з таких етапів [6]:

– визначення всіх потенційних учасників проекту та накопичення відповідної інформації (їх ролі, сфери діяльності, інтереси, знання, очікування, рівні впливу).

Основних стейкхолдерів, як правило, легко визначити. Це учасник проекту, який бере участь в ухваленні рішень, або граючий управлінську роль; той, хто впливає на результат проекту (наприклад, спонсор, керівник проекту, первинний замовник). Ідентифікація інших зацікавлених осіб зазвичай здійснюється шляхом опитування вже визначених стейкхолдерів. Їх список розширюється доти, поки всі потенційні зацікавлені сторони не будуть включені до реєстру.

– аналіз потенційного впливу кожного з числа стейкхолдерів. Класифікація їх таким чином, щоб визначити стратегічний підхід до управління.

В проектах з широким колом зацікавлених сторін, важливо визначити пріоритетність стейкхолдерів для того, щоб забезпечити ефективне застосування зусиль з комунікацій та управління їх очікуваннями.

– оцінювання ймовірності і типу реакції ключових зацікавлених сторін з метою планування впливу на них, щоб залучити їх підтримку або пом'якшити потенційні негативні наслідки.

Основним результатом процесу ідентифікації зацікавлених осіб у проекті створення ОСББ є реєстр зацікавлених осіб.

Він містить всі деталі, які пов'язані з ідентифікованими зацікавленими особами [6]:

1. Ідентифікаційна інформація (найменування зацікавленої організації чи об'єднання).

2. Інформація після оцінки (основні очікування, потенційний вплив на проект).

3. Класифікація зацікавлених осіб за інтересами (прихильник / нейтральний / противник і т.п.).

Інформація щодо складу стейкхолдерів, їх основних очікувань, характеру впливу на проект, відношення і інтересів окремих зацікавлених сторін проекту, була визначена у ході досліджень у відділі контролю над діяльністю ЖК, ЖБК та ОСББ Департаменту житлового господарства Харківської міської ради.

Результати дослідження у формі реєстру зацікавлених сторін проекту створення ОСББ у м. Харкові представлено в таблиці 1.

Кількісні оцінки величини впливу та інтересів окремих стейкхолдерів отримано за допомогою експертного опитування співробітників Департаменту житлового господарства Харківської міської ради.

Таблиця 1

Ідентифікація стейкхолдерів та їх очікувань

| ID    | Зацікавлена сторона   | Очікування від проекту   | Вплив          | Інтерес           |
|-------|---|--|----------------|-------------------|
| sh-1  | Мешканці багатоквартирних будинків  | Поліпшення якості обслуговування жилого будинку                                      | Значний (8)    | Прихильник (6)    |
| sh-2  |   |  | Незначний (2)  | Нейтрал (0)       |
| sh-3  |   |  | Помірний (4)   | Супротивник (-7)  |
| sh-4  | Міський голова та органи місцевого самоврядування   | Поліпшення якості обслуговування жилого будинку, конкуренція на ринку надання послуг | Значний (10)   | Прихильник (10)   |
| sh-5  | Постійна комісія з питань житлово-комунального господарства, благоустрою та інженерної інфраструктури міста | Поліпшення якості обслуговування жилого будинку, конкуренція на ринку надання послуг | Помірний (7)   | Прихильник (9)    |
| sh-6  | Асоціація підтримки ЖК, ЖСК та ОСМД.  | Поліпшення якості обслуговування жилого будинку, конкуренція на ринку надання послуг | Помірний (5)   | Прихильник (9)    |
| sh-7  | Фонд "Сприяння"   | Поліпшення якості обслуговування жилого будинку, економія коштів мешканців           | Помірний (-3)  | Прихильник (8)    |
| sh-8  | АК "Харківобленерго"  | Поліпшення якості обслуговування жилого будинків                                     | Незначний (-3) | Прихильник (8)    |
| sh-9  | КП "Харківводоканал"  | Поліпшення якості обслуговування жилого будинків                                     | Незначний (-3) | Прихильник (8)    |
| sh-10 | ПАТ «Харківміськгаз»  | Поліпшення якості обслуговування жилого будинків                                     | Незначний (-3) | Прихильник (8)    |
| sh-11 | КП "ЖИЛКОМСЕРВИС"   | Збереження загальноміський «служби єдиного замовника».                               | Помірний (9)   | Супротивник (-10) |
| sh-12 | КП "Харьковские тепловые сети"  | Поліпшення якості обслуговування жилого будинків                                     | Незначний (3)  | Прихильник (10)   |
| sh-13 | ПК ЖЭК "Новобуд-Комфорт"  | Поліпшення якості обслуговування жилого будинків, зниження тарифів                   | Помірний (-2)  | Прихильник (-8)   |

Оцінювання здійснювалось за 20-бальною шкалою [-10 : +10], де значення «-10» відповідає найнижчій оцінці, «+10» – найвищій оцінці відповідного фактора.

Інтерес до проекту створення ОСББ і вплив на нього власників квартир залежить від ставлення окремого мешканця до даного проекту, тому для врахування всіх аспектів в рамках цієї групи стейкхолдерів було відокремлено три категорії.

Класифікація стейкхолдерів проекту за величиною і характером їх впливу на проект та зацікавленості в ньому представлена на рисунку 1.

В квадранті I знаходяться стейкхолдери, що здійснюють максимальний вплив на проект створення ОСББ. Насамперед, це інвестори.

Менеджер проекту повинен в першу чергу працювати з цим квадрантом – адже в ньому зосере-

джена рушійна сила проекту, якою потрібно активно управляти. Не можна допустити переходу стейкхолдерів з цього квадранта в інші – від цього виграш проекту знижується. Стратегія роботи з цим квадрантом – «співпрацювати – активно управляти» [6].

В квадранті II розташовано ті зацікавлені сторони проекту, що підтримують задум створення ОСББ, але не мають великого впливу на відповідний проект. У нашому випадку це організації, що надають послуги для багатоквартирних будинків. Потрібно регулярно інформувати цих стейкхолдерів про хід проекту – це підтримає їх інтерес. Таким чином, можна буде сприяти їх переходу в квадрант I. Основна стратегія роботи з другим квадрантом – «підтримувати стан».

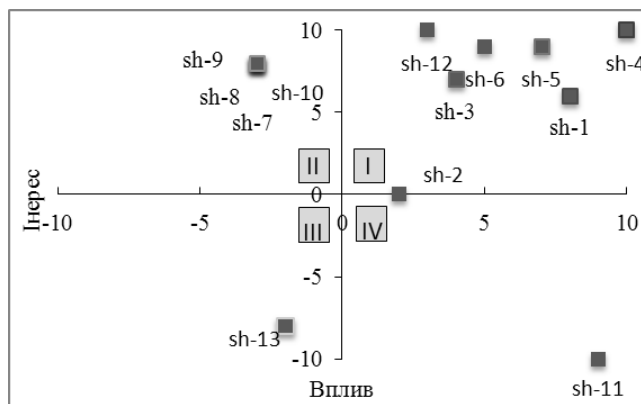


Рисунок 1 - Матриця впливу/інтересів проекту створення ОСББ

В квадранті III зосереджені слабкі противники проекту. Їх рівень протидії високий, але вплив незначний. До них відносяться працівники КП «Жилкомсервіс», які можуть позбутися своїх робочих місць у разі впровадження ОСББ в багатоквартирних будинках. Треба тримати їх у полі зору, аби вони не посилювали впливу на проект. Влучною стратегією буде перевести їх в квадрант II, наприклад, шляхом надання їм робочих місць в створених ОСББ. Основне правило роботи з цим квадрантом – «не нехтувати».

В четвертому квадранті розташовані противники проекту. Для впливу на них слід залучити учасників та стейкхолдерів проекту з першого квадранта. Стратегія роботи з квадрантом IV – «випереджати».

Під час здійснення процесу управління зацікавленими сторонами доцільно враховувати не лише статичне розташування стейкхолдерів в квадрантах матриці впливу/інтересів, а й імовірну динаміку переміщень (переходів до інших квадрантів) окремих зацікавлених сторін.

Як міру можливості переходу можна розглядати найкоротшу відстань між точкою з координатами стейкхолдера та межею відповідного квадранта.

Для сусіднього за вертикаллю квадранта абсолютна відстань дорівнюватиме  $r_{A_{Bi}} = y_i$ , для сусід-

нього за горизонталлю –  $r_{A_{Gi}} = x_i$ , для протилежно-

го –  $r_{A_{Oi}} = \sqrt{x_i^2 + y_i^2}$ , де  $y_i, x_i$  – координати стейкхолдера на матриці впливу.

Більш універсальною мірою буде відносна відстань, яку можна розрахувати як відношення абсолютної відстані до максимальної можливої відстані  $(\max y, \max x, \sqrt{(\max x)^2 + (\max y)^2})$ . Для даного дослідження  $\max y = \max x = 10$ , оскільки висота і ширина кожного квадранта дорівнює 10 одиницям. Отже, відповідні відносні відстані пропонується розраховувати так:

$$r_{Bi} = \frac{y_i}{\max y},$$

$$r_{Gi} = \frac{x_i}{\max x},$$

$$r_{Oi} = \frac{\sqrt{x_i^2 + y_i^2}}{\sqrt{(\max x)^2 + (\max y)^2}}.$$

Розрахунки абсолютних та відносних відстаней до переходу між квадрантами матриці впливу/інтересів для стейкхолдерів проекту створення об'єднання співвласників багатоквартирних будинків наведено в таблиці 2.

Таблиця 2

| ID                               | Вихідний квадрант | Абсолютна відстань до переходу в квадрант |       |       |       | Відносна відстань до переходу в квадрант |      |      |      |
|----------------------------------|-------------------|---|-------|-------|-------|--|------|------|------|
|                                  |                   | I   | II    | III   | IV    | I  | II   | III  | IV   |
| sh-1                             | I                 | 0,00                                      | 8,00  | 10,00 | 6,00  | 0,00                                     | 0,80 | 0,71 | 0,60 |
| sh-2                             | I                 | 0,00                                      | 2,00  | 0,00  | 2,00  | 0,00                                     | 0,20 | 0,00 | 0,20 |
| sh-3                             | I                 | 0,00                                      | 4,00  | 8,06  | 7,00  | 0,00                                     | 0,40 | 0,57 | 0,70 |
| sh-4                             | I                 | 0,00                                      | 10,00 | 14,14 | 10,00 | 0,00                                     | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| sh-5                             | I                 | 0,00                                      | 7,00  | 11,40 | 9,00  | 0,00                                     | 0,70 | 0,81 | 0,90 |
| sh-6                             | I                 | 0,00                                      | 5,00  | 10,30 | 9,00  | 0,00                                     | 0,50 | 0,73 | 0,90 |
| sh-7                             | II                | 3,00                                      | 0,00  | 8,00  | 8,54  | 0,30                                     | 0,00 | 0,80 | 0,60 |
| sh-8                             | II                | 3,00                                      | 0,00  | 8,00  | 8,54  | 0,30                                     | 0,00 | 0,80 | 0,60 |
| sh-9                             | II                | 3,00                                      | 0,00  | 8,00  | 8,54  | 0,30                                     | 0,00 | 0,80 | 0,60 |
| sh-10                            | II                | 3,00                                      | 0,00  | 8,00  | 8,54  | 0,30                                     | 0,00 | 0,80 | 0,60 |
| sh-11                            | IV                | 10,00                                     | 13,45 | 9,00  | 0,00  | 1,00                                     | 0,95 | 0,90 | 0,00 |
| sh-12                            | I                 | 0,00                                      | 3,00  | 10,44 | 10,00 | 0,00                                     | 0,30 | 0,74 | 0,74 |
| sh-13                            | III               | 8,25                                      | 8,00  | 0,00  | 2,00  | 0,58                                     | 0,82 | 0,00 | 0,20 |
| зона ймовірного переходу         |                   |   |       |       |       |  |      |      |      |
| зона стабільності                |                   |   |       |       |       |  |      |      |      |
| зона найменш ймовірного переходу |                   |   |       |       |       |  |      |      |      |

Чим ближче значення відносної відстані до одиниці, тим менш ймовірним є перехід певного стейкхолдера до іншого квадранта.

В таблиці 2 виділено три зони щодо ймовірності переходу стейкхолдера з вихідного до будь-якого іншого квадранта.

Під час здійснення процесу управління стейкхолдерами проекту в першу чергу належить приділяти увагу зацікавленим сторонам, які знаходяться в зоні ймовірного переходу – управлінські дії сприятимуть або переміщенню до кращого з точки зору керівництва проекту квадранта, або дозволять зупинити перехід до гіршого квадранту.

### Висновки

Слід відзначити, що здатність учасників проекту вплинути на кінцевий результат максимальні на початку проекту і зменшуються по ходу його виконання, – саме тому слід приділяти належну увагу процесу ідентифікації стейкхолдерів ще на фазі ініціювання проекту.

В роботі здійснено аналіз і класифікацію зацікавлених сторін проекту створення об'єднання співвласників багатоквартирних будинків у м. Харкові на фазі ініціювання проекту.

Запропоновано механізм відстеження і прогнозування динаміки переходу зацікавлених сторін між виділеними класами.

Результати проведеної ідентифікації і класифікації стейкхолдерів можуть бути використані при створенні системи взаємодії та комунікації з зацікавленими сторонами проекту; управлінні їх очікуваннями.

### IDENTIFICATION OF STAKEHOLDERS IN PLANNING PROJECT TO CREATE CONDOMINIUMS

Y.Y. Gusieva, M.V. Kantsevich

*In the study, the author have analyzed project's stakeholders in the condominium associations in Kharkiv. The identification and classification of the project stakeholders were conducted. It was suggested the mechanism of tracking and predicting the dynamics of the transition between stakeholders selected classes. The results of the identification and classification of stakeholders can be used to create a system of interaction and communication with project stakeholders, managing their expectations.*

*Keywords: project stakeholders, stakeholders, classification, project stakeholder management.*

### Література

1. Закон України «Про об'єднання співвласників багатоквартирного будинку» від 18.11.2012 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2866-14>
2. Закон України «Про Загальнодержавну програму реформи житлово-комунального господарства на 2009-2014 роки» від 11.06.2009 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1869-15/page>
3. Практическое пособие для председателя ОСМД и ЖСК. – Днепропетровск, 2010. – 350 с.
4. Хрутьба В.О., Зерук В.А., Кручиніна К.І. Визначення цінностей зацікавлених сторін для формування моделі ефективної комунікації для проектів по-водження з відходами / Вікторія Олександрівна Хрутьба, Вікторія Анатоліївна Зерук, Катерина Ігорівна Кручиніна // Вісник Національного транс-портного університету. – К.: НТУ – 2013. – Вип. 27.
5. A Guidebook for Project and Program Management for Enterprise Innovation. - Project Management Professional Center, Japan. – 2001. – 420 p.
6. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide: Approved American National Standard ANSI/PMI 08-001-2012. Fifth edition.-USA: Project Management Institute, 2013. – 589 p.

**Рецензент:** д-р техн. наук, проф. І.В. Кононенко, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Харків.

**Автор:** ГУСЕВА Юлія Юріївна  
Харківський національний університет міського господарства ім. О.М. Бекетова, м. Харків, к.т.н., доцент

**Автор:** КАНЦЕВИЧ Марина Володимирівна  
Харківський національний університет міського господарства ім. О.М. Бекетова, м. Харків, аспірант