

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет «Львівська політехніка»  
Інститут адміністрування та післядипломної освіти

*Георгій Черевко      Леся Глубіш*

# ***Організація взаємодії із стейкхолдерами***

*Навчальний посібник  
для підготовки фахівців другого (магістерського)  
рівня вищої освіти  
спеціальності «Менеджмент»*

**Видавництво "Магнолія "**

**Львів**

Ч – 46  
УДК 334.72:005.8 (07)

*Відтворення цієї книги або будь-якої її частини заборонено без письмової згоди видавництва.  
Будь-які спроби порушення авторських прав будуть переслідуватися у суворому порядку*

*Надано гриф Науково-методичної ради  
Національного університету «Львівська політехніка»  
та рекомендовано до друку*

**Рецензенти:**

- Ільчук П. Г.** д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри технологій управління, Інститут адміністрування та післядипломної освіти Національного університету «Львівська політехніка»;
- Божидарнік Т. В.** д-р екон. наук, професор, професор кафедри менеджменту Луцького національного технічного університету;
- Гринів Л. С.** д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри економіки України імені М. Туган-Барановського, Львівського національного університету імені Івана Франка;
- Дем'яненко С. І.** д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри економіки і менеджменту, Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана;
- Макаренко Н. М.** д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри економіки підприємства, Полтавської державної аграрної академії.

Черевко Г. В., Глубіш Л. Я. **Організація взаємодії із стейкхолдерами** [навч. посібник]. – Львів, «Магнолія 2006» – 267 с.

**ISBN 978-617-574-155-9**

**«Магнолія 2006»**

*Навчальний посібник дає відповіді на запити, пов'язані із сучасними проблемами прийняття управлінських рішень в умовах економічної невизначеності, завдяки використанню методології стейкхолдер-менеджменту. У логічній послідовності викладено теоретичні основи стейкхолдер-менеджменту, акцентовано увагу на методиці та інструментарії стейкхолдер-аналізу, а також розглянуто основні підходи до організації взаємодії із стейкхолдерами та визначення її результативності. Навчальний посібник містить результати доробку закордонних фахівців зі стейкхолдер-менеджменту. До кожної теми наведені питання для самоперевірки, а також тестові завдання до кожного розділу, що дає можливість самостійного освоєння навчального матеріалу з дисципліни «Організація взаємодії із стейкхолдерами».*

*Призначений для підготовки фахівців другого (магістерського) рівня вищої освіти зі спеціальності 073 «Менеджмент», а також може бути корисним для бізнес-структур.*

© Г. В. Черевко, Л. Я. Глубіш  
© «Магнолія 2006»

*Ministry of Education and Science of Ukraine  
"Lviv Polytechnic" National University  
Institute of Administration and Postgraduate Education*

*Georgiy Cherevko*

*Lesya Hlubish*

# ***An organizing of engagement with stakeholders***

***Handbook***

## ЗМІСТ

<b>ПЕРЕДМОВА</b>	<b>6</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТЕЙКХОЛДЕР-МЕНЕДЖМЕНТУ</b>	<b>7</b>
Тема 1. Основи теорії стейкхолдерів	7
1.1. Генеза поняття стейкхолдер	7
1.2. Передумови виникнення теорії стейкхолдерів	10
1.3. Попередники теорії стейкхолдерів	13
1.4. Еволюція теорії стейкхолдерів	16
<i>Питання для самоперевірки</i>	19
Тема 2. Теоретичний базис комплексу стейкхолдер-менеджменту в управлінні проектами	19
2.1. Основні положення теорії стейкхолдерів у проектному менеджменті	19
2.2. Стейкхолдерське оточення проекту	27
2.3. Комплекс стейкхолдер-менеджменту	32
2.4. Характеристика моделей, підходів та ефектів стейкхолдер-менеджменту	35
<i>Питання для самоперевірки</i>	37
<i>Тестові завдання до розділу</i>	37
<b>РОЗДІЛ 2. МЕТОДИКА ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ СТАЙКХОЛДЕР-АНАЛІЗУ</b>	<b>39</b>
Тема 3. Методика стейкхолдер-аналізу	39
3.1. Сутність, етапи та методи стейкхолдер-аналізу в управлінні проектами	39
3.2. Параметри пріоритетизації в ході стейкхолдер-аналізу	48
3.3. Характеристика влади як параметра пріоритетизації стейкхолдерів	50
<i>Питання для самоперевірки</i>	51
Тема 4. Алгоритм ідентифікації стейкхолдерів	51
4.1. Рольова структура та функції стейкхолдерів	51
4.2. Суть та методи процесу ідентифікації стейкхолдерів	61
4.3. Типізація та класифікація стейкхолдерів	65
4.4. Інструменти візуалізації процесу ідентифікації стейкхолдерів	72
<i>Питання для самоперевірки</i>	78
Тема 5. Аналіз інтересів та очікувань стейкхолдерів	79
5.1. Персоніфікація інтересів та очікувань стейкхолдерів	79
5.2. Аналіз інтересів та очікувань стейкхолдерів	85
5.3. Інструментарій збалансування інтересів стейкхолдерів	90

<i>Питання для самоперевірки</i>	94
Тема 6. Конфлікт інтересів стейкхолдерів	95
6.1. Природа, стадії та різновиди конфлікту стейкхолдерів	95
6.2. Оцінювання ризику конфлікту інтересів стейкхолдерів	103
6.3. Управління конфліктами інтересів стейкхолдерів	109
<i>Питання для самоперевірки</i>	117
Тема 7. Процес пріоритетизації стейкхолдерів та його інструментарій	118
7.1. Характеристика процесу пріоритетизації стейкхолдерів	118
7.2. Кільцеві діаграми	121
7.3. Матриці	131
7.4. Комбінування інструментів пріоритетизації стейкхолдерів	153
<i>Питання для самоперевірки</i>	156
<i>Тестові завдання до розділу</i>	156
<b>РОЗДІЛ 3. ПЛАНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ВЗАЄМОДІЇ ІЗ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ ТА ОЦІНКА ЇЇ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ</b>	<b>158</b>
Тема 8. Планування організації взаємодії зі стейкхолдерами	158
8.1. Концептуальні основи взаємодії зі стейкхолдерами	158
8.2. Виявлення цілей взаємодії із стейкхолдерами	166
8.3. Планування взаємодії із стейкхолдерами	173
8.4. Системи управління взаємодією із стейкхолдерами	181
<i>Питання для самоперевірки</i>	184
Тема 9. Управління стейкхолдерами в ході взаємодії	185
9.1. Планування комунікацій зі стейкхолдерами	185
9.2. Планування управління стейкхолдерами	196
9.3. Цінності стейкхолдерів як інструмент управління ними	204
9.4. Системи мотивації в управлінні стейкхолдерами	209
<i>Питання для самоперевірки</i>	214
Тема 10. Оцінювання результативності взаємодії із стейкхолдерами	215
10.1. Сутність результативності як характеристики стейкхолдер-менеджменту та її параметри.	215
10.2. Модель вимірювання результативності проекту <i>AccountAbility Scorecard (ASC)</i> .	219
10.3. Модель «Призма ефективності»	222
10.4. Оцінювання задоволеності стейкхолдерів взаємодією	227
10.5. Сканування «горизонту» репутаційних втрат.	230
<i>Питання для самоперевірки</i>	240
<i>Тестові завдання до розділу</i>	240
<b>ЗАДАЧНИК</b>	<b>242</b>
<b>ГЛОСАРІЙ</b>	<b>248</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	<b>264</b>

## ПЕРЕДМОВА

*Динамічні зміни в економічному середовищі вимагають відповідного реагування у підходах до вирішення проблеми координації інтересів усіх учасників підприємницької діяльності з метою максимальної оптимізації її сукупного синергетичного ефекту та справедливого, адекватного їх участі розподілу. Для запобігання виникненню проблеми конфлікту інтересів між сторонами, заінтересованими в успіху проекту, кожен суб'єкт проектної діяльності має усвідомити доцільність збалансування інтересів, яке досягається в процесі діалогу зі стейкхолдерами. Це дозволить своєчасно виявити загрози, які можуть виникнути в ході взаємодії з ними та своєчасно їх попередити або ж мінімізувати негативний вплив на проект. Тому дедалі більшої актуальності набувають концепції, що передбачають гармонізацію інтересів учасників бізнес-процесів з метою оптимізації сукупного ефекту від взаємодії.*

*Теорія стейкхолдерів покладена в основу переважної більшості популярних нині концепцій, які значно розширюють сферу традиційного управління за рахунок введення в інформаційний фонд підтримки прийняття управлінських рішень нефінансових показників і створюють нові можливості для реалізації інструментів стратегічного контролю. Згідно з вимогами сучасного ділового середовища, ключовим фактором успіху будь-якого виду підприємницької діяльності вважають спроможність будувати взаємовигідні відносини, що потребує формування у сучасних менеджерів нового мислення та набуття ними відповідних навиків щодо сучасних підходів до прийняття управлінських рішень та вимірювання їх результативності. Необхідність встановлення ресурсної залежності, яка є мірилом впливовості стейкхолдерів на проект, що має вирішальний вплив у ході ухвалення управлінських рішень щодо доцільності врахування та ступеня задоволення їх інтересів, обумовлює потребу в отриманні фахівцями у галузі менеджменту знань щодо основних принципів, підходів та опанування інструментарію системи стейкхолдер-менеджменту.*

*Навчальний посібник, який автори пропонують до уваги читача, дає відповіді на запити, пов'язані із сучасними проблемами прийняття управлінських рішень в умовах економічної невизначеності, завдяки використанню методології системи стейкхолдер-менеджменту. В ході написання навчального посібника використано велику кількість наукових праць вітчизняних та закордонних фахівців зі стейкхолдер-менеджменту. Для покращення сприйняття текст доповнений ілюстративним матеріалом (формулами, рисунками, таблицями).*

*Навчальний посібник «Організація взаємодії із стейкхолдерами» буде корисним для студентів, аспірантів, наукових працівників та практиків, він може бути використаний як у навчальному процесі, в ході підготовки фахівців зі спеціальності 073 «Менеджмент», так і в ході провадження бізнес-структурами стратегічної та операційної діяльності.*

# НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНЕ ВИДАННЯ

*Георгій* **ЧЕРЕВКО**

*Леся* **ГЛУБІШ**

## ОРГАНІЗАЦІЯ ВЗАЄМОДІЇ ІЗ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ

### *Навчальний посібник*

для підготовки фахівців другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент»

Формат 70x100/16. Папір друк. №2. Гарнітура Times New Roman Умовн. друк. арк. 16,9.

ПП «Магнолія 2006»

м. Львів-53, 79053, Україна, тел.(050)370-19-57

e-mail: magnol06@ukr.net

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції: серія ДК № 2534 від 21.06.2006 року, видане Державним комітетом інформаційної політики, телебачення та радіомовлення України

Надруковано у друкарні видавництва «Магнолія 2006»