

УДК 005:631.15

DOI: 10.31732/2663-2209-2020-59-214-223

УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ З УРАХУВАННЯМ ВЗАЄМОДІЇ МЕНТАЛЬНОСТІ СТЕЙКХОЛДЕРІВ

Круль К.Я.

аспірант, ВНЗ «Університет економіки та «КРОК», м. Київ, вул. Табірна, буд. 30-32, 03133, Україна,
тел.: (067)-219-91-21, e-mail: krolkonrad61@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1130-167X>

PROJECT MANAGEMENT IN THE AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX CONSIDERING INTERACTION OF THE STAKEHOLDERS' MENTALITY

Krol K.

postgraduate student, "KROK" University, Kyiv, st. Tabirna, 30-32, 03133, Ukraine,
tel.: (067)-219-91-21, e-mail: krolkonrad61@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1130-167X>

Анотація. Сільське господарство є надзвичайно важливим сектором світової економіки. Проектний підхід до сільського господарства допоможе збільшити виробництво продукції рослинництва та тваринництва, як в Україні так по всьому світі. Успішність проектів агропромислового комплексу залежить від багатьох факторів, одним з яких є відповідальне відношення менеджера проекту до управління стейкхолдерами проекту. Але не слід забувати і про вміння керівника проекту побудови команди проекту, яка буде працювати над досягненням цілей проекту. Ефективність управління проектами залежить від взаємодії між усіма зацікавленими сторонами проекту, проектним менеджером/командою проекту та оточуючим середовищем. Виходячи з того, що всі стейкхолдери є важливими, проблеми з будь-яким із них можуть призвести до значних ризиків і навіть до закриття проекту. На заваді ефективної та раціональної комунікації і взаємодії між стейкхолдерами може стати різниця в ментальності та культурі стейкхолдерів проекту. У випадку, коли зацікавлені сторони проекту не поділяють спільної культури та мають значні відмінності в ментальності, керівництво проекту повинно адаптувати свої організації та робочі процеси. Втрати від ризиків, пов'язаних із зацікавленими сторонами в агропромислових проектах, можуть бути дуже істотними як в економічному, так і в соціальному розумінні. Для підвищення ефективності комунікацій, скорочення часу на вирішення конфліктів, зниження вірогідності виникнення ризиків, а також підвищення можливостей отримання додаткових переваг у вигляді додаткового прибутку або скорочення термінів виконання проекту, автором запропоновано при проведенні ідентифікації зацікавлених сторін проекту звертати увагу на ментальність кожного стейкхолдера. Метою даної роботи є розробка гнучкого, системного, відповідного до вимог сьогодення, методологічного інструментарію для управління стейкхолдерами проектів агропромислового комплексу з урахуванням їхньої ментальності. Виконано аналіз робіт вітчизняних та зарубіжних вчених і дослідників області управління стейкхолдерами проектів агропромислового комплексу та виявлено, що дана область є недостатньою дослідженою, але дослідження проведені науковцями можуть стати відмінним підґрунтям для розроблення нових моделей та методів. Автором розроблено модель ментального простору стейкхолдерів проектів агропромислового комплексу. Показано загальне та різне в ментальності кожного стейкхолдера. Використання даної моделі командою проекту допоможе їм досягти потрібних кроків від кожного із стейкхолдерів, а також зрозуміти їх очікування від проекту.

Ключові слова: проект; управління проектами; проекти агропромислового комплексу; управління зацікавленими сторонами проекту; ментальність; ментальний простір стейкхолдерів проекту; моделі управління зацікавленими сторонами проекту; модель ментального простору стейкхолдерів.

Формули: 0; рис.: 1; табл.: 0; бібл.: 34.

Annotation. Agriculture is an extremely important sector of the world economy. Project approach to the agriculture will help to increase the production of horticulture and animal husbandry products, both in Ukraine and around the world. Success of agro-industrial complex projects depends on many factors, one of which is responsible relationship between project manager and stakeholders. However, we should not forget about the ability of the project manager to build a project team, which will work to achieve project goals. The effectiveness of project management depends on interaction between all project stakeholders, project manager / project team and the environment. Given that, all stakeholders are important, problems with any of them can lead to significant risks and even to the closure of the project. In the case, when the project stakeholders do not share a common culture and have a significant differences in their mentality, project management should adapt organizational and work processes. Differences in the mentality and culture of project stakeholders can be an obstacle to effective and rational communication and interaction between project stakeholders. The purpose of this work is to develop a flexible, systematic, relevant to today's requirements,

methodological tools for managing stakeholders of agro-industrial projects, taking into account their mentality. Losses derived from the risks associated with the stakeholders in agro-industrial projects may be very significant in both economic and social meanings. To improve the communication efficiency, reduce conflict resolution period, reduce the likelihood of risks, and increase the potential for receiving the additional benefits in the form of additional profits or shortening project implementation period, the author proposes to pay attention to the mentality of each stakeholder, when conducting the project stakeholder identification. Author have analyzed works of national and foreign scientists and researchers in the sphere of stakeholders' management in agro-industrial complex and found out that this sphere is insufficiently researched, but the scientists' researches may become a perfect basis for the development of new models and methods. The model of the stakeholders' mental space in agro-industrial projects is developed. It is shown common and difference in mentality of each stakeholder. The elaborated model will be useful for project team and will help them to achieve the right steps from each of the stakeholders, as well as understand their expectations from the project.

Key words: project; project management; agro-industrial projects; stakeholders' management; mentality; models of stakeholders' management; model of the stakeholders' mental space.

Formulas: 0; fig.: 1; tabl.: 0; bibl.: 34.

Постановка проблеми. Проекти агропромислового комплексу є пріоритетними у всьому світі. Невизначеність та ризиковість проектів з рослинництва призводить не лише до фінансових втрат фермерів, але й до втрат продуктів харчування для людей та кормів для тварин. Нестача кормів примушує фермерів скорочувати поголів'я тварин, і як наслідок скорочується виробництво продукції тваринництва. Саме тому, потрібно забезпечити проектні команди аграрних проектів інструментами для зменшення можливості виникнення ризиків [1]. Аграрний проект, як і будь-який інший, вважається успішним, коли досягнуто цілей проекту, а також задоволені або перевершені очікування стейкхолдерів проекту [2]. Очікування та задоволеність стейкхолдерів від проекту залежить від різних чинників. Одним із таких чинників є різниця в ментальності та культурі. Коли зацікавлені сторони проекту не поділяють спільної культури, керівництво проекту повинно адаптувати свої організації та робочі процеси, щоб впоратися з культурними та ментальними відмінностями. Проблеми з будь-яким із цих учасників можуть призвести до зриву проекту. Відносини між стейкхолдерами - це завжди відносини між людьми, тому їм притаманні всі грані людських відносин. Основною причиною виникнення конфлікту інтересів стейкхолдерів вважають прагнення стейкхолдерів максимізувати власну вигоду переважно в короткостроковому періоді [3]. Менеджерам проекту слід розглядати всіх зацікавлених сторін проекту як єдину

структуру, де всі елементи пов'язані між собою спільними інтересами. Запорукою процвітання кожного з учасників проекту є загальне процвітання всіх учасників без винятку. Жодна з груп не може розглядатися як основна [4]. Отже, важливим є ідентифікація кожного стейкхолдера проекту та його інтересів з урахуванням його ментальності, що допоможе ефективно управляти проектом. Зважаючи на те, що зацікавлені сторони це люди, знання їхніх культурних та інших особливостей, розуміння того, що саме кожним із них керує, допоможе менеджеру проекту прогнозувати їхні дії в кожному конкретному випадку, впливати на них та зменшити вірогідність виникнення конфліктів та збоїв в реалізації проектів. Вчасне реагування на інформацію, щодо інтересів та очікувань стейкхолдерів, навіть не озвучених ними та на перший погляд не помітних, допоможе попередити конфліктні ситуації при реалізації проекту та зменшити ризики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У своїй Теорія стейкхолдерів в управлінні бізнесом почала формуватися в США в 60-х роках ХХ століття. Поява і подальший розвиток корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), а також інших сучасних напрямків в менеджменті організацій було б неможливим без теорії стейкхолдерів. Для здійснення внутрішньої і зовнішньої взаємодії із стейкхолдерами використовується Стандарт AA1000SES-2015 [5]. Провідні сучасні компанії світу сприймають зовнішніх зацікавлених сторін не як щось чужорідне і зайве, а як рівноправних

учасників свого бізнесу. Вони проводять наради з потенційними покупцями і громадськістю, досліджують їх думки, спрямовують свою соціальну діяльність на їх інтереси. Подібна практика взаємодії із зацікавленими сторонами все частіше починає використовуватися не тільки комерційними компаніями, але і державними, муніципальними установами, а також некомерційними організаціями.

Вченими запропоновано декілька класифікацій стейкхолдерів. Згідно R. E. Freeman [6], стейкхолдери діляться на групи за своєю функцією. В своїй роботі [7] К. Ю. Белоусов пропонує розглядати в якості стейкхолдерів тільки тих осіб, відносини з якими зафіксовані в контрактах, по яких стейкхолдери набувають певні права, а фірми мають обов'язки, або навпаки. М. А. Петров [8] класифікує стейкхолдерів по збалансованості відносин і ступеню їх впливу на фірму. А. Mendelow [9] аналізує зацікавлені сторони в залежності від їх інтересів і влади, здатності впливати на діяльність підприємства і бажання робити це. А вплив стейкхолдерів розглядає як похідну від його рівня влади і рівня зацікавленості.

Класифікація Н. С. Краснокутської та Я. С. Ришкової [10] пов'язана з різноманітністю цілей існування підприємств.

К. А. Мамонов в своїй роботі [11] зауважив, при управлінні зацікавленими сторонами в міжнародному корпоративному менеджменті, традиційно використовуються англо-саксонська та японо-германська моделі управління стейкхолдерами підприємств.

Данченко О. Б., Круль К. Я., Денчик О. Р. [12] наголосили, на важливості взаємодії із усіма зі стейкхолдерами проекту та побудові з ними конструктивного діалогу.

Успішні компанії беруть до уваги інтереси всіх основних учасників бізнесу: співробітників і клієнтів компанії, постачальників, партнерів по ланцюжку поставок, місцевої громади та, звичайно, своїх інвесторів. Їх компанії слідує

моделі SRM (Stakeholder Relationship Management - менеджмент взаємин з учасниками бізнесу) на відміну від традиційної бізнес моделі, в центрі якої знаходяться інтереси акціонерів.

Механізми управління зацікавленими сторонами, запозичені з стратегічного і загального менеджменту, не можуть бути перенесені без певних змін в проектний менеджмент. До того ж, вплив зацікавлених сторін на результат проекту значно вище, ніж в корпоративному управлінні, адже проекти обмежені в часі, господарська діяльність в них є більш інтенсивною [7]. А через унікальність проектною діяльності, здійснюваною вперше, невизначеності з боку проектного оточення і стейкхолдерів більш суттєві.

А. І. Рибак та І. Б. Азарова у роботі [13] розглянули основні методи роботи з зацікавленими сторонами проектів – класифікація і аналіз зацікавлених сторін, встановлення балансу інтересів стейкхолдерів, вибір стратегії взаємодії із зацікавленими сторонами в проектному менеджменті та управлінні компаніями.

Процеси управління зацікавленими сторонами проекту знайшли відображення у міжнародних стандартах управління проектами PMBOK PMI [14], P2M [15], ISB IPMA [16].

Значний вплив на перебіг та успішність проекту мають і культурні та ментальні відмінності стейкхолдерів проекту [17].

Коли зацікавлені сторони проекту не поділяють спільної культури, керівництво проекту повинно адаптувати свої організаційні та робочі процеси, так аби впоратися з культурними відмінностями.

Питаннями відмінності між ментальністю та культурою займалися такі вчені як А. Я. Гуревич [18], І. В. Кондакова [19] та О. В. Веренич [20].

К. Я. Круль [21] запропонував при проведенні ідентифікації зацікавлених сторін проекту, звертати увагу на ментальність кожного стейкхолдеру проекту, що підвищить ефективність комунікацій, скоротить час на вирішення конфліктів та знизить вірогідність виникнення ризиків.

Слід пам'ятати, що різниця в культурі та менталітеті стейкхолдерів приносить не лише ризики, а додаткові можливості проекту [17]. Своєчасне та адекватне реагування на можливості проекту є важливою частиною управління проектом, що дає можливість отримати додаткові вигоди [22, 23].

Із проведеного аналізу наукових праць видно, що на цей час поза увагою залишається розроблення інструментарію для управління зацікавленими сторонами проектів агропромислового комплексу з урахуванням їхньої ментальності.

Формування цілей статті. Метою даної роботи є розробка гнучкого, системного, відповідного до вимог сьогодення, методологічного інструментарію для управління стейкхолдерами проектів агропромислового комплексу з урахуванням їхньої ментальності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Успішність проектів агропромислового комплексу (АПК) залежить від багатьох факторів, одним з яких є відповідальне відношення менеджера проекту до управління стейкхолдерами проекту.

Керівник проекту може, як покращити результат проекту, так і повністю дискредитувати його, тим самим завершити проект без досягнення поставленої мети [14].

Володіння м'якими навичками є дуже важливими для керівника проекту, так як від них значною мірою залежить успіх всього проекту.

М'які навички (Soft skills) - це комунікативні та управлінські таланти. До них відносяться вміння переконувати, бути лідером, управляти, робити презентації, знаходити потрібний підхід до людей, здатність вирішувати конфліктні ситуації, ораторське мистецтво - загалом, ті якості і навички, які можна було б назвати загальнолюдськими, а не ті, що притаманні людям певної професії.

Але не слід забувати і про вміння керівника проекту побудови команди, яка

буде працювати над досягненням цілей проекту.

Існує два паралельних аспекти створення команди – об'єктивний та персональний. Об'єктивний аспект - це причина, по якій створюється команда. Від зосереджений на місії, цілі та задачі, яка має бути вирішена. Персональні аспекти утворюють всі інші програми, які приносяться в групу її членами, свідомо або несвідомо. Вони формують фундамент між особистих рушійних сил, які проявляються при взаємодії членів групи.

Об'єктивний аспект побудови команди – часто самий простий. Він вимагає ясно визначених цілей. Невизначеність в тому як досягти цілей допускається, а ось що саме потрібно зробити має бути чітко сформульоване і зрозуміле для всіх членів команди. Метою має бути дещо піднесене та захопливе. Якщо вам вдасться захопити їх серця, то у вас будуть люди повністю, а якщо ні то лише їх руки [24]. Разом з людьми ви отримаєте фізичну енергію, енергію розуму та духовну енергію і це стане запорукою успішності проекту.

Отже, на першою умовою для побудови ефективної команди є забезпечення того, що цілі, задачі та місія добре сформульовані, чітко зрозумілі та залучають кожну людину команди повністю.

Наступним моментом є розуміння команди, якими саме ресурсів і в яких кількостях вона забезпечена. А також знання та розуміння всіх обмежень. Коли команда чітко розуміє що в них є, а чого в них немає, вони приймають виклик та направляють свою енергію на досягнення результатів в рамках наявних ресурсних обмежень.

Також команда має розуміти пріоритетність та мати механізми їх врегулювання, координуючи зміни по всій команді.

Персональні аспекти побудови команди більш складні, тому що стосуються індивідуальностей, їх бажань та потреб. Часто ці потреби не виражені свідомо і навіть можуть бути не усвідомленими самими індивідуальностями.

Виходячи з персональних характеристик кожного члену команди і рушійних силі їх між особистих відносин, створення команди потребує побудови клімату безпеки, довіри та кооперації. Люди повинні відчувати підтримку від усіх членів команди та від організації. Кожен член команди має відчувати зростання самооцінки та впевненості в собі.

F. M. LaFasto та C. E. Larson [25] ідентифікували дві моделі поведінки людини, найбільш важливих в поведінці команди, - відкритість та повагу. Вони описали відкритість як здатність піднімати та вирішувати питання об'єктивно. Підтримка визначена як здатність викликати в людях найкращі думки та відносини.

Гуманістичні психологи А. Н. Maslow [26], С. Р. Alderfer [40] та інші ідентифікували три основні мотиваційні сили у всіх людей. Перша полягає в тому, що людина хоче приймати виклики. В людині присутнє постійне бажання зростати та вчитися.

Друга полягає в потребі вносити свій внесок. Всі люди хочуть відчувати, що те що вони роблять є потрібне. Вони хочуть відчувати, що вносять цінний вклад в щось вагоме і в якомусь розумінні залишать після себе світ кращим, ніж той в який вони прийшли.

Третя полягає в тому, що всі люди відчують потребу в приналежності. Ми – соціальні створіння. Ми не лише хочемо взаємодіяти з іншими, але для нас також дуже важливим є відчувати себе частиною суспільства, клану. Тому ми і вступаємо до різних груп, організацій, об'єднань.

Отже, атрибути ефективної побудови команди поділяються на об'єктивні та персональні.

До об'єктивних атрибутів відносяться:

- зрозумілі, чітко сформульовані цілі, які спонукають до дії та надихають;
- чітке визначення ресурсів та обмежень;
- розуміння пріоритетів;
- механізм для зміни пріоритетів та оповіщення про ці зміни.

До персональних атрибутів побудови команди, яким слід керуватися керівнику проекту це:

- мати справу з цілісними особистостями – допомагати їм рости персонально, емоційно, духовно;
- створення клімату довіри, безпеки та кооперації;
- створення клімату відкритості та підтримки;
- допомога кожному індивідууму відчувати почуття пізнання, внесення свого внеску та приналежності.

Команду проекту можна підібрати, але що робити з іншими стейкхолдерами проекту?

Менеджер проекту у своїх відносинах зі стейкхолдерами проекту має демонструвати три своїх головних якості: чесність, знання власної природи і моральну зрілість. У відповідь на це всі основні категорії учасників проекту платять йому повною довірою та підтримкою.

Виявлення всіх груп стейкхолдерів та оцінку їх позицій і впливу по кожному проекту в різних літературних джерелах [7, 13, 28, 29, 30] пропонується проводити з урахуванням конкретних особливостей проекту і з використанням певних методик.

У загальному вигляді, цей процес зводиться до таких кроків:

- складання переліку (ідентифікація) стейкхолдерів;
- групування стейкхолдерів по їх інтересах, позиції, ступеню впливу і пріоритетним значенням для проекту;
- визначення потенційних конфліктів окремих груп стейкхолдерів;
- створення бази даних стейкхолдерів;
- визначення факторів впливу стейкхолдерів для формулювання стратегії і прийняття рішень;
- оцінка цілей проекту і інтеграція інтересів стейкхолдерів;
- визначення комунікації зі стейкхолдерами;
- визначення ризиків, пов'язаних зі стейкхолдерами;
- формування стратегії взаємодії зі стейкхолдерами проекту.

В роботі [21] автором було проведено ідентифікацію стейкхолдерів проектів агропромислового комплексу. Звичайно, так як кожен проект є унікальним, карта стейкхолдерів може змінюватися.

Після проведення ідентифікації проводиться збір інформації про кожного із стейкхолдера для подальшого аналізу та розроблення стратегії взаємодії зі стейкхолдерами проекту.

Особливу увагу слід приділити різниці в культурі та ментальності стейкхолдерів проекту.

Основними аспектами культурної різниці, які можуть вплинути на проект є зв'язок, переговори та прийняття рішень.

Зв'язок, мабуть, є найбільш помітним проявом культури. Менеджери проектів стикаються з культурними відмінностями при спілкуванні в мові, контексті та відвертості.

Мова явно є найбільшим бар'єром для спілкування. Коли зацікавлені сторони проекту не поділяють одну мову, спілкування сповільнюється і часто фільтрується, перед тим як поділитися інформацією, яка вважається критичною.

Бар'єр комунікації може впливати на виконання проекту, коли швидкий та точний обмін ідеями та інформацією є критичним.

Глумачення інформації відображає ступінь, якою контекст та відвертість впливають на культурні вирази ідей та розуміння інформації. У деяких культурах позитивна відповідь на питання не завжди означає так. Культурний вплив може викликати плутанину в проекті, в якому зацікавлені сторони проекту представляють більше ніж одну культуру.

Не всі культурні відмінності пов'язані з міжнародними проектами. Корпоративні культури та навіть регіональні відмінності можуть створити культурну плутанину у проекті.

Ментальний простір зацікавлених сторін є однією із складових загального ментального простору [20]. На реалізацію

проекту впливає ментальний простір тих, хто зацікавлений чи не зацікавлений у впровадженні змін. Цей ментальний простір не існує виокремлено від самого проекту чи програми, він, як зазначалось у [31], взаємодіє з іншими просторами.

Управління зацікавленими сторонами проектів аграрно-промислового комплексу буде більш ефективним завдяки використанню командою проекту моделі ментального простору стейкхолдерів проектів АПК (рис. 1), яка базується на описі та аналізі ментального простору проекту. Означення загального та різного в ментальності кожного стейкхолдера допоможе досягти потрібних кроків від кожного з них, а також зрозуміти їх очікування від проекту.

Ментальність кожного стейкхолдера унікальна, але в деяких просторах знань та навичках збігається із знаннями та навичками іншого стейкхолдера, що формує спільний ментальний простір. Так на рис. 1 зображено червоним кольором спільний ментальний простір у стейкхолдерів 1 та стейкхолдера 5, у стейкхолдера 2 спільний ментальний простір із стейкхолдерами 3 та 5, у стейкхолдера 3 частково збігається ментальність з стейкхолдерами 2, 4, 5 та 8, у стейкхолдера 9 є частковий збіг у ментальності із стейкхолдером 10. А у стейкхолдерів 6 та 7 на стільки унікальна ментальність, що немає спільного ментального простору із жодним із стейкхолдерів проекту.

Стейкхолдери проекту впливають на хід проекту, а проект впливає на стейкхолдерів. Різний вплив стейкхолдерів на проект залежить від різних чинників, які має особистість. Серед таких чинників зазначимо: знання, соціальна позиція, культурний рівень, зацікавленість, система цінностей [32], практики, уміння.

Стейкхолдери проекту умовно розділено на стейкхолдерів внутрішнього і зовнішнього середовища проекту. Зацікавлені сторони (стейкхолдери) проектів АПК мають свою специфіку [33].

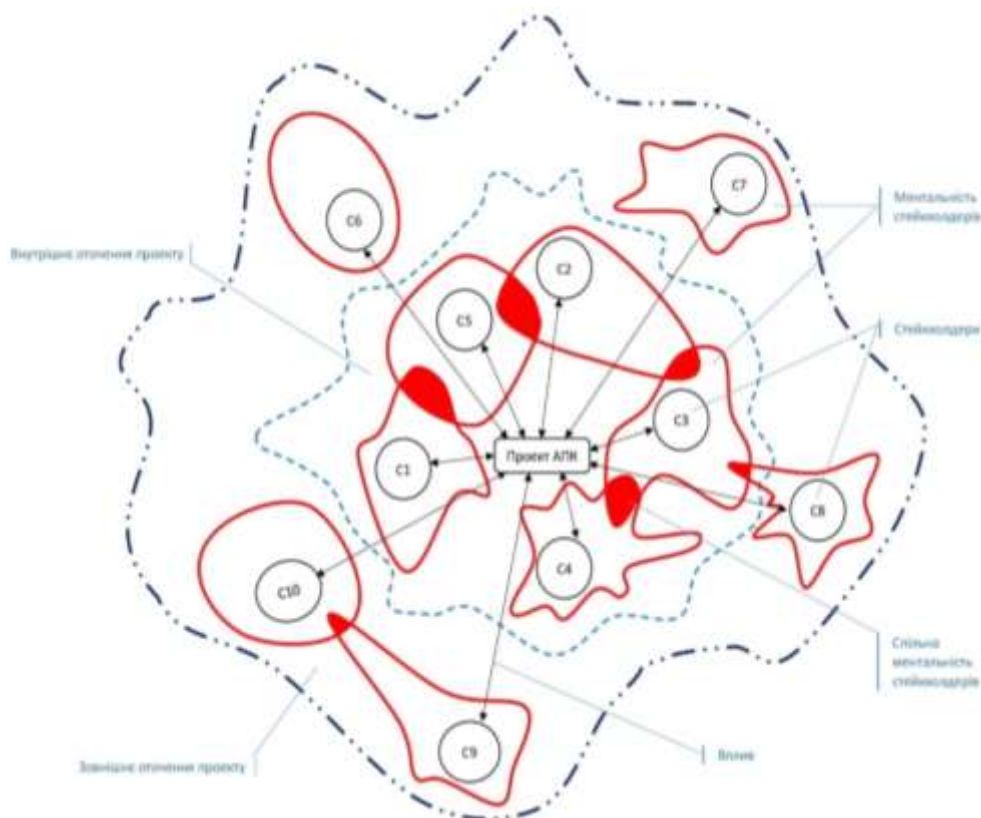


Рис. 1. Модель ментального простору стейкхолдерів проектів АПК

Джерело: авторська розробка

Так, наприклад, одна і та ж сама людина може виконувати декілька ролей одночасно – бути споживачем продукції, членом команди та членом громадської організації. З одного боку може бути зацікавленим в реалізації проекту, як працівник, а з іншого може бути не задоволеним запахом від тварин, як громадянин який живе поряд із фермою [2].

Стейкхолдери внутрішнього середовища це команда проекту на чолі з керівником проекту, ініціатор, замовник, власник, інвестор. Часто в проектах агропромислового комплексу замовником, власником та інвестор проекту виступає одна й та сама юридична особа. До стейкхолдерів зовнішнього середовища проекту відносяться конкуренти основних учасників проекту, органи влади, споживачі кінцевої продукції, населення, громадські групи та організації, постачальники та підрядники.

При управлінні стейкхолдерами слід пам'ятати, що на поведінку споживачів у сучасному світі впливає не лише якість та

ціна продукції, а й загальний імідж компанії, в тому числі - відповідальність в її поведінці по відношенню до партнерів, робочих, природного середовища і суспільства в цілому. Споживачі самі вирішують, що є для них істотним, а що ні, і самі визначають, які цінності мають для них домінуюче значення [34].

Проаналізувавши ментальність стейкхолдерів проекту, команда проекту зможе точніше сформулювати інтереси стейкхолдерів. Під інтересом стейкхолдерів слід розуміти бажану стейкхолдерами економічну, соціальну, психологічну, ресурсну та будь-яку іншу очікувану ними вигоду від проекту [13].

Вчасне реагування на інформацію, щодо інтересів та очікувань стейкхолдерів, навіть не озвучених ними та на перший погляд не помітних, допоможе попередити конфліктні ситуацію при реалізації проекту та зменшити ризики.

Висновки. Проекти аграрного комплексу є дуже важливими для суспільства та потребують приділення особливої уваги.

Успішність даних проектів залежить від багатьох факторів, одним з яких є відповідальне відношення менеджера проекту до управління стейкхолдерами проекту та ризиками пов'язаними з ними.

На етапі ідентифікації стейкхолдерів проекту, особливу увагу слід приділити різниці в культурі та ментальності стейкхолдерів проекту.

Для складання більш точної карти зацікавлених сторін проектів рекомендовано використовувати розроблену модель ментального простору стейкхолдерів проектів агропромислового комплексу. Використання такого інструментарію допоможе ефективно управляти стейкхолдерами, скоротити час проекту, а також зменшити витрати на ризики, які можуть бути спричинені непорозуміннями в спілкуванні із стейкхолдерами.

Література:

1. Denchyk O. R., Krol K. J. Method of integrated risk managements for agroindustrial projects. *Science and Education a New Dimension. Humanities and Social Sciences*. 2019. Issue: 205. VII (34). P. 25-29.
2. Круль К. Я. Ідентифікація ризиків стейкхолдерів проектів агропромислового комплексу. *Актуальні питання сучасної науки та практики* : матеріали науково-практичної конференції (15 листопада 2018 року, Київ). Київ : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2018. С. 435-437.
3. Грабарь В. В., Самаков М. М. Анализ заинтересованных сторон проекта: методология, методика, инструменты. *ARS ADMINISTRANDI*. 2014. №2. С. 36-44.
4. Sisodia R., Wolfe D., Sheth J. N. *Firms of Endearment: How World-Class Companies Profit from Passion and Purpose*. FT Press, 2007 320 p.
5. AA1000 Stakeholder Engagement Standard (SES) 2015. AccountAbility, 2015.
6. Freeman R. E. *Strategic Management : A stakeholder Approach*. Boston, MA: Pitman, 1984. 276 p.
7. 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.
8. Петров М. А. Теория заинтересованных сторон: пути практического применения. *Вестник СпбГУ*. 2004. Сер. 8. Вып. 2 (№16). С. 51-68.
9. Mendelow A. Stakeholder Mapping. *Proceedings of the 2nd International Conference on Information Systems*. Cambridge : MA, 1991.
10. Краснокутская Н. С., Рышкова Я. С. Теория заинтересованных сторон: основные положения и сферы исследований. *Экономическая стратегия и перспективы развития сферы торговли и услуг*. 2014. Вып. 1. С. 96-104.
11. Мамонов К. А. Стейкхолдерно-ориентированный подход в управлении капиталом бренда строительных корпоративных предприятий : монография. Харьков : ХНУГХ, 2012. 249 с.
12. Данченко О. Б., Круль К. Я., Денчик О. Р. Управление зацікавленими сторонами в проектах агропромислового комплексу. *Управління проектами у розвитку суспільства* : тези доповідей XV міжнародної конференції. Київ : КНУБА, 2018. С. 79-81.
13. Рибак І. А., Азарова І. Б. Управление зацікавленими сторонами в проектному менеджменті : монографія. Одеса : ОДАБА, 2017. 145 с.
14. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). Sixth Edition. USA: PMI, 2017. 756 p.
15. A Guidebook of Program & Project Management for Enterprise Innovation. Japan: Project Management Association of Japan (PMAJ), 2017. P. 427.
16. ICB: IPMA Competence Baseline Version 3.0. Netherlands: IPMA, 2006. 200 p.
17. Круль К. Я., Данченко О. Б. Вплив ментальності стейкхолдерів на їхню поведінку в проектах. *Держава, регіони, підприємство: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку* : матеріали міжнародної конференції (21-22 листопада 2019 р., Київ). Київ : ВНЗ Університет економіки та права «КРОК», 2019. С. 269-270.
18. Гуревич А. Я. История в человеческом измерении (размышления медиевиста). *Новое Литературное обозрение*. 2005. № 75. С. 14-24.
19. Кондаков И. В. Архитектоника русской культуры. *Общественные науки и современность*. 1999. №1. С. 3-17.
20. Веренич О. В. Розробка та впровадження формалізованої моделі ментального простору оточуючого середовища проекту чи програми. *Східно-Європейський журнал передових технологій*. 2016. Т.2. № 3 (80). С.21-31.
21. Круль К. Я. Протиризикове управління зацікавленими сторонами проектів агропромислового комплексу. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*, 2019. № 55. С. 51-58.
22. Денчик О. Р., Круль К. Я. Управление возможностями в проектах агропромислового комплексу. *Управління проектами у розвитку суспільства*: тези доповідей XVI міжнародної конференції, 2019. С. 100-102.
23. Данченко О. Б., Коломицева О. В., Денчик О. Р., Круль К. Я. Метод управління можливостями та загрозами в проектах агропромислового комплексу. *Збірник наукових*

праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки, 2019. Вип. 54. С. 60-65.

24. Ферн Э. Дж., Либерзон В., МакГурти К. Б., Постма У. С., Вулф Н. С. Шесть шагов в будущее: как массовая индивидуализация меняет наш мир / пер. с англ. В. Либерзон, Д. Лобанов. Київ : ЛОГОС, 2003. 147 с.

25. LaFasto F., Larson C. When Teams Work Best: 6.000 Team Members and Leaders Tell What it Takes to Succeed. California : SAGE Publications, 2001. 256 p.

26. Maslow A. H. Motivation and Personality. New York : Harper and Row, 1970. 369 p.

27. Alderfer C. P. Existence, Relatedness and Growth: Human Needs in Organizational Settings. New York : The Free Press, 1972. 198 p.

28. Friedman A., Miles S. Stakeholders: Theory and Practice. Oxford : Oxford University Press, 2006. 335 p.

29. Gardner J. R., Rachlin R., Sweeny A. Handbook of Strategic Planning. New York : John Wiley & Sons, 1986. 752 p.

30. Mitchell R. K., Agle B. R., Sonnenfeld J. A. Who Matters to CEOs. An Investigation of Stakeholder Attributes and Salience, Corporate Performance and CEO Values. *Academy of Management Journal*. 1999. Vol. 42. № 5. P. 507-525.

31. Веренич О. В. Формалізована модель ментального простору проектного менеджера/команди проекту. *Управління розвитком складних систем*, 2015. № 24. С. 23-29.

32. Докинз Р. Эгоистичный ген : монография. Москва : Мир. 1993. 318 с.

33. Денчик О. Р., Бедрий Д. І., Савченко С. О. Аналіз ризиків проектів у агропромисловому комплексі. *Вісник ЧДТУ. Серія: Технічні науки*. 2017. № 1. С. 100-109.

34. Levy P. Collective Intelligence: Mankind's Emerging World in Cyberspace. Cambridge, MA : Perseus Books, 1997. P. 277.

References:

1. Denchyk, O. R. and Krol, K. J. (2019), "Method of integrated risk managements for agroindustrial projects. Science and Education a New Dimension", *Humanities and Social Sciences*, issue: 205, VII (34), pp. 25-29.

2. Krol, K. J. (2018), "Identification of risks of stakeholders of agro-industrial projects", *Aktualni pytannia suchasnoi nauky ta praktyky* [Current issues of modern science and practice], materialy naukovo-praktychnoi konferentsii [materials of the scientific-practical conference], KROK University, Kyiv, Ukraine, pp. 435-437.

3. Hrabar, V. V. and Samakov, M. M. (2014), "Analysis of project stakeholders: methodology, methodology, tools", *Ars administrandi*, №2, pp. 36-44.

4. Sisodia, R. Wolfe, D. and Sheth, J. N. (2007), *Firms of Endearment: How World-Class Companies Profit from Passion and Purpose*. FT Press, 320 p.

5. AA1000 Stakeholder Engagement Standard (SES) (2015), AccountAbility.

6. Freeman, R. E. (1984), *Strategic Management : A stakeholder Approach*, Boston, MA: Pitman, 276 p.

7. Belousov, K. Yu. (2013), "Evolution of views on the role of stakeholder management in the company's sustainable development system: the problem of identification of stakeholders", *Problemyi sovremennoy ekonomiki*, № 4 (48), pp. 418-422.

8. Petrov, M. A. (2004), "Stakeholder theory: ways of practical application", *Vestnik SpbGU*, part 8, vol. 2 (№16), pp. 51-68.

9. Mendelow, A. (1991), "Stakeholder Mapping", *Proceedings of the 2nd International Conference on Information Systems*. Cambridge : MA.

10. Krasnokutskaya, N. S. and Ryishkova, Ya. S. (2014), "Stakeholder Theory: Fundamentals and Research Areas", *Ekonomicheskaya strategiya i perspektivy razvitiya sferyi torgovli i uslug*, part 1, pp. 96-104.

11. Mamonov, K. A. (2012), *Steykholderno-orientirovannyiy podhod v upravlenii kapitalom brenda stroitelnyih korporativnyih predpriyatiy* [Stakeholder-oriented approach in capital management of the brand of construction corporate enterprises], KhNUHKh, Kharkiv, Ukraine, 249 p.

12. Danchenko, O. B. Krul, K. Ya. and Denchyk, O. R. (2018), "Management of stakeholders in agro-industrial projects", *Upravlinnia proektamy u rozvytku suspilstva* [Project management in the development of society], tezy dopovidei XV mizhnarodnoi konferentsii [abstracts of the XV International Conference], KNUBA, Kyiv, Ukraine, pp. 79-81.

13. Rybak, I. A. and Azarova, I. B. (2017), *Upravlinnia zatsikavlenymy storonamy v proektnomu menedzhmenti* [Stakeholder management in project management], ODABA, Odessa, Ukraine, 145 p.

14. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) (2017), Sixth Edition. USA: PMI, 756 p.

15. A Guidebook of Program & Project Management for Enterprise Innovation (2017), Japan: Project Management Association of Japan (PMAJ), p. 427.

16. ICB: IPMA Competence Baseline Version 3.0 (2006), Netherlands: IPMA, 200 p.

17. Krol, K. J. and Danchenko, O. B. (2019), "Influence of stakeholder mentality on their behavior in projects", *Derzhava, rehiony, pidpriemnytstvo: informatsiini, suspilno-pravovi, sotsialno-ekonomichni aspekty rozvytku* [State, regions, entrepreneurship: information, socio-legal, socio-economic aspects of development], materialy mizhnarodnoi konferentsii [materials of the international conference], KROK University, Kyiv, Ukraine, pp. 269-270.

18. Hurevych, A. Ya. (2005), "History in the human dimension (reflections of a medievalist)", *Novoe Literaturnoe obozrenie*, № 75, pp. 14-24.
19. Kondakov, I. V. (1999), "Architectonics of russian culture", *Obschestvennyie nauki i sovremennost*, №1, pp. 3-17.
20. Verenykh, O. V. (2016), "Development and implementation of a formalized model of the mental space of the project or program environment", *Skhidno-Yevropeyskiy zhurnal peredovykh tekhnolohii*, part 2, № 3 (80), pp. 21-31.
21. Krol, K. J. (2019), "Risk management of stakeholders in agro-industrial projects", *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*, № 55, pp. 51-58.
22. Denchyk, O. R. and Krol, K. J. (2019), "Opportunity management in agro-industrial projects", *Upravlinnia proektamy u rozvytku suspilstva* [Project management in the development of society], tezy dopovidei XVI mizhnarodnoi konferentsii [abstracts of the XVI International Conference], pp. 100-102.
23. Danchenko, O. B. Kolomytseva, O. V. Denchyk, O. R. and Krol, K. J. (2019), "Method of managing opportunities and threats in agro-industrial projects", *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*, № 54, pp. 60-65.
24. Fern, E. Dzh. Liberzon, V. MakGurti, K. B. Postma, U. S. and Vulf, N. S. (2003), *Shest shagov v budushee: kak massovaya individualizatsiya menyaet nash mir* [Six Steps to the Future: How Mass Individualization is Changing Our World], LOHOS, Kyiv, Ukraine, 147 p.
25. LaFasto, F. and Larson, C. (2001), *When Teams Work Best: 6.000 Team Members and Leaders Tell What it Takes to Succeed*, California : SAGE Publications, 256 p.
26. Maslow, A. H. (1970), *Motivation and Personality*, New York : Harper and Row, 369 p.
27. Alderfer, C. P. (1972), *Existance, Relatedness and Growth: Human Needs in Organizational Settings*, New York : The Free Press, 198 p.
28. Friedman, A. and Miles, S. (2006), *Stakeholders: Theory and Practice*, Oxford : Oxford University Press, 335 p.
29. Gardner, J. R. Rachlin, R. and Sweeny, A. (1986), *Handbook of Strategic Planning*, New York : John Wiley & Sons, 752 p.
30. Mitchell, R. K. Agle, B. R. and Sonnenfeld, J. A. (1999), "Who Matters to CEOs. An Investigation of Stakeholder Attributes and Saliense", *Corporate Performance and CEO Values. Academy of Management Journal*, vol. 42, № 5, pp. 507-525.
31. Verenykh, O. V. (2015), "A formalized model of the mental space of the project manager / project team", *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*, № 24, pp. 23-29.
32. Dokinz, R. (1993), *Egoistichnyi gen* [Selfish gene], Mir, Moscow, Russia, 318 p.
33. Denchyk, O. R. Bedrii, D. I. and Savchenko, S. O. (2017), "Risk analysis of projects in the agro-industrial complex", *Visnyk ChDTU. Serii: Tekhnichni nauky*, № 1, pp. 100-109.
34. Levy, P. (1997), *Collective Intelligence: Mankind's Emerging World in Cyberspace*, Cambridge, MA : Perseus Books, 277 p.

Стаття надійшла до редакції 14.09.2020 р.