

К. Я. КРУЛЬ

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОТИРИЗИКОВОГО УПРАВЛІННЯ ЗАЦІКАВЛЕНИМИ СТОРОНАМИ ПРОЄКТІВ

Проекти агропромислового комплексу реалізуються в умовах високої невизначеності та ризиковості. Сільськогосподарська продукція забезпечує різноманітність та якість продуктів харчування населення країни. Для зменшення втрат об'ємів виробництва та якості продукції рослинництва та тваринництва, і, як наслідок, підвищення економічної ефективності виробництва, є необхідність проведення заходів для запобігання та зниження ризиків проєктів агропромислового комплексу. Зважаючи на те, що ризики пов'язані із зацікавленими сторонами можуть мати руйнівні наслідки для проєкту, протиризикове управління зацікавленими сторонами проєктів набуває критичного значення. У зв'язку з набуттям широкого розповсюдження формувань міжнародних команд по реалізації проєктів, автор пропонує враховувати при управлінні зацікавленими сторонами проєкту їх ментальність, яка може бути причиною непорозумінь та конфліктів. Також, автором наголошується на важливості виявлення та управління очікуваннями зацікавленими сторонами проєкту. У статті наведено засади управління зацікавленими сторонами проєкту та проаналізовано процеси управління зацікавленими сторонами проєкту у міжнародних стандартах управління проєктами, зокрема у P2M, ICB IPMA, PMBoK PMI та ISO 21500. Також автором наведено засади управління ризиками проєктів відповідно до міжнародних стандартів управління проєктами, зокрема P2M, ICB IPMA, PMBoK PMI та ISO 21500. Виявлено, що ідентифікація та аналіз зацікавлених сторін є підґрунтям для розуміння того, які ризики пов'язані з кожним стейкхолдером можуть виникнути в ході проєкту. Автором наголошено на тому, що без проведення детального аналізу зацікавлених сторін добре проаналізувати ризики пов'язані з ними неможливо. А розробка плану реагування на ризики, які пов'язані із стейкхолдерами, значною мірою залежить від характеристики кожного конкретного стейкхолдера та розуміння, які саме важелі впливу на ту чи іншу зацікавлену сторону можуть бути ефективними в тому чи іншому випадку. Для більш ефективного проведення протиризикового управління зацікавленими сторонами проєктів агропромислового комплексу, яке б враховувало специфічність ризиків таких проєктів, автор рекомендує розробити та використовувати інструменти, які б враховували особливості зацікавлених сторін, які задіяні саме в агропромислових проєктах.

Ключові слова: ризик, зацікавлені сторони, проєкт, протиризикове управління стейкхолдерами, проєкти агропромислового комплексу.

К. Я. КРУЛЬ

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ АНТИ-РИСКОВОГО УПРАВЛЕНИЯ ЗАИНТЕРЕСОВАНЫМИ СТОРОНАМИ ПРОЕКТОВ

Проекты агропромышленного комплекса реализуются в условиях высокой неопределенности и риска. Сельскохозяйственная продукция обеспечивает разнообразие и качество продуктов питания населения страны. Для уменьшения потерь объемов производства и качества продукции растениеводства и животноводства, и, как следствие, повышения экономической эффективности производства, есть необходимость проведения мероприятий по предотвращению и снижению рисков проектов агропромышленного комплекса. Принимая во внимание то, что риски, связанные с заинтересованными сторонами, могут иметь разрушительные последствия для проекта, анти-рисковое управление заинтересованными сторонами проектов приобретает критическое значение. В связи с широким распространением формирования международных команд по реализации проектов, автор предлагает учитывать при управлении заинтересованными сторонами проекта их ментальность, которая может быть причиной недоразумений и конфликтов. Также, автором отмечается важность выявления и управления ожиданиями заинтересованными сторонами проекта. В статье приведены основы управления заинтересованными сторонами проекта и проанализированы процессы управления заинтересованными сторонами проекта в международных стандартах управления проектами, в частности в P2M, ICB IPMA, PMBoK PMI и ISO 21500. Также автором приведены основы управления рисками проектов в соответствии с международными стандартами управления проектами, в частности P2M, ICB IPMA, PMBoK PMI и ISO 21500. Обнаружено, что идентификация и анализ заинтересованных сторон является основой для понимания того, какие риски, связанные с каждым стейкхолдером могут возникнуть в ходе проекта. Автором отмечено, что без проведения детального анализа заинтересованных сторон хорошо проанализировать риски, связанные с ними невозможно. А разработка плана реагирования на риски, которые связаны со стейкхолдерами, во многом зависит от характеристики каждого конкретного стейкхолдера и понимания, какие именно рычаги влияния на ту или иную заинтересованную сторону могут быть эффективными в том или ином случае. Для более эффективного проведения анти-рискового управления заинтересованными сторонами проектов агропромышленного комплекса, которое бы учитывало специфичность рисков таких проектов, автор рекомендует разработать и использовать инструменты, которые бы учитывали особенности заинтересованных сторон, задействованных именно в агропромышленных проектах.

Ключевые слова: риск, заинтересованные стороны, проект, анти-рисковое управление стейкхолдерами, проекты агропромышленного комплекса.

К. KRÓL

THE ORETICAL AND METHODOLOGICAL FUNDAMENTALS OF RESEARCH OF ANTI-RISK STAKEHOLDERS OF PROJECT MANAGEMENT

Projects of the agro-industrial complex are implemented in conditions of high uncertainty and risk. Agricultural products provide variety and quality of food to the population. To reduce production losses and the quality of crop and livestock products, and as a consequence of reducing the economic efficiency of production, it is necessary to take measures to prevent and reduce the risks of agro-industrial projects. Given that the risks associated with stakeholders can have devastating consequences for the project, anti-risk stakeholders of projects management is critical. In connection with the widespread use of international teams for project implementation, the author proposes to take into account when managing stakeholders of projects their mentality, which can be a cause of misunderstandings and conflicts. The author also emphasizes the importance of identifying and managing the expectations of project stakeholders. The article presents the principles of stakeholders of projects management and analyzes the stakeholders of projects management processes in international project management standards, in particular P2M, ICB IPMA, PMBoK PMI and ISO 21500. The author also provides principles of project risk management in accordance with international project management standards, in particular P2M, ICB

© К. Я. Круль, 2021

IPMA, PMBoK PMI and ISO 21500. It was found that the identification and analysis of stakeholders is the basis for understanding what risks associated with each stakeholder may arise during the project. The author emphasizes that it is impossible to analyze the risks associated with them without conducting a detailed analysis of stakeholders. And developing a stakeholder risk response plan depends largely on the characteristics of each particular stakeholder and understanding which leverage can be effective in a given stakeholder. For more effective anti-risk stakeholders of agro-industrial projects management, which would take into account the specific risks of such projects, the author recommends to develop and use tools that would take into account the characteristics of stakeholders involved in agro-industrial projects.

Keywords: risk, stakeholders, project, anti-risk management of stakeholders, projects of the agro-industrial complex.

Вступ. Проекти агропромислового комплексу мають економічне та соціальне значення. Застосування проектного підходу в аграрному секторі України допоможе підвищити об'єми виробництва, зменшити собівартість та підвищити якість продукції тваринництва та рослинництва. По всьому світі виробництво сільськогосподарської продукції незмінно супроводжується ризиком та невизначеністю. При управлінні сільськогосподарськими проектами для зменшення втрат від ризикових подій при реалізації даних проектів необхідно приділити особливу увагу управлінню ризиками. До ризиків, які можуть мати значний вплив на перебіг проекту можна віднести ризики пов'язані із зацікавленими сторонами проекту. Також слід зауважити, що зважаючи на те, що успішність будь-якого проекту, і аграрні проекти не є виключенням, залежить від задоволеності зацікавлених сторін результатами даного проекту, управління зацікавленими сторонами проектів агропромислового комплексу набуває критичного значення.

Виклад основного матеріалу. У будь-якій сфері діяльності людини, застосування проектного підходу [1] сприяє підвищенню ефективності управління. Питання запровадження проектного підходу в агропромислового комплексі України (АПК) розглядаються в працях вітчизняних науковців, зокрема Боярчуком В.М. [2], Тригубою А. М. [3], Сидорчук О. В., Ратушним Р. Т., Сидорчук О. О., Демедюком М. А. [4], Ратушним Р. Т., Сидорчук О. О., Босак В. В. [5], Тимочко В. О., Падюкою Р. І. [6], Флисом І. М. [7], Ковальчик Ю. І., Ковалишиним С. Й., Тимочко В. О. [8] та іншими.

Проекти агропромислового комплексу – це тимчасова діяльність, що спрямована на створення унікального продукту агропромислового комплексу, зокрема у тваринництві, рибництві, рослинництві, харчовій та переробній промисловості, сільськогосподарському машинобудуванні, які реалізуються суб'єктами господарювання [9].

Застосування проектного підходу в аграрних проектах допомагає своєчасно коригувати цілі проекту та способи їх досягнення, що є особливо важливим для ведення аграрного бізнесу, зважаючи на його ступінь невизначеності та ризику [10].

Однією з важливих складових управління проектами є управління ризиками проектів. Питання управління ризиками аграрних виробників знайшли відображення у наукових працях таких іноземних та вітчизняних вчених, як: Nguyen N., Wegener M., Russell I., Cameron D., Coventry D., Cooper I. [11], Kahan D. [12], Hurduzeu G., Huidumac C., Hurduzeu R. [13], Dubiel B. [14], Szymeczka A. [15],

Кобилянська О. М. [16], Денчик О. Р. [17], Колпакова Н. С. [18], Николок О. М. [19], Матвієнко Г. А. [20], Литвинчук І. Л. [21] та інших. Але в проаналізованих працях не було приділено достатньої уваги ризикам аграрних проектів, пов'язаних із зацікавленими сторонами даних проектів, хоча наслідки таких ризиків можуть бути руйнівними для проекту.

Процеси управління зацікавленими сторонами проекту знайшли відображення у міжнародних стандартах управління проектами, зокрема у P2M [22], ISB IPMA [23], ISO 21500 [24], PMBoK PMI [1].

Управління зацікавленими сторонами проекту відповідно до P2M [22] включає в себе наступні процеси:

1. Побудова взаємовідносин. Необхідно сформулювати перелік зацікавлених сторін проекту та визначити порядок робіт з кожною із зацікавлених сторін, залученою у проект.

2. Підтримання взаємовідносин. Регулярна, постійна діяльність по підтримці задоволеності зацікавлених сторін та врегулювання можливих конфліктів.

3. Реорганізація взаємовідносин. Адаптація вже побудованих відносин у разі виникнення будь-яких змін, у тому числі і змін у бізнес оточенні.

Слід зауважити, що у японському стандарті управління проектами P2M [22] зацікавлені сторони проекту розглядаються, як обов'язкова складова спільноти проекту або інтелектуального простору проекту. Згідно даного стандарту завдяки спільноті проекту формується цінність місії проекту. Зацікавлені сторони проекту можуть знаходитись у різному географічному, культурному, спеціалізованому і органічному середовищі, але не зважаючи на це утворюють єдиний віртуальний та мотиваційний простір, присвячуючи себе досягненню успіху проекту. За допомогою ефективних комунікацій в середині спільноти проекту стейкхолдери, в тому числі і команда проекту, будують взаємодію і співпрацю між собою. На перебіг та результати проекту суттєво впливає здатність або нездатність створити активний інтелектуальний простір в середині проекту.

Тобто, спільнота, яка у першому випуску керівництва P2M була названа «платформною» це і є інтелектуальний простір, в якому зацікавлені сторони програми обговорюють спільні задачі, цілі і сфери інтересів, скеровувати зусилля на створення цінності програми [25]. Розвиток спільноти є запорукою успіху проекту.

Зважаючи на те, що у наш час багато проектів здійснюється у міжнародному просторі, часто через культурні та ментальні відмінності зацікавлених сторін проекту [26] всередині проекту можуть

виникати нерозуміння. Такі непорозуміння з часом можуть спровокувати конфлікти та підвищити ризик провалу проекту. Саме тому, при ідентифікації зацікавлених проекту, особливу увагу слід приділити визначенню їхньої ментальності [27]. Ментальність кожного стейкхолдера унікальна, але в деяких просторах знань та навичках збігається із знаннями та навичками іншого стейкхолдера, що формує спільний ментальний простір [28]. В свою чергу, згідно праці Веренич О. В. [29], спільний ментальний простір стейкхолдерів проекту входить до складу до ментального простору проекту та має значний вплив на перебіг проекту.

Проте негатив, спричинений непорозуміннями через різницю в культурі та ментальності, можна мінімізувати, якщо інтелектуальний простір проекту буде працювати належним чином. Для досягнення такої мети, керівнику проекту ще до фази виконання проекту слід виділити час та провести необхідні заходи створення творчого мікроклімату, формування єдиного простору взаємодопомоги та побудови довірчих стосунків з командою проекту та іншими стейкхолдерами, які входять до спільноти проекту [25].

Для забезпечення успіху реалізації проекту, проектний менеджер повинен володіти переліком компетенцій, які мають формуватися спираючись на стандарти індивідуальних компетенцій ICB [23, 30] для проектного менеджера, які представлені у круговій діаграмі «Око». Модель у вигляді ока символізує ясність і бачення. Вважається, що компетентний і відповідальний фахівець з управління проектами спочатку обробляє всю отриману інформацію, а потім робить відповідні дії [31].

Модель системи знань «Око» представляє собою сукупністю всіх елементів управління проектами очима керівника проекту під час оцінки конкретної ситуації. У ній відображено 46 елементів компетенції: з яких 20 елементів технічні, 15 елементів поведінкові, 11 елементів контекстуальні [23, 32].

Всі 46 елементів знань, які застосовуються для опису компетентності менеджера проекту, вважаються основними.

Хоча управління зацікавленими сторонами проекту, відповідно до ICB [23], відноситься до елементів технічної компетенції в моделі системи знань «Око», проектному менеджеру для ефективного здійснення управління зацікавленими сторонами проекту необхідно володіти також елементами поведінкової та контекстуальної компетенцій.

У праці [33] визначено, що проектний підхід є творчим підходом, де основними компонентами компетентності проектного менеджера стають знання, уміння, цінності, практика та творчий підхід у різних сферах діяльності, як проектній, так і суміжних галузях, особливо це стосується здійснення та налагодження комунікативних зав'язків, а також організації взаємодії. Зважаючи на те, що комунікативна складова роботи проектного менеджера складає близько 75% [34], при виборі претендента на роль керівника проекту особливу

увагу слід приділити його персональним та соціальним компетенціям.

У стандарті ICB [23] зацікавлені сторони проекту визначені, як особи або групи осіб, зацікавлених у виконанні та / або успіху проекту, або на дії яких проект накладає обмеження. Зацікавлені сторони можуть впливати на проект безпосередньо та / або опосередковано.

Спираючись на стандарт ICB процес управління зацікавленими сторонами потребує здійснення наступних кроків:

1. Виявити і розташувати відповідно до пріоритетів інтереси зацікавлених сторін.
2. Проаналізувати їхні інтереси та вимоги.
3. Повідомити зацікавленим сторонам, які з їхніх вимог будуть виконані проектом, які ні.
4. Розробити стратегію взаємодії із зацікавленими сторонами.
5. Включити очікування й інтереси зацікавлених сторін в план управління проектом, в його вимоги, завдання, задум, продукт, графік робіт і вартість.
6. У розділі управління ризиком врахувати можливості та загрози, що існують з боку зацікавлених сторін.
7. Визначити умови процесу зміни раніше прийнятого рішення між командою проекту і зацікавленими сторонами.
8. Переконалися тому, що зацікавлені сторони задоволені кожною фазою проекту.
9. Виконати план управління зацікавленими сторонами.
10. Ретельно виконати всі вимоги сторін, повідомити про зміни в планах.
11. Документувати отримані знання (уроки) та застосовувати їх в майбутніх проектах.

Процеси управління зацікавленими сторонами вперше було описано в стандарті РМВоК РМІ в четвертій редакції у рамках області управління комунікаціями, вже в п'ятій редакції РМВоК РМІ управління зацікавленими сторонами виділено в окрему область знань. У діючій шостій редакції РМВоК РМІ [1] управління зацікавленими сторонами проекту включає в себе процеси, необхідні для виявлення людей, груп і організацій, які можуть впливати на проект або на яких проект може впливати, для аналізу очікувань зацікавлених сторін і їх впливу на проект, а також для розробки відповідних стратегій управління для ефективного залучення зацікавлених сторін до прийняття рішень і виконання проекту.

Комунікації є основою для управління зацікавленими сторонами проекту. Так, за допомогою проведення постійних комунікацій з стейкхолдерами проекту у команди з'являється розуміння потреб, інтересів та очікувань зацікавлених сторін. Слід зауважити, очікуваннями зацікавлених сторін проекту теж потрібно управляти.

Також, проведення своєчасних комунікацій дозволяє визначити проблемні питання та потенційні конфлікти інтересів зацікавлених сторін, що в свою чергу дасть змогу своєчасно ефективно реагувати на

них команді проекту, а також підвищити задоволеність результатами проекту.

У праці вчених [35] наголошується на тому, що задоволеність зацікавлених сторін слід керувати, як однією з ключових цілей проекту. Для успіху проекту вкрай необхідно визначити зацікавлені сторони на ранній стадії проекту або фази, а також проаналізувати рівні їхньої зацікавленості, їх особисті очікування, а також їх важливість і вплив [36].

Відповідно до РМВок РМІ [1] управління зацікавленими сторонами проекту включає в себе наступні процеси:

1. Визначення (ідентифікація) зацікавлених сторін. Регулярне виявлення зацікавлених сторін проекту, а також аналіз та документування вагомості інформації про їхні інтереси, залучення, взаємозалежності, потенційного впливу на успіх проекту.

2. Планування управління стейкхолдерами. Розробка стратегій управління для здійснення ефективного залучення зацікавлених сторін проекту, яка розробляється на основі проведеного аналізу їх потреб, інтересів та визначення їхнього потенційного впливу на успіх проекту.

3. Управління залученням зацікавлених сторін. Проведення комунікацій та роботи із зацікавленими сторонами проекту з метою задоволення їхніх потреб/очікувань, вирішення проблем, які виникають в ході проекту та забезпечення належної участі цих стейкхолдерів в діяльності проекту.

4. Контроль залучення зацікавлених сторін. Моніторинг взаємовідносин зацікавлених сторін у проекті та здійснення коригувань стратегій та планів по їх залученню.

Слід наголосити на тому, що ідентифікація та залучення зацікавлених сторін в інтересах проекту є ітеративним, які мають здійснюватися повторно, як мінімум за таких умов, коли:

- проект проходить через різні фази протягом свого життєвого циклу;
- діючі зацікавлені сторони припиняють участь в роботах проекту або нові зацікавлені сторони входять у співтовариство зацікавлених сторін;
- в організації або в більш широкому співтоваристві зацікавлених сторін відбуваються значні зміни.

Управління зацікавленими сторонами проекту окреслено і в стандарті ISO 21500. Хоча ISO 21500 перейняв з РМВок РМІ усе найкраще та найважливіше [37], ISO 21500 наводить поняття проекту, яке значно відрізняється від РМВок [1, 24, 35]. Так, згідно ISO 21500 [24], проект складається з унікального набору процесів, який включає координаційні та контролюючі операції з датою початку та завершення, які здійснюються для досягнення мети.

Найголовнішою конкурентною перевагою ISO 21500 є його простота та точність. Даний стандарт базується на скелеті РМВок РМІ, але при цьому він набагато коротший та точніший за РМВок РМІ, по

суті він складається саме з тих 20-30%, якими користуються на практиці проектні менеджери [35].

Управління проектами, відповідно до ISO 21500 [24], визначається як застосування методів, інструментів, технік і компетенцій до проекту. Управління проектами включає інтеграцію різних фаз життєвого циклу проекту.

У даному стандарті, зацікавлена сторона (stakeholder) визначається як особа або організація, яка може вплинути на проект або яку може торкнутися проект.

Для підвищення ймовірності успіху проекту, зацікавлені сторони проекту, в тому числі організація, в якій виконується проект, повинні бути досить докладно описані. Ролі та відповідальність зацікавлених сторін можуть бути визначені у зв'язку з їх цілями у проекті та організації.

Відповідно до ISO 21500 [24] управління зацікавленими сторонами проекту включає в себе наступні процеси:

1. Визначення зацікавлених сторін. Метою даного процесу є визначення осіб, груп або організацій, яких стосується проект або які впливають на проект, а також документування відповідної інформації щодо ступеня їх зацікавленості та залучення.

2. Управління зацікавленими сторонами. Метою даного процесу є забезпечення адекватної уваги до потреб і очікувань зацікавлених сторін. В результаті проведеного аналізу виділяються найбільш важливі (пріоритетні) зацікавлені сторони (особи) та розробляється план комунікацій з ними.

Управління зацікавленими сторонами включає в себе виявлення їх очікувань, розподіл запитів, проблем та їх вирішення.

Зацікавлені сторони можуть брати активну участь в проекті, можуть бути внутрішніми або зовнішніми по відношенню до проекту і можуть володіти різним рівнем влади.

Дипломатичність та дотримання ділової етики мають важливе значення при веденні переговорів із зацікавленими сторонами, які є негативно настроєні, щодо реалізації проекту. У кризовій ситуації, коли менеджер проекту розуміє, що він не в змозі задовольнити вимоги цих зацікавлених сторін, йому необхідно проінформувати про таку проблему керівництво, відповідно до оргструктури проекту, або звернутися за допомогою до зовнішніх організацій.

Для того, щоб отримати максимальні переваги від вкладу та впливу позитивно налаштованих зацікавлених сторін та знизити вплив протилежно настроєних стейкхолдерів, необхідно провести детальний аналіз зацікавлених сторін та визначити їх можливий вплив на проект.

У даному стандарті, ISO 21500 [24], наголошується на тому, що всі процеси обрані для використання в проекті повинні бути побудовані на системній основі.

Дане твердження стосується і процесу управління зацікавленими сторонами проекту. Результати проекту регулярно оцінюються в ході його

реалізації для визначення відповідності вимогам куратора, замовника та інших зацікавлених учасників.

Ідентифікація та аналіз зацікавлених сторін є підґрунтям для розуміння того, які ризики пов'язані з кожним стейкхолдером можуть виникнути в ході проекту. Процеси управління ризиками прописані в кожному з вище проаналізованих стандартів.

Так, згідно японського міжнародного стандарту управління проектами P2M [22] процес управління ризиками передбачає:

1. Пошук та ідентифікація ризиків.
2. Аналіз та дослідження ризиків.
3. Безпосередня робота по управлінню ризиками.
4. Контроль процесів та результатів управління ризиками.

Процес управління ризиками згідно стандарту ICB IPMA [23] може бути представлений наступним чином:

1. Ідентифікація та оцінка ризиків і можливостей.
2. Розробка плану реагування.
3. Оновлення проектних планів, з урахуванням плану реагування на ризики.
4. Перманентна оцінка ймовірності досягнення цілей.
5. Перманентна ідентифікація нових ризиків, переоцінка ризиків, оновлення плану реагування.
6. Контроль ризиків.
7. Документування інформації щодо ризиків для майбутніх проектів. Удосконалення інструментів ідентифікації ризиків.

В стандарті PMBoK PMI [1] управління ризиками передбачає проведення наступних процедур:

1. Планування управління ризиками.
2. Ідентифікація ризиків.
3. Якісний аналіз ризиків.
4. Кількісний аналіз ризиків.
5. Планування реагування на ризики.
6. Моніторинг та управління ризиками.

Відповідно до ISO 21500 [24] управління ризиками в проектах відбувається наступним чином:

1. Ідентифікація ризиків.
2. Оцінка ризиків.
3. Розробка протиризикових заходів.
4. Контроль ризиків.

Отже, після проведення ідентифікації стейкхолдерів проекту, проаналізувавши їх характеристики та виявивши ризики, пов'язані з кожним з них, які можуть виникнути в ході проекту, слід перейти до аналізу цих ризиків.

У праці [38] Данченко О.Б. зазначає, що управління ризиком є мистецтвом та наукою аналізу ризику з подальшим розробленням заходів, які дозволять найкращим чином, з точки зору цілей проекту, ліквідувати або мінімізувати ризик.

Щоб проаналізувати ризик, необхідно прийти до його розуміння. Метою проведення аналізу ризиків є аналіз причин виникнення ризикової ситуації та джерел ризику, а також можливість одержання позитивних та негативних наслідків від ризикової ситуації, а також аналіз ймовірності настання цих наслідків. Також, повинні бути визначені фактори, які

впливають на ймовірність настання та розмір наслідків від ризикової ситуації. Тобто, без проведення детального аналізу зацікавлених сторін добре проаналізувати ризики пов'язані з ними неможливо. Розробка плану реагування на ризики, які пов'язані із стейкхолдерами, теж залежить від характеристики кожного конкретного стейкхолдера та розуміння, які саме важелі впливу на ту чи іншу зацікавлену сторону можуть бути ефективними в тому чи іншому випадку.

Висновки. Аналізуючи вищевикладене, можна зробити висновок, що ефективність проведення протиризикових заходів по боротьбі з ризиками, пов'язаними із зацікавленими сторонами проекту, залежить від якості проведеного аналізу зацікавлених сторін. Враховуючи специфічність ризиків в проектах агропромислового комплексу є необхідність розроблення таких інструментів для проведення протиризикового управління зацікавленими сторонами проекту, які б враховували особливості стейкхолдерів задіяних в сільськогосподарських проектах.

Список літератури

1. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*. Six Edition. USA : PMI, 2017. 574 p.
2. Боярчук В. М. та ін. *Енергетичний менеджмент і аудит в агропромислового комплексу : підруч. для студентів ВНЗ*. Київ : Компрінг, 2015. 641 с.
3. Тригуба А. М. *Системно-проектні основи управління розвитком технологічних структур виробництва молочної продукції : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра техн. наук : 05.13.22*. Одеса, 2017. 46 с.
4. Сидорчук О. В., Ратушний Р. Т., Сидорчук О. О., Демедюк М. А. Системний підхід до управління проектами та програмами: означення засад. *Східно-Європейський журнал передових технологій*. 2011. № 5 (49). т. 1. С.30-32.
5. Ратушний Р. Т., Сидорчук О. О., Босак В. В. *Системно-чинникові засади створення концептуальної моделі продукту*. Східно-Європейський журнал передових технологій. 2012. № 1/13. С. 30-32.
6. Тимочко В. О., Падука Р. І. Ідентифікація параметрів виробничо-технічних ресурсів портфеля проектів сільськогосподарського підприємства. *Вісник Львівського національного аграрного університету. Сер. Агроінженерні дослідження*. 2013. № 17. С. 1-7.
7. Флис І. М. Ідентифікація інноваційних проектів та гармонізація проектного середовища в програмах розвитку АПК. *Східно-Європейський журнал передових технологій*. 2011. № 1/6. С. 57-59.
8. Ковальчик Ю. І., Ковалишин С. Й., Тимочко В. О. Підходи до використання випадкових марківських процесів у математичних моделях управління проектами збирання сільськогосподарської продукції. *Східно-Європейський журнал передових технологій*. 2011. № 1/5. С. 57-59.
9. Денчик О. Р., Круль К. Я. Проектний підхід в агропромислового комплексу України. *Управління проектами: стан та перспективи : матеріали XV Міжнар. наук.-практ. конф., 10-13 вер. 2019 р. Миколаїв* : НУК, 2019. С. 15-16.
10. Денчик О. Р. Особливості управління ризиками для малих та середніх суб'єктів господарювання в аграрному комплексі. *Управління проектами: стан та перспективи : Матеріали XII Міжнар. наук.-практ. конф., 13-16 вер. 2016 р. Миколаїв* : НУК, 2016. С. 48-50.
11. Nguyen N., Wegener M., Russell I., Cameron D., Coventry D., Cooper I. Risk management strategies by Australian farmers: two case studies. *AFBM Journal*. 2005. vol. 4. № 1 & 2. P. 23-30.
12. Kahan D. *Managing risk in farming*. Rome: FAO, 2008. 107 p.

13. Hurduzeu G., Huidumac C., Hurduzeu R. The most important agriculture risk. The risk culture. New Management for the New Economy : *proceedings of the 7th International Management Conference, 7-8 November 2014. Bucharest*, 2014. P. 413-418.
14. Dubiel B. Ubezpieczenie jako metoda zarządzania ryzykiem w rolnictwie, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*. 2014. № 67. P. 185-199.
15. Szymecka A. Ubezpieczenia gospodarcze jako instrument zarządzania ryzykiem w rolnictwie Doświadczenia wybranych państw Unii Europejskiej. *Przegląd Prawa Rolnego*. 2008. № 2 (4). P. 163-179.
16. Кобилянська О.М. *Виробничі ризики сільськогосподарських підприємств : автореферат дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04*. Київ, 2011. 20 с.
17. 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.
18. Колпакова Н. С. Управління ризиками реформування агроформувань. *Економічні науки. Серія : Облік і фінанси*. 2011. Вип. 8. С. 245-252.
19. Николок О. М. *Управління підприємницькими ризиками виробників хмелю : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04*. Житомир, 2009. 20 с.
20. Матвієнко Г. А. *Управління страховими ризиками при вирощуванні культур в сільськогосподарських підприємствах : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04*. Житомир, 2009. 20 с.
21. Литвинчук І. Л. *Управління економічними ризиками корпоративних підприємств аграрної сфери : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04*. Житомир, 2010. 20 с.
22. *A Guidebook of Program & Project Management for Enterprise Innovation. Japan : Project Management Association of Japan (PMAJ)*, 2017. 427 p.
23. *IPMA I. C. V. IPMA Competence Baseline Version 3*. The Netherlands: Nijkerk, 2006. 200 p.
24. *ISO 21500 : 2012 Guidance on project management*. URL: <https://www.iso.org/standard/50003.html>.
25. *Керівництво з управління інноваційними проектами і програмами організацій: Монографія.* / Під ред. Ф. О. Ярошенка. К.: Новий друк, 2010. 160 с.
26. 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 лист. 2019 р., Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2019. С. 269-270.*
27. Круль, К. Я. Протиризикове управління зацікавленими сторонами проектів агропромислового комплексу. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. Черкаси: ЧДТУ, 2019. № 55. С.51-58.
28. Круль К. Я. Управління проектами агропромислового комплексу з урахуванням взаємодії ментальності стейкхолдерів. *Вчені записки Університету «КРОК» : зб. наук. праць. Серія «Економіка»*. Київ: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2020. Вип. № 3 (59). С.166-175.
29. 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.
30. Бушуев С. Д., Бушуева Н. С. *Управление проектами: основы профессиональных знаний и система оценки компетентности проектных менеджеров (National Competence Baseline, NCB UA Version 3.1)*. Изд. 2-е. К.: ІРІДІУМ, 2010. 208 с.
31. Морозов В. В., Чередніченко А. М., Шпільова Т. І. *Формування управління та розвиток команди проекту (поведінкової компетенції): навч. посібн.* К.: Таксон, 2009.-464 с.
32. Прокопенко Т. О., Ободовський Б. П. Дослідження впливу компетентностей членів проектної команди на ефективність проекту в галузі інформаційних технологій. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами*. 2020. № 2. С. 50-55. DOI: <https://doi.org/10.20998/2413-3000.2020.2.7>
33. Неизвестный С. И. *Мозг проекта*. М.: «Russian Science Publisher», 2007. С.398
34. *Управління проектами: процеси планування проектних дій / Чумаченко І. В., Морозов В. В., Доценко Н. В., Чередніченко А. М. К.: Університет економіки та права «КРОК», 2014. 673 с.*
35. Бушуев С. Д., Морозов В. В. *Динамическое лидерство в управлении проектами: монография*. К.: Украинская ассоциация управления проектами, 1999. 312 с.
36. Ковтун Т. А., Смокова Т. М. Формування складу учасників проекту створення транспортно-логістичного центру. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами*. 2020. № 2. С.32-42. DOI: <https://doi.org/10.20998/2413-3000.2020.2.5>
37. Костылев А. А. Проектное управление по стандарту ISO 21500:2012: обзор и перспектива использования. *Социально-экономические явления и процессы*. 2014. Т. 9. №12. С.145-150.
38. Данченко О. Б. Огляд сучасних методологій управління ризиками в проектах. *Управління проектами та розвиток виробництва: зб. наук. пр. Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля*, 2014. №1 (49), С. 16-25.

Reference (transliterated)

1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). Sixth Edition. USA. PMI, 2017. 756 p.
2. V. M. Boiarchuk , A. M. Tryhuba, P. M. Lub, O. V. Ftoma, M. T. Lut. *Enerhetychnyi menedzhment i audyt v ahropromyslovomu kompleksi : pidruch. dlia studentiv VNZ* [Energy management and audit in the agro-industrial complex: textbook for university students]. Kyiv: Komprynt, 2015. 641 p.
3. Tryhuba A. M. *Systemno-proektni osnovy upravlinnia rozvytkom tekhnolohichnykh struktur vyrobnytstva molochnoi produktsii: Avto-ref. dys. na zdobuttia nauk. stupenia d-ra tekhn. nauk: 05.13.22*. [System-design bases of management of development of technological structures of production of dairy products: Abstract. dis. .. Dr. tech. Sciences: 05.13.22]. Odessa, 2017. 46 p.
4. Sydorhuk O. V., Ratushnyi R. T., Sydorhuk O. O., Demediuk M. A. Systemnyi pidkhid do upravlinnia proektamy ta prohramamy: oznachennia zasad. [System approach to project and program management: definition of principles]. *Skhidno-Yevropeyskyi zhurnal peredovykh tekhnolohii*. [Eastern European Journal of Advanced Technology]. 2011. no. 5 (49). Vol. 1. pp. 30-32.
5. Ratushnyi R. T., Sydorhuk O. O., Bosak V. V. Systemno-chynnykovy zasady stvorennia kontseptualnoi modeli produktu. [System-factor principles of creating a conceptual model of the product]. *Skhidno-Yevropeyskyi zhurnal peredovykh tekhnolohii*. [Eastern European Journal of Advanced Technology]. 2012. no. 1/13. pp. 30-32.
6. Tymochko V. O., Padiuka R. I. Identyfikatsiia parametrov vyrobnycho-tekhnichnykh resursiv portfelia proektiv silskohospodarskoho pidpriemstva. [Identification of parameters of production and technical resources of the portfolio of projects of the agricultural enterprise]. *Visnyk Lvivskoho natsionalnoho ahromoho universytetu. Ser: Ahroinzhenerni doslidzhennia*. [Bulletin of Lviv National Agrarian University. Ser: Agroengineering research]. 2013. no. 17. pp. 1-7.
7. Flys I. M. Identyfikatsiia innovatsiinykh proektiv ta harmonizatsiia proektnoho seredovyshcha v prohramakh rozvytku APK. [Identification of innovative projects and harmonization of the project environment in agricultural development programs]. *Skhidno-Yevropeyskyi zhurnal peredovykh tekhnolohii*. [Eastern European Journal of Advanced Technology]. 2011. no. 1/6. pp. 57-59.
8. Kovalchuk Yu. I., Kovalyshyn S. Y., Tymochko V. O. Pidkhody do vykorystannia vypadkovykh markivskykh protsesiv u matematychnykh modeliakh upravlinnia proektamy zbyrannia silskohospodarskoi produktsii. [Approaches to the use of random Markov processes in mathematical models of management of agricultural harvesting projects]. *Skhidno-Yevropeyskyi zhurnal peredovykh tekhnolohii*. [Eastern European Journal of Advanced Technology]. 2011. no.1/5. pp. 57-59.
9. Denchuk O. R., Krul K. Ya. Proektnyi pidkhid v ahropromyslovomu kompleksi Ukrainy. [Project approach in the agro-industrial complex of Ukraine]. *Upravlinnia proektamy: stan ta perspektyvy*. [Project management: status and prospects]. XV International scientific-practical conference. Mykolaiv : NUK, 2019. pp. 15-16.
10. Denchuk O. R. Osoblyvosti upravlinnia ryzykamy dlia malykh ta sereidnykh subiektiv hospodariuvannia v ahromomu kompleksi. [Features of risk management for small and medium-sized businesses in the agricultural sector]. *Upravlinnia proektamy: stan ta perspektyvy*. [Project management: status and prospects]. XII

- International scientific-practical conference. Mykolaiv : NUK, 2016. pp. 48-50.
11. Nguyen N., Wegener M., Russell I., Cameron D., Coventry D., Cooper I. Risk management strategies by Australian farmers: two case studies. *AFBM Journal*. 2005. vol. 4. no.1 & 2. P. 23-30.
 12. Kahan D. *Managing risk in farming*. Rome: FAO, 2008. 107 p.
 13. Hurduzeu G., Huidumac C., Hurduzeu R. The most important agriculture risk. The risk culture. *New Management for the New Economy. VII International Management Conference*. Bucharest, 2014. pp. 413-418.
 14. Dubiel B. Ubezpieczenie jako metoda zarządzania ryzykiem w rolnictwie, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*. Finanse, Rynek Finansowy, Ubezpieczenie. 2014. no. 67. pp. 185-199.
 15. Szymecka A. Ubezpieczenia gospodarcze jako instrument zarządzania ryzykiem w rolnictwie Doświadczenia wybranych państw Unii Europejskiej. *Przegląd Prawa Rolnego*. 2008. no. 2 (4). pp. 163-179.
 16. Kobylanska O.M. *Vyrobnychi ryzyky silskohospodarskykh pidpriemstv: Avtoref. dys. na zdobuttia nauk. stupenia kand. ekon. nauk: 08.00.04*. [Production risks of agricultural enterprises: Abstract. dis. ... Cand. econ. Science: 08.00.04]. Kyiv, 2011. 20 p.
 17. Denchuk O. R., Bedrii D. I., Savchenko S. O. Analiz ryzykyv proektiv u ahropromyslovomu kompleksu. [Risk analysis of projects in the agro-industrial complex]. *Visnyk ChDTU. Seriya: Tekhnichni nauky*. [Bulletin of ChSTU. Series: Technical Sciences]. 2017. no. 1. pp. 100-109.
 18. Kolpakova N. S. *Upravlinnia ryzykamy reformuvannia ahro formuvan*. [Risk management of reforming agro formations]. *Ekonomiczni nauky. Seriya: Oblik i finansy*. [Economic sciences. Series: Accounting and Finance]. Issue 8. pp. 245-252.
 19. Nykoliuk O. M. *Upravlinnia pidpriemnytskymy ryzykamy vyrobnykyv khmeliu: Avtoref. dys. na zdobuttia nauk. stupenia kand. ekon. nauk: 08.00.04*. [Business risk management of hop producers : Abstract. dis. ... Cand. econ. Science: 08.00.04]. Zhytomyr, 2009. 20 p.
 20. Matviienko H. A. *Upravlinnia strakhovymy ryzykamy pry vyroshchuvanni kultur v silskohospodarskykh pidpriemstvakh: Avtoref. dys. na zdobuttia nauk. stupenia kand. ekon. nauk: 08.00.04*. [Management of insurance risks in the cultivation of crops in agricultural enterprises : Abstract. dis. ... Cand. econ. Science: 08.00.04]. Zhytomyr, 2009. 20 p.
 21. Lytvynchuk I. L. *Upravlinnia ekonomichnymy ryzykamy korporatyvnykh pidpriemstv ahrarnoi sfery : Avtoref. dys. na zdobuttia nauk. stupenia kand. ekon. nauk: 08.00.04*. [Economic risk management of corporate enterprises in the agricultural sector : Abstract. dis. ... Cand. econ. Science: 08.00.04]. Zhytomyr, 2010. 20 p.
 22. *A Guidebook of Program & Project Management for Enterprise Innovation*. Japan : Project Management Association of Japan (PMAJ), 2017. 427 p.
 23. *IPMA I. C. B. IPMA Competence Baseline Version 3*. The Netherlands: Nijkerk, 2006. 200 p.
 24. *ISO 21500 : 2012 Guidance on project management*. URL: <https://www.iso.org/standard/50003.html>.
 25. Yaroshenko F. O. (ed.) *Kerivnytstvo z upravlinnia innovatsiynymy proektamy i prohramamy orhanizatsii: Monohrafiia*. [Guide to managing innovative projects and programs of organizations: Monograph]. K.: Novyi dyk, 2010. 160 p.
 26. Krul K. Ya., Danchenko O. B. Vplyv mentalnosti steikkholderiv na yikhniu povedinku v proektakh. [Influence of stakeholder mentality on their behavior in projects]. *Derzhava, rehiony, pidpriemnytstvo: informatsiini, suspilno-pravovi, sotsialno-ekonomichni aspekty rozvytku*. [State, regions, entrepreneurship: informational, socio-legal, socio-economic aspects of development]. *International conference*. Kyiv: Universytet ekonomiky ta prava «KROK», 2019. pp. 269-270.
 27. Krul, K. Ya. Protryzykove upravlinnia zatsikavlenymy storonamy proektiv ahropromyslovoho kompleksu. [Stakeholders risk management in agro-industrial projects]. *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnogo tekhnolohichnogo universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*. [Collection of scientific works of Cherkasy State Technological University. Series: Economic Sciences]. Cherkasy: ChDTU, 2019. no. 55. pp. 51-58.
 28. Krul K. Ya. Upravlinnia proektamy ahropromyslovoho kompleksu z urakhuvanniam vzaiemodii mentalnosti steikkholderiv. [Project management in the agro-industrial complex taking into account the interaction of the stakeholder mentality]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»: zb. nauk. prats. Seriya «Ekonomika»*. [Scientific notes of «KROK» University: a collection of scientific works. "Economy" series]. Kyiv: Universytet ekonomiky ta prava «KROK», 2020. Issue no. 3 (59). pp. 166-175.
 29. Verenyh O. V. Rozrobka ta vprovadzhennia formalizovanoi modeli mentalnogo prostoru otouchuuchoho seredovyscha proektu chy prohramy. [Development and implementation of a formalized model of the mental space of the project or program environment]. *Skhidno-Yevropeiskyi zhurnalпередовykh tekhnolohii*. [Eastern European Journal of Advanced Technology]. 2016. Vol. 2. no. 3 (80). pp.21-31.
 30. Bushuiev S. D., Bushuieva N. S. *Upravlenie proektami: osnovy` professional`nykh znaniy i sistema ocenki kompetentnosti proektnykh menedzherov (National Competence Baseline, NCB UA Version 3.1)*. [Project management: the basics of professional knowledge and a system for assessing the competence of project managers (National Competence Baseline, NCB UA Version 3.1)]. Ed. 2. K.: IRIDIUM, 2010. 208 p.
 31. Morozov V. V., Cherednichenko A. M., Shpilova T. I. *Formuvannia upravlinnia ta rozvytok komandy proektu (povedinkovoi kompetentsii): navch. posibn*. [Formation of management and development of the project team (behavioral competence): textbook]. K.: Takson, 2009. 464 p.
 32. Prokopenko T. O., Obodovskiy B. P. Doslidzhennia vplyvu kompetentnosti chleniv proiektnoi komandy na efektyvnist proektu v haluzi informatsiynykh tekhnolohii. [Study of the impact of project team members' competencies on project effectiveness in the field of information technology]. *Visnyk Natsionalnogo tekhnichnogo universytetu «KhPI». Seriya: Stratehichne upravlinnia, upravlinnia portfeliamy, prohramamy ta proektamy*. [Bulletin of the National Technical University "KhPI". Series: Strategic management, portfolio management, programs and projects]. 2020. no. 2. pp. 50-55. DOI: <https://doi.org/10.20998/2413-3000.2020.2.7>
 33. Neizvestny`j S. I. *Mozg proekta*. [The brain of the project]. M.: «Russian Science Publisher», 2007. 398 p.
 34. Chumachenko I. V., Morozov V. V., Dotsenko N. V., Cherednichenko A. M. *Upravlinnia proektamy: protsesy planuvannia proektnykh dii*. [Project management: project action planning processes]. K.: Universytet ekonomiky ta prava «KROK», 2014. 673 p.
 35. Bushuev S. D., Morozov V. V. *Dinamicheskoe liderstvo v upravlenii proektami: monografiya*. [Dynamic leadership in project management: a monograph]. K.: Ukrainskaya asociatsiya upravleniya proektami, 1999. 312 p.
 36. Kovtun T. A., Smokova T. M. Formuvannia skladu uchasnykyv proektu stvorennia transportno-lohystichnogo tsentru. [Formation of the participants of the project of creation of the transport and logistics center]. *Visnyk Natsionalnogo tekhnichnogo universytetu «KhPI». Seriya: Stratehichne upravlinnia, upravlinnia portfeliamy, prohramamy ta proektamy*. [Bulletin of the National Technical University "KhPI". Series: Strategic management, portfolio management, programs and projects]. 2020. no. 2. pp.32-42. DOI: <https://doi.org/10.20998/2413-3000.2020.2.5>.
 37. Kostylev A. A. *Proektnoe upravlenie po standartu ISO 21500:2012: obzor i perspektiva ispol`zovaniya*. [Project management according to ISO 21500: 2012: overview and perspective of use]. *Sotsial`no-ekonomicheskie yavleniya i protsessy`*. [Socio-economic phenomena and processes]. 2014. Vol. 9. no.12. pp.145-150.
 38. Danchenko O. B. Ohliad suchasnykh metodolohii upravlinnia ryzykamy v proektakh. [Review of modern risk management methodologies in projects]. *Upravlinnia proektamy ta rozvytok vyrobnytstva: zb. nauk. pr.* [Project management and production development: coll. Science]. Luhansk: vyd-vo SNU im. V. Dalia, 2014. no. 1 (49). pp. 16-25.

Надійшла (received) 09.01.2021

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

Круль Конрад Януш (Круль Конрад Януш, Król Konrad Janusz) – студент PhD кафедри інноваційних технологій Вищого навчального закладу «Університет економіки та права «КРОК» м. Києва; e-mail: krolkonrad61@gmail.com; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1130-167X>.