

## УПРАВЛІННЯ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ У ВОЛОНТЕРСЬКИХ ПРОЄКТАХ

DOI: <https://doi.org/10.32620/cher.2024.2.09>

*Постановка проблеми.* Розглянуто питання щодо визначної ролі волонтерської діяльності для вирішення соціальних проблем в сучасних умовах. Наголошено на низькій ефективності процесів взаємодії зацікавлених сторін в ході реалізації благодійних ініціатив, що зумовлює необхідність управління стейкхолдерами у волонтерських проєктах. *Метою статті* є дослідження процесів та розроблення механізму залучення стейкхолдерів волонтерських проєктів до прийняття рішень для забезпечення інклюзивної участі представників різних груп інтересів громади. *Об'єктом дослідження* є процес управління стейкхолдерами у волонтерських проєктах. *Методологічною основою дослідження* є логічні методи обробки інформації, методи аналізу для мапування стейкхолдерів, абстрактно-логічний метод для формулювання рекомендацій та висновків. *Виклад основного матеріалу.* Розглянуто питання залучення зацікавлених сторін до прийняття рішень в ході реалізації волонтерських проєктів. Дано визначення і загальні характеристики стейкхолдерів проєкту. Досліджено проблему низької ефективності взаємодії жителів громад, органів влади та волонтерських проєктних команд. Запропоновано механізм управління стейкхолдерами волонтерських проєктів, який базується на використанні методу розподілу зацікавлених сторін по групах залежно від ступеня їхньої зацікавленості та впливовості. Ефективне управління зацікавленими сторонами дасть змогу уникнути непорозумінь і суперечностей, підвищити якість кінцевого продукту і сприяти успішній реалізації волонтерських проєктів. *Оригінальність та практична значимість дослідження* підтверджується можливістю використання запропонованих заходів як практичного інструменту з управління стейкхолдерами волонтерських проєктів. *Висновки та перспективи подальших досліджень.* Запропонований механізм управління стейкхолдерами волонтерських проєктів можна використати для подальшого удосконалення процесів співнотворення у громадах.

**Ключові слова:**

волонтерський проєкт, зацікавлені сторони, стейкхолдери, залученість, співнотворення громад.

## STAKEHOLDER MANAGEMENT IN VOLUNTEER PROJECTS

*Formulation of the problem.* The issue of the significant role of volunteering in solving social problems in modern conditions is considered. The low effectiveness of the processes of interaction of interested parties during the implementation of charitable initiatives is emphasized, which necessitates the management of stakeholders in volunteer projects. *The purpose of the article* is to research the processes and develop a mechanism for involving stakeholders of volunteer projects in decision-making to ensure the inclusive participation of representatives of various community interest groups. *The object of the study* is the process of stakeholder management in volunteer projects. *The methodological basis of the research* is logical methods of information processing, methods of analysis for stakeholder mapping, an abstract-logical method for formulating recommendations and conclusions. *Presenting main material.* The issue of involvement of interested parties in decision-making during the implementation of volunteer projects is considered. The definition and general characteristics of project stakeholders are given. The problem of low efficiency of interaction between community residents, authorities and volunteer project teams was studied. A stakeholder management mechanism for volunteer projects is proposed, which is based on the method of dividing stakeholders into groups depending on the degree of their interest and influence. Effective management of interested parties will make it possible to avoid misunderstandings and contradictions, improve the quality

<sup>1</sup> **Бондарєва Тетяна Іванівна**, канд. техн. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування, Національний аерокосмічний університет ім. М.Є. Жуковського «Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна.

**Bondareva Tatiana**, Ph.D. of Technical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Management and Business Administration Department, National Aerospace University "Kharkiv Aviation Institute", Kharkiv, Ukraine.

**ORCID ID:** <https://orcid.org/0000-0002-1834-8174>

**e-mail:** t.bondareva@khai.edu





of the final product and contribute to the successful implementation of volunteer projects. *The originality and practical significance* of the study is confirmed by the possibility of using the proposed measures as a practical tool for managing stakeholders of volunteer projects. *Conclusions and prospects for further research.* The proposed stakeholder management mechanism of volunteer projects can be used for further improvement of co-creation processes in communities.

**Keywords:**

volunteer project, interested parties, stakeholders, involvement, co-creation of communities.

**Постановка проблеми.** В нинішніх кризових умовах, коли традиційні механізми державного управління і соціального забезпечення можуть бути неефективними, волонтерські ініціативи часто стають ключовими у вирішенні актуальних проблем населення. Наприклад, допомога потерпілим від військових дій, підтримка переміщених осіб, надання медичної чи психологічної допомоги постраждалим тощо.

Волонтерський рух та громадянські ініціативи відіграють одну з основних ролей у відповіді на виклики війни та повоєнного відновлення. Їхня гнучкість, здатність швидко мобілізувати ресурси та глибоке знання місцевих умов роблять їх незамінними учасниками процесів життєзабезпечення громад.

Зазвичай реалізація волонтерських проєктів напряду стосується життєдіяльності громад, тому безперечним є той факт, що взаємодія між органами місцевої влади та волонтерами матиме місце. Але треба зазначити, що не завжди така співпраця ґрунтується на партнерських взаєминах. Представники громад зазначають, що їм часто бракує повного розуміння і досвіду співпраці з волонтерами. Через це волонтери не мають достатньої підтримки з боку місцевої влади, а іноді навіть стикаються з певними перешкодами або неможливістю отримати необхідні для реалізації проєктів ресурсів.

Одним із шляхів розв'язання цієї проблеми є застосування механізмів управління стейкхолдерами та залучення представників громад до процесів прийняття проєктних рішень. Під залученням будемо розуміти механізми та процеси, що забезпечують безпосередню участь, не тільки представників влади, але й місцевих жителів, у процесах прийняття та реалізації рішень, що стосуються життя і розвитку громади. Це дасть змогу органам влади краще зрозуміти потреби громади і вибрати оптимальні шляхи їхнього задоволення, а також мати можливості для довгострокового планування своєї діяльності та розстановки пріоритетів, що, в свою чергу, дозволить побудувати партнерські, довготривалі, взаємо-

вигідні відносини з громадськими, у тому числі, волонтерськими, організаціями.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Розгляд питань управління волонтерською діяльністю і реалізації благодійних проєктів певний час здійснювали з точки зору соціології та особливостей становлення громадянського суспільства в Україні. Це можна побачити в роботах вітчизняних соціологів О. М. Балакіревої, М. О. Шульги, І. Е. Бекешкіної, Є. І. Головахи, О. С. Резніка та інших. Серед відомих досліджень з питань волонтерства можна також виокремити емпіричні дослідження, що проводились Інститутом соціології НАН України (липень 2015 р.), Інститутом соціальної та політичної психології Національної академії педагогічних наук України (жовтень 2015 р.) тощо [1 – 3].

Більш практичне застосування теорії управління волонтерською діяльністю і, зокрема, взаємодії благодійних організацій з органами місцевої влади, можна побачити в дослідженнях відомих громадських організацій: «Будуємо Україну разом» – громадська організація, яка створює можливості для молоді змінювати країну через волонтерство, «Українська волонтерська служба» – громадська організація, яка розвиває культуру волонтерства та взаємодопомоги в Україні, Cedos – незалежний аналітичний центр і спільнота, що працює над питаннями соціального розвитку, тощо [4 – 6].

Однак ці питання потребують більш глибокого розгляду та наукового підходу для систематизації теоретичних знань і використання практичного досвіду з метою розроблення дієвих механізмів взаємодії органів влади з громадськими організаціями, зокрема через залучення їх до процесів прийняття рішень.

Отже, **метою статті** є дослідження процесів та розроблення механізму залучення органів влади та мешканців громад як ключових стейкхолдерів волонтерських проєктів до прийняття рішень з метою створення прийнятних умов для вільної, комфортної, інклюзивної участі представників різних груп інте-

ресів та посилення процесів спільнототворення у громаді.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Стейкхолдери (англ. stakeholder) – це учасники проекту, які мають в ньому свій інтерес. Вони відіграють важливу роль в досягненні успіху проекту, оскільки їхні інтереси та підтримка можуть істотно впливати на його результати.

Ідентифікація стейкхолдерів – важливий етап у проектному управлінні, зокрема, в громадському секторі. Це зазвичай люди, громада, установи, організації, які можуть бути зацікавлені або мати свій інтерес у реалізації певної волонтерської ініціативи. Розуміння їх інтересів, потреб, рівня впливу дозволяє приймати обґрунтовані рішення, ефективно розподіляти ресурси, керувати комунікаціями та мінімізувати конфлікти. Зацікавлені особи відіграють ключову роль на кожному етапі реалізації проекту, починаючи від визначення вимог і цілей проекту. Вони також можуть впливати на процеси ухвалення рішень і розподілу ресурсів протягом усього життєвого циклу проекту.

Тому розуміння та врахування інтересів стейкхолдерів при реалізації громадських ініціатив стають ключовими завданнями для команди проекту. Крім того, вони можуть впливати на проект шляхом підтримки або протидії. Ефективне залучення і підтримка ключових стейкхолдерів може збільшити шанси на успішне завершення проекту, тоді як невдоволення або незгода можуть стати перешкодою і викликати труднощі в реалізації завдань.

Управління стейкхолдерами у волонтерських проектах слід починати з виявлення і аналізу зацікавлених сторін, тобто визначення, з ким, на якому етапі та в якій формі варто взаємодіяти для планування, ухвалення і реалізації рішення. Це необхідно для того, щоб визначити ролі і відносини між громадою, організаціями та групами волонтерів, а також того, як вони можуть впливати на процес реалізації волонтерської програми на рівні громади.

Процес управління стейкхолдерами має на меті: визначення учасників та характеристики їхньої ролі у проекті; ідентифікацію та мінімізацію ризиків, зокрема пов'язаних із взаємодією учасників проекту; виконання вимог щодо забезпечення сталості проекту; розроблення стратегії ефективної комунікації в проектній діяльності.

Можна запропонувати наступний механізм управління стейкхолдерами у волонтерських проектах (рисунок 1).

На першому етапі необхідно визначити основні характеристики проекту, описати його мету, завдання, кінцевий продукт (результат). Цей крок має надати загальну інформацію про проект, визначити цінність та важливість продукту проекту для громади, окреслити коло зацікавлених сторін та сторін, чиїх інтересів торкається проект. До зацікавлених сторін (стейкхолдерів) на рівні громади можна віднести, наприклад, мешканців громади, органи влади, органи місцевого самоврядування, неурядові організації, міжнародні організації, медіа, бізнес-структури, інвесторів, навчальні заклади тощо. Вичерпного переліку груп стейкхолдерів не існує, так як для різних проектів та програм вони можуть значно відрізнятися.

Наступний етап – це аналіз. У процесі аналізу стейкхолдерів необхідно дослідити, на кого вплине проектна діяльність та результат проекту, хто контролює інформацію, хід виконання та необхідні ресурси, хто може допомогти і хто може стати на заваді. Таким чином, аналіз стейкхолдерів полягає у визначенні тих, хто має найбільший вплив на хід і результати волонтерського проекту.

Після формування повного списку зацікавлених сторін важливо зрозуміти про кожного з них: у чому полягає їхній інтерес і якими є їхні потреби? яким є рівень їхньої зацікавленості? який саме вплив на них буде мати рішення (продукт проекту)? якою інформацією вони володіють? якими ресурсами, цінними для проектної діяльності, вони володіють? яке їхнє ставлення до проекту / команди проекту? з яких джерел інформації вони дізнаються новини та можливості участі?

Мапування стейкхолдерів — це аналітичний інструмент, який дозволяє проаналізувати ключових учасників процесу та розмістити їх у співвідношенні між собою та у відношенні до рішення, що має бути прийняте або впроваджене. На основі такого аналізу можна вибудувати ефективну стратегію взаємодії зі стейкхолдерами. Існує багато інструментів, які дозволяють розподілити зацікавлених сторін по групах за певними ознаками з метою формування ефективних комунікаційних зв'язків і залучення до процесу прийняття рішень за проектом. Одним з таких інструментів є мапування стейкхолдерів на основі впливовості та зацікавленості (рисунок 2).





Рисунок 1 – Механізм управління стейкхолдерами у волонтерських проектах  
Джерело: розроблено автором

Матриця впливовості-інтересу розподіляє стейкхолдерів на 4 групи за двома параметрами: вплив, який має стейкхолдер на проект, та зацікавленість стейкхолдера у цьому проекті. Це модель, що дозволяє зрозуміти, як часто та з якою інтенсивністю можна взаємодіяти зі стейкхолдерами залежно від їхньої позиції у матриці та яким чином залучати їх до процесів прийняття рішень.

Розглянемо більш докладно квадранти матриці та визначимо ефективні способи комунікації з кожною групою учасників проекту з метою їхнього залучення до процесів прийняття рішень.

Стейкхолдерів, які не мають впливу та зацікавленості у проекті (група А), достатньо інформувати та спостерігати за тим, чи не з'явиться у них певний інтерес. Стейкхолдерів, які не мають впливу, але мають зацікавленість (група Б), треба активно інформувати, а також залучати, використовуючи механізми зворотного зв'язку для отримання інформації щодо їхніх побажань і очікувань від проекту. За можливості таких стейкхолдерів необхідно підсилювати та надавати їм певні повноваження для прийняття рішень. Зі стейкхолдерами, які мають вплив, але не мають зацікавленості (група В).

РІВЕНЬ ВПЛИВОВСТІ Низький Високий	<b>В</b> Задовольняйте їхню потребу	<b>Г</b> Активно співпрацюйте
	<b>А</b> Тримайте їх у курсі	<b>Б</b> Тримайте їх в курсі та залучайте
	Низький	Високий

РІВЕНЬ ЗАЦІКАВЛЕНОСТІ

Рисунок 2 – Матриця впливовості – інтересу  
Джерело: розроблено автором

Треба узгоджувати ті аспекти, на які вони мають вплив, щоб упевнитися в тому, що їхні інтереси будуть враховані.

Їх варто інформувати про ключові зміни, які впроваджуються. Варто дізнаватися про те, де їхні інтереси можуть перетинатися з іншими інтересами, і докладати певних зусиль, щоб вони не ставали перешкодою.

Стейкхолдери, які мають і вплив, і зацікавленість (група Г), є ключовими для успіху реалізації проєкту. Вони мають бути добре поінформовані, з ними треба постійно бути на зв'язку для консультацій щодо подальших дій. Таких стейкхолдерів потрібно залучати до прийняття рішень, адже від цього залежить успіх проєкту.

Мапування стейкхолдерів на основі аналізу впливовості та зацікавленості дає можливість виявити найбільш ефективний спосіб взаємодії із ними. Аналіз стейкхолдерів є основою для вибору інструментів залучення та планування стратегії взаємодії протягом усього часу реалізації проєкту.

Можна виділити такі форми та відповідні інструменти взаємодії із зацікавленими сторонами:

1. Інформування (тримаємо їх в курсі): інформаційний листок, прес-реліз, презентація, звіт, інформація з вебсайту, соціальних мереж, роздавальний матеріал тощо.

2. Консультація (прислухаємось до них, з'ясовуємо їхні інтереси, надаємо зворотний зв'язок щодо нових ідей чи рішень): анкетування, опитування, зустріч, семінар, переговори, конференція тощо.

3. Включеність (встановлюємо партнерство для кращого розуміння інтересів стейкхолдерів, виробітки альтернативних рішень та надання зворотного зв'язку щодо їх впливу): форум, робота у фокус або експертних групах, онлайн система зворотного зв'язку тощо.

4. Співпраця (максимальне втілення порад та рекомендацій): спільні заходи, акції, форуми тощо.

5. Надання повноважень (залучення до проведення заходів у межах проєкту): співкоординація, конференція, тематичний форум, нарада тощо.

Застосовуючи той чи інший метод взаємодії, необхідно правильно підібрати до нього форму залучення та інструменти комунікації. У процесі комунікації важливо, щоб кожний стейкхолдер зрозумів, що у довгостроковій перспективі результати стануть корисним для всіх сторін. Комунікації зі стейкхолдерами розглядають як інструмент сприяння ефективній взаємодії між усіма зацікавленими особами для вирішення проблеми або реалізації проєкту.

Важливим етапом процесу управління стейкхолдерами волонтерського проєкту є визначення ключових параметрів та індикаторів ефективності взаємодії з метою здійснення моніторингу реалізації домовленостей і оцінки якості процесу залучення.

Оцінка якості залучення — це процес збору свідчень і думок, а також кількісних даних для визначення того, чи була взаємодія якісною, як її оцінюють учасники проєкту, чи







було досягнуто цілей, а також для врахування помилок при плануванні наступних проєктів. Протягом життєвого циклу проєкту це також дає можливість оцінити проміжний результат, за необхідності внести корективи в наступні етапи реалізації проєкту, полегшую процес прийняття рішення на основі залучення, дозволяє вдосконалювати підходи, враховувати недоліки і визначати вплив залучення на результат. Для того, щоб провести оцінювання, на етапі планування проєкту визначають індикатори, які покажуть, чи вдалося за допомогою залучення досягти поставлених цілей.

Процес управління стейкхолдерами у волонтерському проєкті має циклічний характер, адже під час реалізації проєкту склад учасників або ступінь їхнього впливу чи зацікавленості можуть змінитися. Тому важливо періодично переглядати список зацікавлених осіб та аналізувати їхні очікування від результатів проєкту.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Таким чином, стейкхолдери відіграють найважливішу роль у реалізації волонтерських ініціатив на території громад. Їхня участь і підтримка досить відчутно впливають на успіх проєкту. Тому, ефективне управління цими зацікавленими сторонами дає змогу уникнути непорозумінь і суперечностей, підвищує якість кінцевого продукту і сприяє успішній реалізації проєктів. Запорукою успішної співпраці та досягнення спільних цілей між громадою та благодійниками є налагодження ефективного зворотного зв'язку і адаптація під потреби зацікавлених сторін.

#### Список використаних джерел

1. Взаємодія держави і суспільства, символічний простір народу та українсько-російські взаємини у дзеркалі громадської думки. Жовтень 2015: інформ. бюл.; [за ред. М.М. Слюсаревського]. Київ, 2015. 52 с.
2. Горелов Д. М., Корнієвський О. А. Волонтерський рух: світовий досвід та українські громадянські практики: аналіт. доп. Київ: НІСД, 2015. 36 с.
3. Шульга М. О. Волонтерство. Матеріали до Національної доповіді «Політика

інтеграції українського суспільства в контексті викликів та загроз подій на Донбасі» за моніторинговими даними Інституту соціології НАН України. URL: <http://www.i-soc.com.ua/institute/shulga.php> (дата звернення: 30 квітня 2024 р.)

4. Ковшун Л. Як оцінювати громадянську участь: шість інструментів. 2016. URL: <http://surl.li/ufrkz> (дата звернення: 30 квітня 2024 р.)

5. Дослідження здійснене Аналітичним центром CEDOS в рамках впровадження проєкту Ради Європи «Сприяння участі громадян у демократичному процесі прийняття рішень в Україні». 2017. URL: <http://surl.li/ufrlv> (дата звернення: 30 квітня 2024 р.)

6. Сила Т.І., Лях Т.Л., Журавель Т. Т. Менеджмент волонтерських програм: посібник для підготовки менеджерів волонтерських програм. Київ: ФОП Буря О.Д., 2020. 174 с.

#### References

1. Slyusarevsky, M. M. (2015). The interaction of the state and society, the symbolic space of the people and Ukrainian-Russian relations in the mirror of public opinion. October 2015: information. Bull.; Kyev, 52.
2. Gorelov, D. M., Kornievsky, O. A. (2015). Volunteer movement: world experience and Ukrainian civic practices: analyst. add. Kyev: NISD, 36.
3. Shulga, M. O. (2024). Volunteering. Materials for the National report "Policy of the integration of Ukrainian society in the context of challenges and threats of events in Donbas" according to monitoring data of the Institute of Sociology of the National Academy of Sciences of Ukraine. Retrieved from: <http://www.i-soc.com.ua/institute/shulga.php> (application date: April 30, 2024)
4. Kodshyn, L. (2016). How to measure civic participation: six tools. Retrieved from: <http://surl.li/ufrkz> (application date: April 30, 2024)
5. Study of the mechanisms of public involvement in the decision-making process of the Kyiv City Government. (2017). Retrieved from: <http://surl.li/ufrlv> (application date: April 30, 2024)
6. Sila, T. L., Zhuravel, T. and Lyakh, T. (2020). Management of volunteer programs: a guide for training managers of volunteer programs. Kyev: FOP Burya O.D., 174.

Стаття надійшла  
до редакції : 30.04.2024 р.

Стаття прийнята  
до друку: 28.06.2024 р.

#### Бібліографічний опис для цитування :

Бондарева Т. І. Управління стейкхолдерами у волонтерських проєктах. *Часопис економічних реформ*. 2024. № 2(54). С. 77–82.