

К. Я. Круль

ПРОТИРИЗИКОВЕ УПРАВЛІННЯ ЗАЦІКАВЛЕНИМИ СТОРОНАМИ ПРОЕКТІВ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ

Дана стаття присвячена розробленню інструментарію для протиризикового управління зацікавленими сторонами агропромислових проектів. В статті визначено області впливу зацікавлених сторін проектів агропромислового комплексу. Розроблена та проаналізована карта зацікавлених сторін проектів агропромислового комплексу. Для управління ризиками пов'язаних із стейкхолдерами в агропромислових проектах, запропонована та описана методика застосування такого інструменту, як таблиця контролю ризиків. Рекомендується використовувати дані інструменти на фазі планування проектів агропромислового комплексу, для забезпечення вчасного та адекватного реагування не лише на ризики, але й на можливості проекту.

Ключові слова: проект, управління проектами, управління зацікавленими сторонами проекту, ризик-менеджмент, ідентифікація зацікавлених сторін проектів, проекти агропромислового комплексу.

Постановка проблеми. Аграрні проекти є різноманітними, складними, ризиковими та дуже важливими для людства. Кожна людина на планеті є зацікавленою стороною аграрних проектів, як кінцевий споживач. Задоволеність зацікавлених сторін проекту є визначальним для забезпечення успіху проектів. Але зацікавлені сторони мають різний вплив на перебіг проекту та не завжди є можливим забезпечення інтересів всіх стейкхолдерів. Слід, пам'ятати, що стейкхолдери крім позитивного можуть мати і негативний вплив на проект. Майстерність проектного менеджера та команди проекту, вміння вчасно та якісно провести переговори, оцінити можливості і загрози, розуміння що саме впливає на поведінку та як саме кожна із зацікавлених сторін буде реагувати на ту чи іншу ситуацію може змінити хід проекту. Суперечливість інтересів зацікавлених сторін проекту можуть стати джерелом ризику. Ризики, пов'язані із зацікавленими сторонами проекту є дуже різноманітними, як і самі проекти агропромислового комплексу. І чим складнішим є проект, тим більша кількість стейкхолдерів виявляється втягнутими в нього, і тим більш актуальним становиться використання професійних інструментів управління зацікавленими сторонами, що поєднують соціальний та політичний аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища проекту з вибудовуванням формалізованих процедур. Звертаючи увагу на важливість розвитку агропромислового комплексу України, виникає необхідність приділити особливу увагу вивченню ризиків пов'язаних із зацікавленими сторонами проектів та розробці інструментів для проти ризикового управління зацікавленими сторонами саме агропромислових проектів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В управлінні аграрними проектами, яке характеризується високою динамічністю навколишнього середовища та ризиковістю, концепція стейкхолдерів набуває критично важливого значення.

Данченко О. Б., Круль К. Я., Денчик О. Р. [1] наголосили, що на фінансовий успіх проектів впливають показники успішності взаємодії зі стейкхолдерами, вміння вибудувати конструктивний діалог, знайти взаємовигідні рішення і ефективно їх впровадити.

Стейкхолдери за Freeman R. [2] це будь-яка група осіб або індивід, котрий може сам впливати або на якого впливатиме досягнення цілей організації». Cleland D. [3] зауважив, що зацікавлені сторони мають мати особисту зацікавленість в результатах проекту.

Вчені Boddy D. та Paton R. [4] поєднали ці поняття та визначили зацікавлені сторони, як особи, групи осіб, організації, які зацікавлені в проекті та мають можливість впливати на його результат.

Clarkson M. [5] розділив стейкхолдерів на тих, що добровільно беруть на себе деякі ризики і тих що вимушені приймати на себе ризики в результаті діяльності компанії.

Mitchell R., Agle B. та Wood D. [6] зауважили, що необхідно приділяти увагу управлінню всіма зацікавленими сторонами, навіть тими, які безпосередньо не взаємодіють з організацією.

Суперечливість інтересів груп стейкхолдерів та важливість знайдення балансу описується в працях Freeman R. E [2] та Pedersen E. R. [7].

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

Веренич О. В. [8] наголошує, що культура є найвищим ступенем ментальності, проте ментальність ширше культури.

Процеси управління зацікавленими сторонами проекту знайшли відображення у міжнародних стандартах управління проектами PMBOK PMI [9], P2M [10], ICB IPMA [11].

Важливість та повна покрокова інструкція із залучення стейкхолдерів у процеси діяльності компанії описана у стандарті AA1000 Stakeholder Engagement Standard (SES) 2018 (Стандарт взаємодії із зацікавленими сторонами) [12], розроблений Institute of Social and Ethical Account Ability .

Рекомендації із соціальної відповідальності компанії відображені у стандарті ISO 26000:2010 Guidance on social responsibility (Керівництво із соціальної відповідальності) [13].

Круль К. Я. [14] зауважив, що від майстерності менеджера проекту, його вміння «лавірувати» між інтересами стейкхолдерів, які часто є протилежними, залежить успіх проекту. Але визначення «успіх» для кожного конкретного випадку, як і для кожного стейкхолдера – свої. Тим паче, що протягом проекту інтереси стейкхолдерів можуть змінюватися, і як наслідок, зміниться і бачення успіху. Так найбільш вагомими аспектами для корпорацій, які виробляють (вирощують) продукти харчування, є економічні, соціальні питання та питання довкілля [15].

Із проведеного аналізу наукових праць видно, що на цей час залишається поза увагою питання проектного підходу до протиризикового управління зацікавленими сторонами аграрних проектів.

Метою даного дослідження є розробка зручного методологічного інструментарію для протиризикового управління зацікавленими сторонами аграрних проектів, що допоможе зменшити втрати від ризиків проекту.

Виклад основного матеріалу. Зацікавлені сторони проекту часто згадуються, як основні гравці проекту, а вміння управління ними відносяться до soft skills та є важливим навиком в проектній діяльності. В аграрних проектах, як і в будь-яких інших, дуже важливим є ідентифікація, класифікація, аналіз, розроблення концепцій управління зацікавленими сторонами проекту. Потрібно визначити всіх зацікавлених сторін проекту ще на самому початку проекту. Несвоєчасна та неповна ідентифікація зацікавлених сторін проекту або нерозуміння їхнього значення та цілей, може призвести до краху проекту.

Карта зацікавлених сторін – це інструмент, який більш за все підходить для адекватної ідентифікації стейкхолдерів. За змістом, це відображення суб'єктивного уявлення команди проекту про його оточення.

Наступним етапом для роботи побудови карти зацікавлених сторін є їх ранжування за наступними критеріями, зокрема:

- область повноважень/відповідальності (зацікавлені сторони, які знаходяться у прямому підпорядкуванні команді проекту, стратегією взаємовідносин із ними може бути адміністративне примушення/наказ);

- область прямого впливу (зацікавлені сторони, що не підпорядковуються команді проекту, однак відповідно до свого статусу вона може використовувати при налагодженні взаємовідносин із ними стратегію обміну ресурсами (“ти – мені, я – тобі”) або переконання, не виключаючи при цьому відкриті маніпуляції);

- область опосередкованого впливу (команда проекту практично позбавлена інструментів прямого впливу на цих стейкхолдерів, для впливу на них команда проекту змушена користуватися підтримкою зацікавленої сторони, яка є в області його повноважень або в області прямого впливу).

Так, для проектів агропромислового комплексу визначення зон впливу зацікавлених сторін проекту зображене на рисунку 1.

В область повноважень/відповідальності потрапив менеджер та команда проекту. Область прямого впливу потрапили такі зацікавлені сторони проекту як: ініціатор, замовник, власник, інвестор проекту, а також конкуренти основних учасників проекту та підрядники/постачальники. В область опосередкованого впливу після проведеного ранжування потрапили органи влади, ліцензіари, громадські групи та організації, населення, інші зацікавлені сторони та споживачі кінцевої продукції.

Наступним кроком після визначення областей впливу стейкхолдерів проекту агропромислового комплексу є побудова карти зацікавлених сторін за допомогою використання технології “мозкового штурму”, це допоможе відкинути неістотну інформацію.



Рисунок 1 – Области впливу зацікавлених сторін проектів агропромислового комплексу

1 – менеджер проекту; 2 - команда проекту; 3 - ініціатор; 4 - замовник; 5 - власник; 6 - інвестор; 7 - конкуренти основних учасників проекту; 8 - органи влади; 9 - ліцензіари; 10 - громадські групи та організації, населення; 11 - підрядники/постачальники; 12 - інші зацікавлені сторони; 13 - споживачі кінцевої продукції.

Потрібно провести експертну оцінку двох параметрів «важливості» зацікавлених сторін (X/Y): ступінь підтримки/протидії стейкхолдером аграрного проекту або самого менеджера проекту та його команди (параметр “X”, ранжується від -5 до +5, де -5 – крайній ступінь протидії, +5 – вищий ступінь підтримки) та ступінь впливу стейкхолдера на аграрний проект або менеджера проекту та його команду (параметр “Y”, ранжується від 0 до 5).

При цьому не слід відкидати стейкхолдерів із нульовими значеннями ступеня підтримки / протидії або сили впливу, оскільки, нульові значення можуть бути тригерними точками (сигналами) ризиків, які виходять з боку проектного оточення. Крім того, ще необхідно мати на увазі, що менеджер проекту та його команда є найважливішими стейкхолдерами й повинні дати самооцінку за параметрами X/Y, яка покаже (у випадку достатньої відкритості із експертами) ступінь їх зацікавленості у аграрному проекті, а також суб’єктивну оцінку можливості управління ним.

Карта зацікавлених сторін аграрних проектів у класичному вигляді відображено рис. 2.

Карта зацікавлених сторін проектів агропромислового комплексу є наочним інструментом, у якому відображені ступінь підтримки/протидії стейкхолдером аграрного проекту або самого менеджера проекту та його команди, а також ступінь впливу стейкхолдера на сам проект. Так, найбільшу підтримку проекту та вплив на проект маємо від таких стейкхолдерів, як менеджер проекту (+5/5), команда проекту (+5/5). Високу підтримку та менший вплив на проект мають такі зацікавлені сторони аграрних проектів, як: ініціатор (+5/2), замовник (+5/3), власник (+5/3), інвестор (+5/2). Проявити протидію проекту та значний вплив в аграрних проектах можуть такі стейкхолдери, як конкуренти основних учасників проекту (-3/4), органи влади (-4/3), ліцензіари (-2/4). Досить високу підтримку та значний вплив мають підрядники/постачальники проектів. Незначну підтримку та середній вплив мають громадські групи та організації, населення (+1/3), споживачі кінцевої продукції (+3/2) та інші зацікавлені сторони проекту (+1/2).

Так як кожен проект є унікальним, дані показники можуть відрізнятися в різних проектах.



Рисунок 2 – Карта зацікавлених сторін проектів агропромислового комплексу

При управлінні проектами, особливу увагу приділяють управлінню стейкхолдерами проектів та ризикам пов'язаними з ними. Також, значною перевагою при управлінні проектами є проведення аналізу ментальності зацікавлених сторін на етапі ідентифікації стейкхолдерів, оскільки різниця в культурі та менталітеті стейкхолдерів приносить не лише ризики, а додаткові можливості проекту. Застосування такого підходу до стейкхолдерів підвищить ефективність комунікацій, скоротить час на вирішення конфліктів, знизить вірогідність виникнення ризиків, а також підвищить можливість отримання додаткових переваг у вигляді додаткового прибутку або скорочення термінів виконання проекту.

Незалежно від відмінностей між зацікавленими сторонами проекту є можливість та необхідність побудови з ними міцних добрих відносин. Зібравши достатньо інформації, можна зрозуміти які саме ризики можуть виникнути в ході проекту, ймовірність їх виникнення та також їх вплив на реалізацію проекту.

Для управління ризиками пов'язаних із стейкхолдерами в агропромислових (АПК) проектах, автором пропонується використовувати такий інструмент, як таблиця контролю ризиків [16].

В таблицю вписуємо стейкхолдерів, ризики пов'язаних із кожним конкретним стейкхолдером та план контрзаходів для кожного ризикового випадку, попередньо ідентифікованого та проаналізованого.

За допомогою нумерації прив'язуємо кожний контрзахід до конкретного ризику та стейкхолдеру. Дані контрзаходи не мають чітко вираженого пріоритетного значення. Залежно від ситуації, специфіки проекту та свого досвіду кожен менеджер проекту оцінює існуючу ситуацію та на свій розсуд обирає один або кілька контрзаходів одночасно.

Підготовка такої таблиці заздалегідь, допоможе діяти швидко та ефективно в ризиковій ситуації, так як керівник проекту та команда проекту буде підготовлена до самої можливості настання даного ризику і, що важливо, матиме наочні варіанти контрзаходів щодо кожного з ідентифікованих ризиків.

У таблиці 1 запропоновані контрзаходи для контролю ризиків, пов'язаних зі стейкхолдерами проектів агропромислового комплексу

Таблиця 1 – Таблиця контролю ризиків, пов'язаних зі стейкхолдерами проектів АПК

Стейкхолдер	Ризик	Контрзахід	
1	2	3	
1. Керівник проекту (КП)	1.1. Недостатньої кваліфікації	1.1.1. Перевірка кваліфікації	
		1.1.2. Заміна керівника проекту	
		1.1.3. Підвищення кваліфікації КП	
	1.2. Завчасного виходу з проекту	1.2.1. В проекті передбачається посада заступника КП	
		1.2.2. Назначається КП з команди проекту	
		1.2.3. Найняття нового КП не з команди проекту	
	1.3. Нанесення шкоди проекту	1.3.1. Незалежний аудит проекту	
		1.3.2. Періодична звітність перед власником проекту	
		1.3.3. Фінансова відповідальність КП	
2. Команда проекту	2.1. Недостатньої кваліфікації	2.1.1. Перевірка кваліфікації	
		2.1.2. Заміна членів команди проекту	
		2.1.3. Підвищення кваліфікації	
	2.2. Член команди залишає проект	2.2.1. Найняття нового члена команди	
	2.3. Нанесення шкоди проекту	2.3.1. Фінансова відповідальність членів команди	
		2.3.2. Періодична звітність перед КП	
3. Замовник	3.1. Продукт проекту є непотрібний на ринку	3.1.1. Створення попиту на продукт	
		3.1.2. Пошук іншого ринку збуту	
		3.1.3. Переробка продукту (удосконалення). Наприклад, використати цей продукт як сировину	
	3.2. Нечітко поставлених вимог до продукту проекту	3.2.1. Визначення критеріїв до вимог продукту проекту	
		3.2.2. Документування вимог та роз'яснення команді проекту	
	3.3. Нечітко сформованих цілей проекту	3.3.1. Визначення вимог до чіткості поставлення цілей	
		3.3.2. Надання зворотного зв'язку та уточнення розуміння цілей командою проекту	
	4. Власник	4.1. Частого втручання в роботу команди	4.1.1. Регламент спілкування з власником проекту
			4.1.2. Визначений вплив на кадрову політику
4.2. Зміни цілей проекту та вимог до продукту проекту		4.2.1. Документування цілей та вимог проекту	
		4.2.2. Розроблення процедур погодження змін цілей та вимог до продукту	
4.3. Прийняття рішення про закриття проекту		4.3.1. Розроблення процедур погодження рішення про закриття проекту	
		4.3.2. Спільна оцінка доцільності проекту	
		4.3.3. Незалежний аудит доцільності та ефективності проекту	
5. Інвестор	5.1. Браку фінансування	5.1.1. Альтернативний інвестор	
		5.1.2. Залучення власного фінансування	
		5.1.3. Штрафні санкції за зрив фінансування	

Закінчення таблиці 1

1	2	3
6. Органи влади	6.1. Видання заборони	6.1.1. Переорієнтація цілей та продукту проекту
	6.2. Введення квот	6.2.1. Лобіювання інтересів проекту
	6.3. Введення спеціальних дозволів	6.3.1. Моніторинг та виконання вимог для отримання
	6.4. Зміни оподаткування	6.4.1. Моніторинг та своєчасна сплата податків
	6.5. Зміни дотацій	6.5.1. Моніторинг та виконання вимог для отримання
7. Громадські групи та організації, населення	7.1. Протесту на етапі реалізації проекту	7.1.1. Громадські слухання та робота з населенням
		7.1.2. Створення позитивного іміджу
		7.1.3. Залучення громадськості до реалізації проекту (взяти на роботу)
		7.1.4. Укладання договорів оренди на землю на взаємовигідних умовах
8. Підрядники /постачальники	8.1. Зриву строків виконання робіт та поставки товарів	8.1.1. Укладання договорів з передбаченими штрафними санкціями
		8.1.2. Альтернативні підрядники /постачальники
	8.2. Постачання неякісних товарів та робіт	8.2.1. Затвердження та здійснення процедур контролю якості товарів та робіт
		8.2.2. Укладання договорів з передбаченими штрафними санкціями
9. Споживачі кінцевої продукції	9.1. Зміни вподобань та смаків	9.1.1. Впровадження високих стандартів якості на продукт
		9.1.2. Робота над позитивним іміджем компанії та продукту
		9.1.3. Реклама, робота зі споживачами
		9.1.4. Сертифікація продукту проекту
10. Конкуренти	10.1. Викрадення ідеї проекту	10.1.1. Оформлення патентів, прав власності на продукт
		10.1.2. Укладання договорів про комерційну таємницю
	10.2. Чорного піару	10.2.1. Робота над позитивним іміджем компанії та продукту
		10.3. Цінового демпінгу

Висновки. За результатами даного дослідження визначено області впливу зацікавлених сторін проектів агропромислового комплексу. Розроблена та проаналізована карта зацікавлених сторін проектів агропромислового комплексу, в якій відображено ступінь підтримки/протидії стейкхолдером аграрного проекту або самого менеджера проекту та його команди а також ступінь впливу даного стейкхолдера на сам проект.

Запропоновано при проведенні ідентифікації зацікавлених сторін проекту, звертати увагу на ментальність кожного стейкхолдера, засування такого підходу підвищить ефективність комунікацій, скоротить час на вирішення конфліктів, знизить вірогідність виникнення ризиків, а також підвищить можливість отримання додаткових переваг у вигляді додаткового прибутку або скорочення термінів виконання проекту.

Для управління ризиками пов'язаних із стейкхолдерами в агропромислових проектах, запропоновано та описана методика застосування такого інструмент, як таблиця контролю ризиків.

Крім того, можна дійти висновку, що означена тематика є актуальною та потребує проведення подальших досліджень, та є необхідність в створенні ефективних, зрозумілих та легких в

використанні інструментів проти ризикового управління зацікавленими сторонами проектів агропромислового комплексу.

Список використаної літератури

1. Данченко О. Б., Круль К. Я., Денчик О. Р. Управління зацікавленими сторонами в проектах агропромислового комплексу. Управління проектами у розвитку суспільства. Тема «Управління проектами в умовах переходу до поведінкової економіки». *Тези доповідей XV міжнародної конференції (Київ, 18-19 травня 2018 року)* / відп. за вип. С. Д. Бушуєв. Київ: КНУБА, 2018. С. 76–78.
2. Freeman R. E. *Strategic Management: A stakeholder Approach*. Boston, MA: Pitman, 1984.
3. Cleland D. Project stakeholder management. *Project Management Journal*. 1986. Vol. 17 (4). P. 36–44.
4. Boddy D., Paton R. Responding to competing narratives: Lessons for project managers. *International Journal of Project Management*. 2004. Vol. 22. P. 225–233.
5. Clarkson M. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*. 1995. Vol. 20 (1). P. 92–117.
6. Mitchell R., Agle B., Wood D. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*. 1997. Vol. 22 (4). P. 853–887.
7. Pedersen E. R. All Animals are Equal, but...: How Managers in Multinational Corporations perceive Stakeholders and Societal Responsibilities. CBS Center for Corporate Social Responsibility. *Working paper*. 2009. No. 05.
8. 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.
9. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). Sixth Edition. USA: PMI, 2017. 756 p.
10. A Guidebook of Program & Project Management for Enterprise Innovation. Japan: Project Management Association of Japan (PMAJ), 2017. P. 427.
11. ICB: IPMA Competence Baseline Version 3.0. Netherlands: IPMA, 2006. 200 p.
12. AA1000 Stakeholder Engagement Standard (SES) 2015. AccountAbility. 2015.
13. ISO 26000:2010 Guidance on social responsibility. 2010. P. 106.
14. Круль К. Я. Особливості управління ризиками стейкхолдерів проектів агропромислового комплексу. *Управління проектами: стан та перспективи: матеріали XIV міжнародної науково-практичної конференції (11–14 вересня 2018 р., Миколаїв)*. Миколаїв: НУК, 2018. С. 63–64.
15. 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*. Черкаси: ЧДТУ, 2019. Вип. 54. С. 60–65.
16. Круль К. Я. Ідентифікація ризиків стейкхолдерів проектів агропромислового комплексу. *Актуальні питання сучасної науки та практики: матеріали науково-практичної конференції (15 листопада 2018 р., Київ)*. Київ: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2018. С. 435–437.

References

1. Danchenko, O. B., Denchuk, O. R., Krol, K. J. (2018) Stakeholder management in agroindustrial projects. *Proceeding of the 14th International Conference "Project management in the development of society"*, pp. 79–81 [in Ukrainian].
2. Freeman, R. E. (1984) *Strategic Management: A stakeholder Approach*. Boston, MA: Pitman.
3. Cleland, D. (1986) Project stakeholder management. *Project Management Journal*, vol. 17(4), pp. 36–44.
4. Boddy, D., Paton, R. (2004) Responding to competing narratives: Lessons for project managers. *International Journal of Project Management*, vol. 22, pp. 225–233.
5. Clarkson, M. (1995) A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, vol. 20(1), pp. 92–117.
6. Mitchell, R., Agle, B., Wood, D. (1997) Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, vol. 22 (4), pp. 853–887.
7. Pedersen, E. R. (2009) All Animals are Equal, but...: How Managers in Multinational Corporations perceive Stakeholders and Societal Responsibilities. CBS Center for Corporate Social Responsibility. *Working paper*, no. 05.
8. Verenich, O. V. (2016) Development and implementation of a formalized model of the mental space of the project or program environment. *Eastern European Journal of Advanced Technology*, vol. 2, no. 3 (80), pp. 21–31 [in Ukrainian].

9. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) (2017) Sixth Edition. USA: PMI, 756 p.
10. A Guidebook of Program & Project Management for Enterprise Innovation. (2017) Japan: Project Management Association of Japan (PMAJ), pp. 427.
11. ICB: IPMA Competence Baseline Version 3.0 (2006) Netherlands: IPMA, 200 p.
12. AA1000 Stakeholder Engagement Standard (SES) (2015). AccountAbility.
13. ISO 26000:2010 Guidance on social responsibility (2010), pp. 106.
14. Krol, K. J. (2018) Features of stakeholder risk management of agroindustrial projects. *Proceeding of the 14th International Conference "Project management: Status and Prospects"*, pp. 63–64 [in Ukrainian].
15. Danchenko, O. B., Kolomytseva, O. V., Denchyk, O. R., Krol, K. J. (2019) Metod of risks and opportunities management in projects of agroindustrial complex. *Proceeding of the Scientific Works of the Cherkasy State Technological University. Series: Economic Sciences*, Is. 54, pp. 60–65 [in Ukrainian].
16. Krol, K. J. (2018) Identification of stakeholder risk in agro-industrial projects. *Proceeding of the scientific-practical Conference "Topical issues of modern science and practice"*, pp. 435–437 [in Ukrainian].

K. J. Krol

STAKEHOLDERS RISK MANAGEMENT IN AGRO-INDUSTRIAL PROJECTS

The management of stakeholders in agro-industrial projects is an extremely important and socially responsible part of the work of each project manager. Taking into consideration the fact that every individual is a consumer of products of agro-industrial projects, and therefore the stakeholder of these projects, it is difficult to overestimate the importance of competent project stakeholder management of the agro-industrial projects. The more complex a project is, the more stakeholders it has, which shall be managed, and even more relevant is the usage of professional stakeholder management tools for agro-projects.

The article identifies the areas of influence of the stakeholders of agro-industrial projects. The stakeholder's map of agro-industrial complex projects has been developed and analyzed, which reflects the degree of support / opposition of the stakeholder regarding the agro-project or of project manager and its team, as well as the degree of influence of stakeholder on the project itself.

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.

To manage the risks associated with the stakeholders in agro-industrial projects, a methodology for applying the risk control table is proposed and described.

It is recommended to use the developed tools at the planning stage of agro-industrial complex projects stakeholder management to ensure the timely and adequate response not only on the project risks, but also on opportunities.

Keywords: *project, project management, project stakeholder's management, risk management, project stakeholder's identification, agro-industrial complex projects.*

Стаття надійшла до редакції 16.09.2019

DOI 10.24025/2306-4420.0.55.2019.187408

Круль К. Я. студент PhD, кафедра бізнес-адміністрування та управління проектами, Університет «КРОК», krolkonrad61@gmail.com

ORCID 0000-0003-1130-167X

Krol K. J. PhD student, Dep. of business administration and project management, «KROK» University