

DOI: 10.32347/2786-7269.2025.13.789-802

УДК: 005.35:332.8

д.т.н., професор **Поколенко В.О.**,
pokolenko.vo@knuba.edu.ua, ORCID: 0000-0003-1750-5964,
Ананко Є.І.,
anankoeigor14@gmail.com, ORCID: 0009-0002-7929-4103,
Коваленко В.В.,
vicin@ua.fm, ORCID: 0009-0003-2327-2877,
Гуляєв Д.А.,
ca3515ce@gmail.com, ORCID: 0000-0002-0223-2142,
Київський національний університет будівництва і архітектури

СТРАТЕГІЧНІ ТА ІНСТИТУЦІЙНІ АСПЕКТИ ТРАНСФОРМАЦІЇ СТЕЙКХОЛДЕРСЬКИХ КОНЦЕПЦІЙ У СИСТЕМІ ЖИТЛОВОГО БУДІВНИЦТВА

Сучасне житлове будівництво функціонує в умовах підвищеної складності стейкхолдерських взаємодій, що зумовлює зростаючу потребу в переосмисленні моделей участі та впливу зацікавлених сторін на всіх етапах реалізації проєктів. У цій роботі здійснено систематизацію провідних концепцій стейкхолдерів, акцентуючи увагу на трансформації їхніх ролей, функцій і відповідальності в контексті житлового будівництва. Узагальнено сучасні підходи до класифікації стейкхолдерів за рівнем впливу, залученості, очікувань і конфліктогенності, що дозволяє виявити точки напруги та потенціали для кооперації. Розглянуто принципи створення інтегрованої комунікаційної платформи між основними суб'єктами будівельного процесу: інвесторами, забудовниками, органами місцевого самоврядування, підрядниками, мешканцями, громадськими організаціями, медіа та державними структурами.

Особливу увагу приділено концепції «активного стейкхолдингу», яка передбачає не лише врахування позицій учасників, а й залучення їх до стратегічного проєктування, оцінювання ризиків і формування архітектурного середовища. Проаналізовано технології динамічного управління стейкхолдерами, зокрема цифрові інструменти для картографування інтересів, візуалізації конфліктів і прогнозування сценаріїв взаємодії. Окреслено виклики, пов'язані з недостатньою прозорістю процесів, відсутністю ефективних зворотних зв'язків, нерегульованістю правової бази та недооцінюванням нематеріальних активів, таких як довіра та репутація.

Обґрунтовано доцільність адаптації принципів ESG (екологічного, соціального та управлінського регулювання) для забезпечення балансу інтересів

у житловому будівництві. Наголошено на ролі цифрових технологій, таких як платформи електронної участі (*e-participation*), мобільні застосунки для мешканців, інтерактивні панелі прозорості проєктів, як засобів підвищення інклюзивності та підзвітності рішень.

Отримані результати мають практичне значення для девелоперських структур, органів влади, громадських інститутів і професійних спільнот, які прагнуть запровадити сталі механізми багатосторонньої взаємодії в урбанізованих середовищах. Перспектива подальших досліджень полягає у розробленні алгоритмів адаптивного управління стейкхолдерськими конфліктами, системи соціальних індикаторів оцінки успішності проєктів, а також нових форм партнерства між приватним сектором, громадою та державою в умовах трансформаційних змін.

Ключові слова: стейкхолдери; житлове будівництво; проєктне управління; соціальна взаємодія; конфлікти інтересів; цифрові інструменти; публічна участь; сталість

Постановка проблеми. Житлове будівництво як галузь із високим рівнем соціальної чутливості та урбаністичної значущості все частіше стикається з необхідністю врегулювання багаторівневих інтересів численних стейкхолдерів. За умов стрімкого оновлення містобудівних практик, активізації громадського сектора й розширення цифрової участі зростає ризик конфліктів, нерозуміння між сторонами та втрати легітимності проєктних рішень. Наявність потужного стейкхолдерського середовища передбачає врахування не лише формальних інституційних ролей, а й неформальних впливів, емоційної складової та довіри як нематеріального активу. Проблематичним залишається створення єдиної платформи, яка б дозволила знизити соціальну напругу, забезпечити прозорість процесів і залучити стейкхолдерів до співтворення простору, а не лише до споживання результатів. Також потребують уточнення механізми ідентифікації ключових зацікавлених сторін, визначення рівня їхньої критичності для успіху проєкту та встановлення принципів їхньої участі у прийнятті рішень. На цьому тлі актуалізується дослідження нових управлінських підходів до стейкхолдерів, орієнтованих на діалог, консенсус і адаптивність у процесах житлового будівництва.

Мета статті. Ключовим завданням дослідження є систематизація сучасних концепцій управління стейкхолдерами в житловому будівництві, з акцентом на їхню адаптацію до складних урбанізованих середовищ і динамічних соціально-економічних умов. Завданням є окреслення принципів участі, механізмів ідентифікації та класифікації стейкхолдерів, а також розробка моделі ефективною багаторівневою взаємодії між ключовими

учасниками будівельного процесу. У дослідженні зроблено спробу поєднати теоретичні положення stakeholder management з практичними викликами української девелоперської реальності, зокрема в контексті цифровізації, конфліктів інтересів і соціального діалогу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій: Упродовж останнього десятиліття проблематика управління стейкхолдерами в будівельному секторі набула актуальності внаслідок посилення соціальної активності громад, ускладнення нормативно-правової бази та зростання масштабів урбаністичних трансформацій. Дослідники приділяють увагу мультиакторній природі житлового будівництва, в якій взаємодіють не лише інвестори, підрядники та архітектори, а й мешканці, НУО, муніципалітети та засоби масової інформації. Зокрема, в публікаціях розкриваються концепти stakeholder salience, stakeholder mapping та stakeholder engagement як ключові для управлінської практики. Численні роботи зосереджуються на цифрових методах залучення (e-participation, crowd-mapping), управлінні конфліктами інтересів і створенні платформ відкритого діалогу.

Поряд з цим, українські дослідники акцентують увагу на правових прогалинах, нерозвиненості механізмів участі громади у прийнятті рішень, а також недостатній інтеграції стейкхолдерської аналітики в системи стратегічного планування забудови. Водночас, зростає інтерес до ESG-орієнтованих підходів, які вимагають переосмислення ролі зацікавлених сторін у формуванні стійких і легітимних урбаністичних середовищ.

Виклад основного матеріалу: Роль стейкхолдерів є ключовою у житловому будівництві, від взаємодії різних учасників залежить його успішність, довгострокова життєздатність та економічна ефективність. Стейкхолдери - це всі особи або організації, інтереси яких пов'язані з реалізацією будівельного проекту та ті хто впливають на розвиток або підлягає впливу з його боку. Важливим етапом у розробці стратегії управління є визначення і класифікація стейкхолдерів, вона чітко окреслює, хто має право приймати рішення, хто відповідає за виконання конкретних завдань та які взаємні інтереси та обов'язки [1].

Основні концепції стейкхолдерів зосереджується на визначенні всіх учасників процесу та їх ролях, і завданнях на різних етапах проекту. До них відносяться зовнішні та внутрішні учасники проекту. Зовнішній стейкхолдери включають громадські організації, органи державної влади, споживачів та замовників. Внутрішні стейкхолдери - це проектувальники, інвестори, підрядники, компанії або підрозділи, які реалізують проект. Кожен учасник має власні інтереси та обов'язки, які мають спільні та суперечливі риси [2].

Однією з основних складових успішного управління будівельними проектами є класифікація стейкхолдрів за типами. Стейкхолдери поділяються на кілька груп. Перша група, замовники, котрі виступають основними фінансовими та організаційними ініціаторами будівництва. Вони несуть відповідальність за забезпечення відповідності будівництва вимогам законодавства та нормативних актів, відповідають за фінансування проекту та взаємодіють з іншими стейкхолдерами для того, щоб досягати кінцевої мети, тобто завершення будівництва та здача в експлуатацію. Їх інтерес знаходиться в якісному та своєчасному завершенні проекту, котрий буде відповідати вимогам і бюджету [3].

Друга група, підрядники, вони займаються реалізацію будівельних робіт, можуть бути великими або спеціалізованими фірмами, котрі працюють у певних сферах. Підрядники відповідають за виконання робіт згідно з технічними вимогами у визначений термін та відповідно бюджету. Основний інтерес полягає в прибутку від реалізації будівельних робіт, які виконані без порушення норм та термінів [3].

Третя група, інвестори-це стейкхолдери, котрі фінансують будівельний проект та очікують повернення своїх інвестицій у вигляді прибутку. Вони можуть бути приватними, державними особами, їх інтерес полягає в отриманні прибутку від результатів будівництва. Вони беруть на себе ризики, які пов'язані з можливим не виконанням проекту в заплановані терміни [3].

Четверта група, органи влади є важливими стейкхолдерами, вони регулюють діяльність компаній через ліцензування, перевірки, нагляд та законодавство. Вони дотримується стандартів безпеки, інших нормативних норм та екологічних вимог. Їх інтерес забезпечення високих стандартів якості та загальної безпеки житлових об'єктів [3].

П'ята група, споживачі, котрій є кінцевими бенефіціарами будівельного проекту, їх інтерес в оренді або придбанні якісного житла, яке відповідає всім вимогам ціни, місцерозташуванню, якості та іншим параметром. Споживачі беруть участь у процесах ухвалення рішень стосовно зміни в проекті [3].

Остання шоста група, громада, яка відіграє важливу роль в будівництві, нові об'єкти значно змінює інфраструктуру навколишнього середовища, громадськість вимагає врахування екологічних, культурних та соціальних аспектів та вимагає забезпечення громадських просторів або відшкодування за потенційно негативний вплив на навколишнє середовище. Їх інтерес полягає, щоб будівництво позитивно впливало на ефект району та не призводило зниження якості життя мешканців [3].

Нижче наведена таблиця 1 порівня основні концепції стейкхолдрів, визначає їх інтереси, роль та відповідальність. Розглядаючи учасники

будівельного проекту, їх вплив на процеси та кінцеві результати, завдяки чому зрозумілі взаємозв'язки між різними сторонами та важливість кожного стейкхолдера у проекті.

Таблиця 1.

Порівняння основних концепцій стейкхолдерів у житловому будівництві
(розроблено авторами на основі [4])

Концепція стейкхолдера	Опис	Інтереси	Відповідальність
<i>Замовники</i>	Основні фінансові та організаційні ініціатори проекту, що забезпечують його фінансування і реалізацію	Отримання якісного, економічного і своєчасно завершеного проекту	Фінансування проекту, забезпечення технічного нагляду та реалізації згідно з вимогами
<i>Підрядники</i>	Компанії, які виконують будівельні роботи згідно з вимогами замовника і в рамках бюджету та термінів	Виконання робіт в межах бюджету, у встановлені терміни та з належною якістю	Виконання робіт у відповідності до проектної документації, норм та стандартів
<i>Інвестори</i>	Фінансувальники проекту, зацікавлені в отриманні прибутку від інвестицій у будівництво	Отримання прибутку від вкладених коштів у проект через продаж або оренду об'єкта	Фінансування проекту, моніторинг витрат і дохідності, управління ризиками
<i>Органи влади</i>	Державні або місцеві органи, що регулюють процес будівництва і забезпечують дотримання норм і стандартів	Забезпечення дотримання всіх норм безпеки, екологічних стандартів та нормативів у будівництві	Контроль за виконанням нормативних вимог і стандартів, надання дозволів на будівництво
<i>Споживачі</i>	Кінцеві користувачі житла, які виражають свої потреби через вимоги до якості, ціни і локації об'єкта	Придбання житла з високими характеристиками якості, ціни і місця розташування	Задоволення вимог до якості житла та підтримка стандартів у сфері будівництва
<i>Громада</i>	Місцеві жителі та організації, зацікавлені в екологічних, соціальних і культурних аспектах будівництва	Забезпечення позитивного впливу на інфраструктуру та соціальну сферу місцевої громади	Забезпечення екологічної безпеки, підтримка соціальних ініціатив і покращення інфраструктури

Рисунок 1 демонструє взаємозв'язок між основними групами учасників. Кожен стейкхолдер має визначену роль та взаємодії в рамках будівельного проекту, котрий демонструє їх інтереси та обов'язки.



Рис. 1. Блок-схема класифікації стейкхолдерів у житловому будівництві з позначенням їх ролей, інтересів і взаємозв'язків (розроблено авторами на основі [5])

Вирішальне значення для успіху проекту мають стратегії взаємодії та комунікацій стейкхолдерів у житловому будівництві. Ефективність даних взаємодій впливає на своєчасну реалізацію, відповідність вимогам якості та бюджетним обмеженням. У процесі будівництва кожна група стейкхолдерів, від замовників до громадськості, має свої інтереси, тому правильна організація комунікацій досягає балансу між цими інтересами [6].

На етапі проектування та планування визначаються основні фінансові та технічні параметри будівництва, потрібна взаємодія між підрядниками, проектувальниками та замовниками. Комунікація забезпечує роботу всіх учасників та уникає затримок через неправильне трактування вимог. Використовується для цього різні інструменти управління, такі як BIM-моделювання, інтерактивні платформи для комунікації, системи управління проектами (ERP-системи), вони дозволяють обмінюватися даними в реальному

часі. За допомогою цього знижується імовірність помилок у документах та непередбачувані витрати [7].

Коли проектується конкретний об'єкт і розпочинаються будівельні роботи потрібна взаємодія між органами влади, підрядниками та контрольними органами на етапі будівництва. Ключовим буде дотримання норм безпеки, екологічних стандартів та своєчасне реагування на питання і проблеми. Органи влади контролюють технічні вимоги та соціальні аспекти, такі як створення інфраструктури для майбутніх мешканців, адміністративні завдання та дозвільні документи. Деякі комунікаційні платформи та електронні реєстри які створені спеціально для цього дозволяють органам влади отримувати всю інформацію про хід будівництва та відповідність вимогам [8].

Важливими для забезпечення своєчасного виконання робіт, підвищення ефективності будівельного процесу та збереження бюджету є інструменти управління взаємодією між стейкхолдерами на різних етапах будівництва. Найефективнішим інструментом є застосування CRM-систем за допомогою яких можна керувати взаємодією з інвесторами та споживачами. Вони автоматизують комунікаційні процеси, збирають зворотний зв'язок, реагують оперативно на запити та ведуть базу даних про клієнтів. Ще одним важливим інструментом є управління проектом через спеціальні платформи, які інтегрують в одне середовище фінансові, організаційні та технічні аспекти. За допомогою цих аспектів уникаються зайві витрати та затримки [9].

Інструменти та стратегії взаємодії між стейкхолдерами мінімізують ризики, підвищують прозорість процесів, забезпечують високий рівень задоволеності всіх учасників. Для успішного завершення проекту, розвитку інфраструктури, створенню сталого соціального середовища та підвищення рівня якості життя сприяє залучення всіх стейкхолдерів до комунікації на кожному етапі житлового будівництва [10].

Ефективного використання різних інструментів вимагає управління стейкхолдерами, які взаємодіють між усіма учасниками проекту та знижують ризики, забезпечуючи досягнення цілей будівництва. Одними з перших інструментів стають інформаційні системи, котрі забезпечують централізоване зберігання, обробку даних та своєчасний обмін інформацією. Системи управління проектами, такі як ERP (Enterprise Resource Planning) та CRM (Customer Relationship Management), організують ефективні комунікації, управління ресурсами, фінансами та моніторинг виконання робіт. Можна слідкувати за станом будівництва в реальному часі, оперативно реагувати на відхилення від плану та здійснювати управління всіма етапами проекту за допомогою цих систем, котрі забезпечують прозорість, що особливо важлива для роботи з підрядниками, органами влади, замовниками та інвесторами [11].

Переговори є ключовим інструментом управління. За допомогою цього процесу вирішується конфлікти, знаходяться оптимальні рішення, узгоджується інтереси стейкхолрів, погоджуються зміни в проектуванні, планування бюджету, термінах виконання робіт та умовах співпраці. Переговори бувають не формальними та формальними, що залежить від ситуації та питання. Маючи навички ведення переговорів можна уникати або швидко вирішувати конфлікти, які виникають через різні інтереси стейкхолрів. Якщо переговори проведені правильно, то вони знижують рівень напруги між учасниками, сприяють вирішенню проблем та забезпечує максимальне задоволення усіх зацікавлених сторін [12].

Наступний аспект це управління очікуваннями стейкхолдерів у будівництві. Очікування відрізняються у багатьох, тому важливо комунікувати на різних етапах про реалістичні терміни, витрати та ризики, що дозволяє уникнути розчарувань у кінцевих користувачів, замовників та інвесторів. Очікування передбачають встановлено чіткі критерії для того, щоб досягати результатів та забезпечено відкрито комунікацію про зміни в планах, що дозволяє стейкхолдером реалістичніше бачити проект, зменшувати імовірність виникнення непорозумінь та допомагати зберігати позитивні відносини [12].

Ризики, які пов'язані з комунікацію стейкхолдерів важливий етап у будівництві, ефективна комунікація призводить до проблем, котрі впливають на успішність проекту. Комунікаційні ризики у житловому будівництві виникають через неузгодженість між учасниками, недооцінку важливості інформування, відсутність чітких каналів обміну та через непорозуміння щодо вимог та очікування. Дані ризики проявляються на різних етапах проекту, починаючи від планування та до здатності споживачів отримувати бажаний результат [13].

Основний ризик який пов'язаний з комунікацію буде неефективна або недостатня передача інформації між підрядниками, інвесторами, замовниками та іншими стейкхолдерами. З'являються помилки у проектуванні або в будівельних роботах через що збільшується затримки та витрати. Неточні інструкції або неясні вимоги спричиняють значні витрати на те, щоб виправити помилки або переробити частину проекту. Інший ризик буде виникати через недостатні управління очікуваннями стейкхолрів, коли очікування не відповідають реальності проекту, що призводить до конфліктів, розчарувань та можливої відмови від подальшої участі в проекті [13].

Додатковий ризик стосується відсутності зворотного зв'язку, якщо стейкхолдери не будуть отримувати своєчасної інформації про зміни в проекті або виконання робіт, що може вплинути на здатність сприймання обгрунтованих рішень та в кінцевому підсумку позначиться на ефективності управління. Інвестори не погоджується із змінами бюджету або термінами

виконання робіт тому, що не отримали відповідну інформацію або були недостатньо проінформовані про причини змін. Ситуації призводять до втрати довіри, в деяких випадках до фінансових та юридичних наслідків [13].

Нижче наведена таблиця 2 порівнює головні інструменти управління стейкхолдерами, котрі використовуються у житловому будівництві та оцінює їх ефективність. Інструменти мають свою специфіку та застосовуються на різних етапах, щоб забезпечити належну взаємодію усіх учасників. За допомогою огляду інструментів можна визначити не ефективніші стратегії для взаємодії з групами стейкхолрів, що знижують ризики, забезпечить успішне завершення проекту та підвищить прозорість процесів.

Таблиця 2.

Інструменти управління стейкхолдерами та їх ефективність у житловому будівництві (розроблено авторами на основі [14])

Інструмент управління стейкхолдерами	Опис інструменту	Ефективність у житловому будівництві
<i>Інформаційні системи (ERP, CRM, BIM)</i>	Цифрові платформи для управління даними проекту, координації учасників, комунікації з клієнтами та постачальниками	Висока ефективність завдяки автоматизації процесів, моніторингу даних у реальному часі, точності та швидкості обміну інформацією
<i>Переговори</i>	Процес домовленостей між учасниками проекту для узгодження вимог, умов та рішень	Висока ефективність для вирішення конфліктних ситуацій, забезпечення компромісів та досягнення угод, потребує кваліфікованих ведучих переговорів
<i>Управління очікуваннями</i>	Методика встановлення реалістичних цілей, інформування про можливі зміни, управління прогнозами та запобігання перевищенню очікувань	Знижує ризики розчарування стейкхолдерів, дозволяє уникнути конфліктів та забезпечити розуміння між усіма учасниками проекту
<i>Громадські слухання та консультації</i>	Процес збору громадських думок і згоди на етапах планування та будівництва через організацію слухань, зустрічей і обговорень	Сприяє залученню громади, зменшенню опозиції та покращенню сприйняття проекту, може бути витратним за часом і ресурсами
<i>Онлайн-платформи для зворотного зв'язку</i>	Інтернет-ресурси та мобільні додатки для збору відгуків від мешканців, покупців або інших стейкхолдерів та для обговорення змін у проекті	Дозволяє отримувати оперативний зворотний зв'язок, знижувати ймовірність незадоволення, може бути важко інтегрувати в традиційні процеси

Рисунок 2 показує схему взаємодії різних груп стейкхолрів через управлінські процеси та інформаційні канали. Схема відображає кожний етап житлового будівництва, як організуються та комунікують між учасниками проекту. На схемі зображено, як ефективне використання інформаційних платформ, зворотного зв'язку та переговорів впливає на успіх проекту та досягання запланованих цілей.

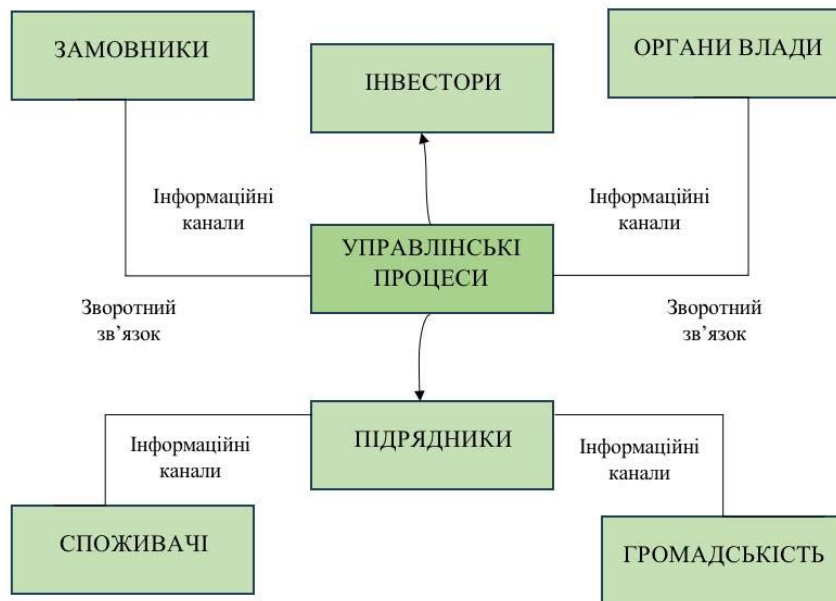


Рис. 2. Схема взаємодії стейкхолдерів через інформаційні канали та управлінські процеси (розроблено автором на основі [15])

Роль стейкхолрів у житловому будівництві визначається за їхніми інтересами та відповідальністю на різних етапах проекту. Інвестори та замовники основні драйвера фінансування, підрядники виконують цю роботу до вимог стандартів, органи влади контролюють стандарти та дотримання норм, споживачі висловлюють вимоги до ціни та якості, а громада забезпечує соціальне та екологічне відповідальність проекту. Для забезпечення використовуються різні інформаційні системи, управління очікуваннями та переговори. Стратегії знижують ризики, уникають непорозумінь, успішно завершують роботу та забезпечують стабільність.

Література

1. Рижаків, Д.А. "Інформаційно-аналітичні новації та бізнес-моделі управління підприємством у сучасній системі будівельного девелопменту". – Управління розвитком складних систем. – Київ: НТУУ «КПІ», 2021. – С. 103–112. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://urss.knuba.edu.ua/ua/zbirnyk-39/article-1328>.
2. ВізеКлуб. "Стейкхолдери проекту: хто такі та чому важливо налагодити з ними комунікацію". – WizeClub. – 2023. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<https://wizeclub.education/blog/stejkholderi-proyektu-hto-taki-ta-chomu-vazhlivo-nalagoditi-z-nimi-komunikatsiyu/>.

3. Chupryna, I., Tormosov, R., Abzhanova, D., Gonchar, V., & Plys, N. (2022). Scientific and methodological approaches to risk management of clean energy projects implemented in Ukraine on the terms of public-private partnership. In 2022 International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST).

4. Азарова, Н.І. "Методи управління проектами будівельних організацій на основі системи управлінських індикаторів". – Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. – Харків: Харківський національний університет будівництва та архітектури, 2021. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://radapm.kname.edu.ua/images/Disser/Azarova_d.pdf.

5. Сорока, І.М. "Формування інноваційної стратегії в управлінні проектами будівельних компаній". – Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. – Вінницький національний технічний університет, 2021. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/36231/114915.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

6. Shpakova, H., Chupryna, I., Ivakhnenko, I., Zinchenko, M., & Plys, N. (2024). Tools for assessing the competitiveness of a construction company as a contractor in public-private partnership projects. In 2024 IEEE 4th International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST) (pp. 473–481).

7. Федорова, Л.С. "Управління проектами в будівництві: теорія та практика". – Бібліотека електронних книг. – 2021. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://buklib.net/books/23851/>.

8. Мельник, А.С. "Методи управління проектами в умовах невизначеності та ризику". – Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата технічних наук. – Вінницький національний технічний університет, 2021. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/36231/114915.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

9. Рижаков, Д.А., Поколенко, В.О., Петруха, С.В. "Інформаційно-аналітичні новації та бізнес-моделі управління підприємством у сучасній системі будівельного девелопменту". – Управління розвитком складних систем. – Київ: НТУУ «КПІ», 2022. – С. 103–112. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://urss.knuba.edu.ua/ua/zbirnyk-54/article-1675>.

10. Е5. "Правильна комунікація зі стейкхолдерами: важлива навичка бізнес-аналітика". – Е5. – 2023. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://e5.ua/uk/blogpost-2/pravylna-komunikatsiya-zi-stejkholderamy-vazhlyva-navychka-biznes-analytyka/>.

11. FlexiProject. "Управління стейкхолдерами проекту: як забезпечити успіх". – FlexiProject. – 2023. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://surl.lu/xiqdih>

12. Г.М. Рижакова, Ю.А. Чуприна. Формування будівельного кластеру у форматі державних інвестиційних цільових програм // Збірник наукових праць «Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин». – Вип. 40. – К.: КНУБА, 2019. – с. 19-24. <http://ways.knuba.edu.ua/issue/view/11913>.

13. Чуприна Ю.А. Стратегії реконфігурації бізнес-процесів будівельних підприємств / Х.М. Чуприна, М.В. Бородавко, Д.О. Гавріков// Управління розвитком складних систем. – 2020. – № 41. – С. 169 – 174.

14. FoxMinded. "Стейкхолдери: хто це та чому їх важливо враховувати в проектах?". – FoxMinded. – 2023. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://foxminded.ua/stejkholdery/>.

15. Чередник, О.М. "Управління проектами в умовах невизначеності: методи та інструменти". – Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. – Київ: Національний університет "Києво-Могилянська академія", 2021. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/bf126aee-3e3c-4874-a5db-f438ac619a5c/content>.

Professor **Pokolenko Vadym,**
Ananko Yehor, Kovalenko Vitalii, Huliaiev Dmytro,
Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv

STRATEGIC AND INSTITUTIONAL ASPECTS OF THE TRANSFORMATION OF STAKEHOLDER CONCEPTS IN THE HOUSING CONSTRUCTION SYSTEM

Modern residential construction operates in an environment of increasing stakeholder complexity, which necessitates a rethinking of models of participation and influence at all stages of project implementation. This paper systematizes the leading stakeholder concepts, emphasizing the transformation of their roles, functions, and responsibilities in the context of housing development. Contemporary approaches to classifying stakeholders by level of influence, engagement, expectations, and conflict potential are summarized, enabling the identification of tension points and cooperation opportunities. The principles of creating an integrated communication platform among key construction actors are examined, including investors, developers, local authorities, contractors, residents, civic organizations, media, and government agencies.

Particular attention is paid to the concept of active stakeholdering, which involves not only considering stakeholders' positions but actively engaging them in strategic planning, risk assessment, and the shaping of architectural environments. Dynamic stakeholder management technologies are analyzed, particularly digital tools for mapping interests, visualizing conflicts, and forecasting interaction scenarios. The challenges of insufficient transparency, lack of effective feedback mechanisms, underdeveloped legal frameworks, and the undervaluation of intangible assets such as trust and reputation are also outlined.

The feasibility of adapting ESG (Environmental, Social, and Governance) principles is substantiated to maintain a balance of interests in residential construction. Emphasis is placed on the role of digital technologies—such as e-participation platforms, mobile applications for residents, and interactive project transparency dashboards—as tools to enhance inclusiveness and decision-making accountability.

The results obtained have practical significance for developers, authorities, civil institutions, and professional communities seeking to establish robust mechanisms of multilateral interaction in urbanized environments. Future research directions include the development of algorithms for adaptive stakeholder conflict management, systems of social indicators for project success assessment, and new

forms of partnership among the private sector, communities, and the state amid transformational change.

Keywords: stakeholders; residential construction; project management; social interaction; conflict of interest; digital tools; public participation; sustainability.

REFERENCES

1. Ryzhakov, D.A. Information-Analytical Innovations and Business Models of Enterprise Management in the Modern System of Construction Development. – Management of Complex Systems. – Kyiv: NTUU "KPI", 2021. – P. 103–112. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://urss.knuba.edu.ua/ua/zbirnyk-39/article-1328>. {in English}
2. WizeClub. Project Stakeholders: Who They Are and Why It's Important to Establish Communication with Them. – WizeClub. – 2023. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://wizeclub.education/blog/stejkholderi-proyektu-htotaki-ta-chomu-vazhlivo-nalagoditi-z-nimi-komunikatsiyu/>. {in Ukrainian}
3. Chupryna, I., Tormosov, R., Abzhanova, D., Gonchar, V., & Plys, N. (2022). Scientific and Methodological Approaches to Risk Management of Clean Energy Projects Implemented in Ukraine on the Terms of Public-Private Partnership. In 2022 International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST). {in English}
4. Azarova, N.I. Methods of Project Management in Construction Companies Based on the System of Management Indicators. – Dissertation for the degree of Candidate of Economic Sciences. – Kharkiv: Kharkiv National University of Civil Engineering and Architecture, 2021. – [Electronic resource]. – Access mode: https://radapm.kname.edu.ua/images/Disser/Azarova_d.pdf. {in Ukrainian}
5. Soroka, I.M. Formation of an Innovation Strategy in the Management of Construction Company Projects. – Dissertation for the degree of Candidate of Economic Sciences. – Vinnytsia National Technical University, 2021. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/36231/114915.pdf?sequence=2&isAllowed=y>. {in Ukrainian}
6. Shpakova, H., Chupryna, I., Ivakhnenko, I., Zinchenko, M., & Plys, N. (2024). Tools for Assessing the Competitiveness of a Construction Company as a Contractor in Public-Private Partnership Projects. In 2024 IEEE 4th International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST), 473–481. {in English}
7. Fedorova, L.S. Project Management in Construction: Theory and Practice. – Electronic Book Library. – 2021. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://buklib.net/books/23851/>. {in Ukrainian}

8. Melnyk, A.S. Project Management Methods under Uncertainty and Risk. – Dissertation for the degree of Candidate of Technical Sciences. – Vinnytsia National Technical University, 2021. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/36231/114915.pdf?sequence=2&isAllowed=y>. {in Ukrainian}
9. Ryzhakov, D.A., Pokolenko, V.O., Petrukha, S.V. Information-Analytical Innovations and Business Models of Enterprise Management in the Modern Construction Development System. – Management of Complex Systems. – Kyiv: NTUU "KPI", 2022. – P. 103–112. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://urss.knuba.edu.ua/ua/zbirnyk-54/article-1675>. {in Ukrainian}
10. E5. Proper Communication with Stakeholders: An Important Skill for a Business Analyst. – E5. – 2023. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://e5.ua/uk/blogpost-2/pravylna-komunikatsiya-zi-stejkkholderamy-vazhlyv-navychka-biznes-analytyka/>. {in Ukrainian}
11. FlexiProject. Project Stakeholder Management: How to Ensure Success. – FlexiProject. – 2023. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://surl.lu/xiqdih>. {in Ukrainian}
12. Ryzhakova, H.M., Chupryna, Y.A. Formation of a Construction Cluster within the Format of State Investment Target Programs. – Collected Scientific Papers "Ways to Increase Construction Efficiency in the Conditions of Market Relations Formation". – Iss. 40. – Kyiv: KNUCA, 2019. – P. 19–24. – [Electronic resource]. – Access mode: <http://ways.knuba.edu.ua/issue/view/11913>. {in Ukrainian}
13. Chupryna, Y.A., Borodavko, M.V., Havrikov, D.O. Strategies for Reconfiguring Business Processes of Construction Enterprises. – Management of Complex Systems. – 2020. – No. 41. – P. 169–174. {in Ukrainian}
14. FoxMinded. Stakeholders: Who They Are and Why It's Important to Consider Them in Projects. – FoxMinded. – 2023. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://foxminded.ua/stejkkholdery/>. {in English}
15. Cherednyk, O.M. Project Management in Uncertainty: Methods and Tools. – Dissertation for the degree of Candidate of Economic Sciences. – Kyiv: National University "Kyiv-Mohyla Academy", 2021. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/bf126ace-3e3c-4874-a5db-f438ac619a5c/content>. {in Ukrainian}