

ВИЗНАЧЕННЯ ЦІННОСТЕЙ ЗАЦІКАВЛЕНИХ СТОРІН ДЛЯ ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ ЕФЕКТИВНОЇ КОМУНІКАЦІЇ В ПРОЕКТАХ ПОВОДЖЕННЯ З ВІДХОДАМИ

Хрутьба В.О., кандидат технічних наук
Зерук В.А.
Кручиніна К.І.

Актуальність поставленої проблеми. Програма поводження з твердими побутовими відходами (ТПВ) в Україні, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 4.03.04 р. № 265, сформувала базис для розробки Національної стратегії поводження з ТПВ в Україні, яка містить всебічну схему розвитку систем поводження з ТПВ в Україні в довгостроковій перспективі [1]. Умови впровадження окремих проектів та портфелів проектів Програми є не стабільними і кількість учасників постійно змінюється. У зв'язку з цим змінюється структура портфелів проектів та проектів, структура взаємозв'язків з внутрішніми і зовнішніми зацікавленими сторонами проекту (стейкхолдерами).

Ключовим фактором успішної реалізації Програми є спільні дії всіх учасників, що залучені до виконання окремих її проектів та зацікавлені в позитивних результатах програми. Підґрунтям узгодження дій стейкхолдерів є виявлення цінності зацікавлених сторін, які формують їх очікування від програми. Визначення показників цінностей, досягнення яких в програмі, зможе потенційно суттєво підвищити або, навпаки, знизити активність участі зацікавлених сторін в заходах програми є актуальним і потребує пошуку нових методів та підходів управління цими проектами, програмами та портфелями проектів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Будь-який проект розпочинається з аналізу зовнішнього і внутрішнього оточення проекту, зацікавлених сторін та комунікацій між ними. Комунікаційна проблематика широко висвітлена в закордонній соціальній літературі: Г.Ласуелом, К.Шеннон, Т.Ньюком, Н.Вінер. В Україні найбільш відомі дослідження в напрямку управління комунікаціями в проектах видані Медведева О.М. [2,3]. На даний час комунікації не розглядали в екологічних проектах.

Невирішені раніше частини загальної проблеми. Однією з головних проблем визначення показників цінностей зацікавлених сторін, які вони очікують від програми «Поводження з твердими побутовим відходами (ТПВ)» є визначення варіантів активності, яку вони мають намір проявляти в програмі в разі досягнення або недосягнення цінностей (будуть підтримувати або протидіяти); визначити цінності, досягнення яких в програмі потенційно суттєво підвищить (або, навпаки, знижує) активну позитивну участь зацікавлених сторін в заходах програми цінностей між зацікавленими сторонами.

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою роботи є визначення цінностей між сторонами в проектах поводження з відходами на основі аналізу зацікавлених сторін проекту.

Для досягнення поставленої мети вирішувалися ряд завдань:

- визначити зацікавлені сторони проекту;
- провести SWOT-аналіз для всіх зацікавлених сторін проекту;
- виявлення цінностей зацікавлених сторін (стейкхолдерів).

Виклад основного матеріалу дослідження. Як визначено в ISO 21500 [4], успіх чи провал проекту може залежати від того, наскільки ефективно різні члени проектної групи і стейкхолдери взаємодіють один з одним. Цей процес включає підвищення взаєморозуміння і співпраці між різними зацікавленими сторонами на основі ефективних комунікацій; забезпечення своєчасної, точної і об'єктивної інформації; рішення комунікаційних проблем

для мінімізації ризиків, які виникають в проекті при певних негативних впливах невизначених або невіршених проблемах із стейкхолдерами або в результаті непорозумінь. Відповідно ISO 21500, зацікавлений учасник (stakeholder) це особа або організація, що може впливати або на яку дії проекту можуть мати вплив. Для підвищення ймовірності успіху проекту, зацікавлені сторони проекту, в тому числі організація, в якій виконується проект, мають бути достатньо детально описані. Ролі і відповідальність сторін можуть визначатися в зв'язку з цілями проекту і організації. Стандартні зацікавлені сторони проекту представлені на рис. 1.

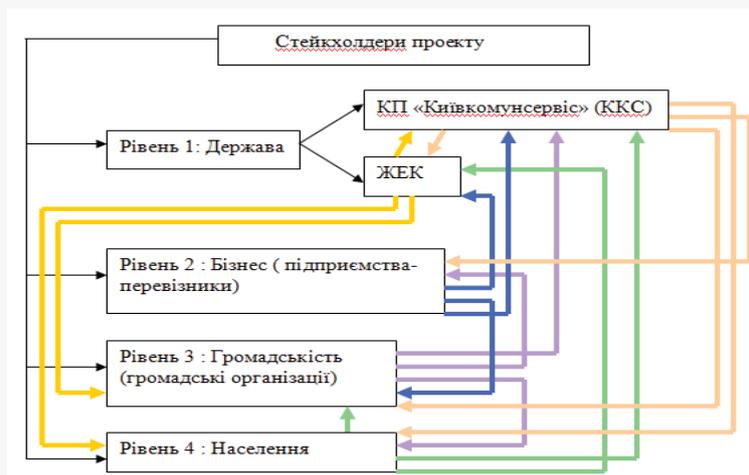


Рисунок 1. – Зацікавлені сторони проекту (*Project Stakeholders*)

Метою управління зацікавленими сторонами є забезпечення адекватної уваги до потреб і очікувань зацікавлених сторонам. В результаті цього аналізу необхідно виділити найбільш важливі (пріоритетні) зацікавлені сторони (особи) та розробити план комунікацій з ними. Управління зацікавленими сторонами включає виявлення очікувань, розподіл потреб і проблем та їх вирішення. Щоб отримати максимальні переваги від вкладу та впливу позитивно зацікавлених сторін і знизити вплив негативно зацікавлених стейкхолдерів, необхідно провести детальний аналіз зацікавлених сторін та їх можливого впливу на проект.

Проекти і портфелі проектів, які реалізуються в рамках Програми поводження з відходами, найчастіше здійснюються окремими бізнес-структурами і потребують відповідної координації дій. До множини стейкхолдерів таких проектів, як було визначено в [5], відносять державні структури, бізнес-одиниці і громадськість. До державних структур найчастіше відносять організації державної або комунальної власності, які представляють інтереси держави або місцевої громади, наприклад, Державне управління охорони навколишнього природного середовища, Київкомунсервіс (представляє інтереси київської громади за дорученням КМДА), ЖЕК тощо. Бізнес-структури, які безпосередньо беруть участь у реалізації проектів Програми – перевізники ТПВ, перевізник-логіст, сміттєпереробний або сміттєспалювальний завод, сміттєсортувальні лінії тощо. Громадськість представлена громадськими організаціями або неформальними групами, які реалізують просвітницькі проекти або проекти, що мають на меті прибирання певних територій (як в проекті "Зробимо Україну чистою"). Вище перераховані сторони проектів Програми, які безпосередньо приймають участь у її реалізації і суттєво впливають на хід і результати проекту, будемо відносити до внутрішніх.

Окремою зацікавленою стороною проектів Програми є місцеве населення, яке може бути визначено як зовнішній стейкхолдер. До зовнішніх зацікавлених сторін найчастіше відносять не формальних членів проекту, які можуть впливати позитивно або навпаки негативно на хід проекту. Населення, що проживає на території реалізації проектів Програми, є, з одного боку є виробником відходів (негативний вплив на проект), а з іншого – зацікавлене в зменшенні кількості ТПВ (позитивний вплив на хід проекту). До зовнішніх

стейкхолдерів часто відносять державу, але в проекті поводженні з відходами, державні структури є безпосередніми виконавцями проектів, отже відносяться до внутрішніх. Визначені сторони є типовими для регіональних і місцевих Програм поводження з відходами. зацікавлених сторін

В якості зацікавлених сторін при реалізації заходів (проектів) впровадження розподільного збирання складових побутових відходів "Програми поводження з побутовими відходами у м. Києві на 2010-2015 рр." запропоновано визначити наступні структури – як приклад державної структури обрано КП "Київкомунсервіс" і ЖЕК, як бізнес-одиночку – підприємство, перевізник ТПВ, громадськість представлена громадськими організаціями міста, окремою стороною виділено населення району столиці. Для виявлення цінностей кожного стейкхолдера проведено SWOT-аналіз факторів внутрішнього й зовнішнього середовища та їх ранжування по рівню впливу, що дозволяє сформулювати конкретний перелік слабких і сильних сторін проекту, а також загроз і можливостей. Результати SWOT-аналізу приведено в табл.1, 2, 3, 4.

Таблиця 1. – Матриця SWOT-аналізу зацікавлених сторін (державні структури)

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Закріплення за клієнтом менеджера, який відповідає за належне виконання контракту. Контролювання впровадження програми зі сторони державних організацій. Існує міжнародний успішний досвід впровадження роздільного збору.	Роздільний збір впроваджено лише у 5-ти адміністративних районах Києва. Особливості ментальності населення, що уповільнюють швидкість впровадження роздільного збору ТПВ. Висока вартість транспортування ТПВ.
Сприятливі можливості (O)	Загрози (T)
Проведення тендерів на перевезення. Підвищення іміджу України в "екологічному" світі. Економічний потенціал країни значно зростає. Можливість переходу на безвідходне виробництво.	Суттєві витрати державного і місцевого бюджету. Тривалий час на внесення поправок чи змін у законодавство. Час на затвердження і розподіл коштів для даного проекту.

Таблиця 2. – Матриця SWOT-аналізу зацікавлених сторін проекту (бізнес-структури)

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Можливість встановлення необхідної кількості нових контейнерів євро стандарту об'ємом 1,1 м ³ (металеві і пластикові) Зручний для клієнтів графік вивозу ТПВ Можливість впровадження системи контролю	Автомобілі автопарку відповідають застарілому стандарту "Євро-2" Висока вартість транспортування ТПВ Врахування ментальності населення
Сприятливі можливості (O)	Загрози (T)
Впровадження реклами на телебаченні. Створення сприятливого "екологічного іміджу" організації Можливість конкурувати на високому рівні Нові ринки для представлення і надання послуг	Відмова населення у співпраці. Нестача коштів. Невиконання всіх поставлених задач в строки; Поява нових більш потужних конкурентів

Таблиця 3. – Матриця SWOT- аналізу зацікавлених сторін проекту (громадськість)

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<p>Випуск інформаційно-методичних вісників. Проведення навчальних семінарів, агітаційної роботи у сфері поводження з відходами для вчителів та керівників екологічних об'єднань. Створення відеофільмів і відеороликів природоохоронної та освітньої тематики Проведення конкурсів на розробку проектів муніципальних програм Можливість співпраці з міжнародними організаціями</p>	<p>Складність одержання коштів з ФОНПІС або міжнародних грантів. Неузгодженість дій громадських організацій та їх не контрольованість. Відсутність можливості безпосередньо впливати на розробку екологічних програм. Мають лише соціальний характер.</p>
Сприятливі можливості (O)	Загрози (T)
<p>Забезпечує досягнення та впровадження соціальних продуктів та послуг Може досягнути певної запланованої та запрограмованої результативності лише за рахунок залучення волонтерів, студентів, школярів, населення Створення нових громадських екологічних рухів</p>	<p>Відмова у співпраці підприємств та організацій Низька можливість досягнення поставленої мети Не відповідність поставленим задачам до можливостей організації Відсутність знань і розуміння населення чим займається організація, які акції, тендери та програми проводить</p>

Таблиця 4. – Матриця SWOT- аналізу зацікавлених сторін проекту (населення)

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<p>Приймає участь у громадському житті Приймає участь у розробці рекомендацій та пропозицій щодо покращення стану довкілля та роздільного збору ТПВ Виступає в ролі волонтерів в екологічних заходах Активна участь молоді та людей похилого віку Великі розбіжності у «вільному часі» у різних груп населення</p>	<p>Волонтерів необхідно навчати Не завжди розуміють суть проблеми Низька зацікавленість населення вікової категорії 30 – 50 років Низький рівень екологічної освіти Відсутність чіткої організаційної роботи – необхідний або лідер або керівник.</p>
Сприятливі можливості (O)	Загрози (T)
<p>Масовість, що привертає увагу ЗМІ Участь у різних акціях на добровільній основі Співпраця з громадськими організаціями Прийняття участі в агітаційних програмах</p>	<p>Відсутність зацікавленості Низький рівень сприйняття інформації Відсутність бажання сприймати інформацію Складність пошуку компромісу всіх груп населення Відсутність знань і розуміння чим займається організація, які акції, тендери та програми проводяться</p>

Застосування методології SWOT-аналізу дозволило виявити сильні та слабкі сторони зацікавлених сторін проекту поводження з відходами ТПВ. Для формування схеми взаємозв'язків стейкхолдерів необхідно визначити очікування всіх зацікавлених сторін і учасників проекту і рівень їх ставлення до проекту по шкалі [-1, +1]. Результати приведено в табл. 5.

Таблиця 5. – Аналіз учасників проекту поводження з відходами

Зацікавл. сторони	Представник	Очікування	Ставлен. до проекту
Держава (Д)	Київкомунсервіс (ККС)	Підвищення культури поводження з відходами населення на 20% (Св.н.). Досягнення 40% роздільного збору ТПВ (Р.Зб.). Поліпшення екологічної ситуації на 20% (Е.св.). Перехід на наступний рівень сортування ТПВ (Р.с.). Повернення з полігонів сировини до 40% (П.с.).	+1
	Житлово-експлуатаційна контора (ЖЕК)	Підвищення культури поводження з відходами населення на 20% (Св.н.). Сортування 75% ТПВ населенням (Р.зб.). Збільшення контейнерів для роздільного збору сміття (К).	+0,8
Бізнес (Б)	Перевізник (П)	Збільшення об'ємів переробки 10% (Пер.від.). Зменшення кількості ТПВ на полігонах 20% (В.пол.). Роздільний збір 30% ТПВ населенням (Р.зб.).	+0,8
Громадська організація (Г)	Екологічні організації (ЕО.)	Поліпшення екологічної ситуації (П.е.с.). Підвищення культури поводження з відходами населення на 20% (Св.н.). Зменшення кількості полігонів ТПВ (З.п.).	+1
Населення (Н)		Поліпшення екологічної ситуації на 50% (Е.св.). Зменшення тарифів на (Т.). Збільшення контейнерів (К.).	+0,5

Застосування SWOT- аналізу та аналізу зацікавлених сторін дає можливість отримати інформацію про співпрацю зацікавлених сторін, цінності яких дублюються в залежності від ситуацій, що складаються в проекті.

Очікування кожної сторони представимо у вигляді кортежу:

$$ККС = \langle Св.н., Р.зб., Е.св., П.с. \rangle, \quad (1)$$

$$ЖЕК = \langle Св.н., Р.зб., К \rangle, \quad (2)$$

$$П = \langle Пер.від., В.пол., Р.зб. \rangle, \quad (3)$$

$$ЕО = \langle П.е.с., Св.н., З.п. \rangle, \quad (4)$$

$$Н = \langle Е.св., Т., К \rangle. \quad (5)$$

Визначення спільних цінностей учасників проекту, які дають можливість суттєво підвищити активність зацікавлених сторін, можна задати перетином множин $Д \cap Б \cap Г \cap Н$

Висновки. На підставі аналізу зацікавлених сторін та SWOT-аналізу стейкхолдерів, виявлені цінності і очікування сторін, які суттєво та несуттєво впливають на реалізацію проекту поводження з відходами. Визначені цінності сторін які дублюються, дають змогу інтеграції очікувань, що підвищує активність стейкхолдерів. Наприклад: спільні інтереси держави і населення до покращення стану довкілля $Д \cup Н$, спільні очікування при впровадженні роздільного збору ТПВ – $ККС \cup Б \cup ЖЕК$, потреба постійно підвищувати культуру поводження з відходами населення об'єднує зацікавлення державних структур і громадських організацій $ККС \cup ЕО$ та інші. Це дає змогу запропонувати напрями коригування заходів програми, переорієнтувавши їх на досягнення цінностей, які дійсно забезпечують суттєве підвищення активності зацікавлених сторін. В рамках даної програми саме це є основою для ефективної взаємодії всіх інших зацікавлених сторін.

Таким чином, стратегія проекту поводження з відходами набула чіткого та визначеного характеру, що в подальшому дозволить дослідити і визначити наскільки ефективним і результативним буде реалізація даних проектів саме за цією програмою та дозволить регулювати та керувати зв'язками між зацікавленими сторонами і вводити необхідні корегуючі дії в потрібний проміжок часу.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Програма поводження з твердими побутовими відходами Постанова Кабінету Міністрів України від 4 березня 2004 р. N 265 [Електронний ресурс]-
<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/265-2004-%D0%BF>
2. Медведєва О.М. Когнітивне моделювання активності зацікавлених сторін як фактору формування портфелю проектів розвитку соціально-економічних систем (на прикладі екологічних проектів) / О.М. Медведєва А.В. Євдокимова, В.О.Хрутьба // Управління проектами, системний аналіз і логістика. - К.: НТУ – 2012. - Вип.10.
3. Медведєва О.М. Корпоративна культура як об'єкт впливу проектів сприяння процесом розвитку організації / О.Медведєва //Управління проектами та розвиток виробництва : ЗБ.Наук.Праць.- Луганськ : Східноукр.нац.ун-т ім..В.Даля, 2008.-№ 2(26).
4. ISO 21500:2012 Guidance on project management [Електронний ресурс]-
http://www.iso.org/iso/home/store/catalogue_tc/catalogue_detail.htm?csnumber=50003
5. Зерук В.А. Визначення стейкхолдерів проектів і програм поводження з відходами /В.А.Зерук // Тези доповідей ІХ міжнародної конференції "Управління проектами у розвитку суспільства". Тема:Управління програмами та проектами в умовах глобальної фінансової кризи. – К.: КНУБА, 2012.- С. 77-78.

РЕФЕРАТ

Хрутьба В.О., Зерук В.А., Кручиніна К.І. Визначення цінностей зацікавлених сторін для формування моделі ефективної комунікації в проектах поводження з відходами / Вікторія Олександрівна Хрутьба, Вікторія Анатоліївна Зерук, Катерина Ігорівна Кручиніна // Вісник Національного транспортного університету. – К.: НТУ – 2013. – Вип. 27.

Ключовим фактором успішної реалізації Програми поводження з відходами є спільні дії всіх учасників, що залучені до виконання окремих її проектів та зацікавлені в позитивних результатах програми. Підґрунтям узгодження дій стейкхолдерів є виявлення цінності зацікавлених сторін, які формують їх очікування від програми. Визначення показників цінностей, досягнення яких в програмі, зможе потенційно суттєво підвищити або, навпаки, знизити активність участі зацікавлених сторін в заходах програми є актуальним і потребує пошуку нових методів та підходів управління цими проектами, програмами та портфелями проектів.

Метою роботи є визначення цінностей між сторонами в проектах поводження з відходами на основі аналізу зацікавлених сторін проекту.

Для досягнення поставленої мети вирішувалися ряд завдань:

- визначити зацікавлені сторони проекту;
- провести SWOT- аналіз для всіх зацікавлених сторін проекту;
- виявлення цінностей зацікавлених сторін (стейкхолдерів).

Проекти і портфелі проектів, які реалізуються в рамках Програми поводження з відходами, найчастіше здійснюються окремими бізнес-структурами і потребують відповідної координації дій. До множини стейкхолдерів таких проектів, відносять державні структури, бізнес-одиночки і громадськість. До державних структур найчастіше відносять організації державної або комунальної власності, які представляють інтереси держави або місцевої громади. Бізнес-структури, які безпосередньо беруть участь у реалізації проектів Програми – перевізники ТПВ, перевізник-логіст, сміттєпереробний або сміттєспалювальний завод, сміттесортувальні лінії тощо. Громадськість представлена громадськими організаціями або неформальними групами, які реалізують просвітницькі проекти або проекти, що мають на меті прибирання певних територій. Окремою зацікавленою стороною проектів Програми є місцеве населення, яке може бути визначено як зовнішній стейкхолдер.

На підставі аналізу зацікавлених сторін та SWOT-аналізу стейкхолдерів, виявлені цінності і очікування сторін, які суттєво та несуттєво впливають на реалізацію проекту поводження з відходами. Визначені цінності сторін які дублюються, дають змогу інтеграції очікувань, що підвищує активність стейкхолдерів. Наприклад: спільні інтереси держави і населення до покращення стану довкілля $D \cup H$, спільні очікування при впровадженні роздільного збору ТПВ – $KKS \cup B \cup ЖЕК$, потреба постійно підвищувати культуру поводження з відходами

населення об'єднує зацікавлення державних структур і громадських організацій ККС ∪ ЕО та інші. Це дає змогу запропонувати напрями коригування заходів програми, переорієнтувавши їх на досягнення цінностей, які дійсно забезпечують суттєве підвищення активності зацікавлених сторін. В рамках даної програми саме це є основою для ефективної взаємодії всіх інших зацікавлених сторін.

Таким чином, стратегія проекту поводження з відходами набула чіткого та визначеного характеру, що в подальшому дозволить дослідити і визначити наскільки ефективним і результативним буде реалізація даних проектів саме за цією програмою та дозволить регулювати та керувати зв'язками між зацікавленими сторонами і вводити необхідні корегуючі дії в потрібний проміжок часу.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ПРОЕКТИ ПОВОДЖЕННЯ З ВІДХОДАМИ, ВНУТРІШНІ ТА ЗОВНІШНІ СТЕЙКХОЛДЕРИ, ЦІННІСТЬ.

ABSTRACT

Khurutba V.A., Zeruk V.A., Kruchynyna K.I. Determination of values of stakeholders to form a model of effective communication in projects of waste management / Victorija Khurutba, Victorija Zeruk, Kateryna Kruchynyna // Herald of the National Transport University. – K.: NTU – 2013. – Issue. 27.

A key factor in the successful implementation of waste management programs are joint efforts of all participants involved in implementation of some of its projects and interested in positive results of the program. The basis for coordination of stakeholders is to identify stakeholder values that shape their expectations of the program. Determination of parameters values towards which the program will be able to potentially significantly increase or, conversely, reduce the activity of stakeholder participation in the activities program is important and needs to find new methods and approaches to managing these projects, programs and portfolios of projects.

The aim is to determine the values of the parties in the projects of waste management based on analysis of project stakeholders.

To achieve this goal solved several problems:

- Identify project stakeholders;
- To conduct SWOT-analysis for all project stakeholders;
- Identify values of stakeholders (stakeholders).

Projects and portfolios of projects implemented under the program of waste management, often performed by separate business entities and require proper coordination. For multiple stakeholders such projects include government agencies, business units and the public. For government agencies often include the organization of state or municipal property, representing the interests of the state or local community. Business structures that are directly involved in project implementation program - waste carriers, carrier, logisticians, or garbage-incineration plant, solid waste sorting line, etc.. The public is represented by non-governmental organizations or informal groups that implement educational projects or projects aimed at cleaning up certain areas. A separate project stakeholders Program is the local population that can be defined as an external stakeholder.

Based on stakeholder analysis and SWOT-analysis of the stakeholders identified the values and expectations of parties and marginally significant impact on the project of waste management. Defined values are duplicated parties, allow the integration of expectations that increases the activity of stakeholders. For example, the common interests of the state and the public to improve the environment N, common expectations in the implementation of separate collection of waste - CCS ∪ B ∪ GEC, the need constantly to promote a culture of waste management brings together people interested government agencies and NGOs CCS ∪ EA and others. This allows you to offer directions adjustment measures program pereoriyentuvavshy them to achieve values that do provide a significant increase in the activity concerned. Under this program, this is the basis for effective cooperation of all stakeholders.

Thus, the project strategy of waste management has become a clear and definite character that will continue to investigate and determine how effective and efficient implementation of these projects will be under this program and will regulate and manage зв'язkamy between stakeholders and to introduce the necessary corrective actions required time.

KEY WORDS: WASTE MANAGEMENT PROJECTS, INTERNAL AND EXTERNAL STAKEHOLDERS, VALUE.

РЕФЕРАТ

Хрутьба В.А., Зерук В.А., Кручинина К.И. Определение ценностей заинтересованных сторон для формирования модели эффективной коммуникации в проектах обращения с отходами / Виктория Александровна Хрутьба, Виктория Анатольевна Зерук, Катерина Игоревна Кручинина // Вестник Национального транспортного университета. – К.: НТУ – 2013. – Вып. 27.

Ключевым фактором успешной реализации Программы обращения с отходами являются совместные действия всех участников, привлекаемые к выполнению отдельных ее проектов и заинтересованы в положительных результатах программы. Основой согласования действий стейкхолдеров является выявление ценности заинтересованных сторон, которые формируют их ожидания от программы. Определение показателей ценностей, достижение которых в программе, сможет потенциально существенно повысить или, наоборот, снизить активность участия заинтересованных сторон в мероприятиях программы является актуальным и требует поиска новых методов и подходов управления этими проектами, программами и портфелями проектов.

Целью работы является определение ценностей между сторонами в проектах обращения с отходами на основе анализа заинтересованных сторон проекта.

Для достижения поставленной цели решались ряд задач:

- Определить заинтересованные стороны проекта;
- Провести SWOT-анализ для всех заинтересованных сторон проекта;
- Выявление ценностей заинтересованных сторон (стейкхолдеров).

Проекты и портфели проектов, которые реализуются в рамках Программы обращения с отходами, зачастую осуществляются отдельными бизнес-структурами и требуют соответствующей координации действий. К множеству стейкхолдеров таких проектов, относят государственные структуры, бизнес-единицы и общественность. К государственных структур чаще всего относят организации государственной или коммунальной собственности, которые представляют интересы государства или местного сообщества. Бизнес-структуры, которые непосредственно участвуют в реализации проектов Программы - перевозчики ТБО, перевозчик-логист, мусороперерабатывающий или мусоросжигательный завод, мусоросортировочные линии и т.д.. Общественность представлена общественными организациями или неформальными группами, которые реализуют образовательные проекты или проекты, имеющие целью уборки определенных территорий. Отдельной заинтересованной стороной проектов Программы является местное население, которое может быть определено как внешний стейкхолдер.

На основании анализа заинтересованных сторон и SWOT-анализа стейкхолдеров, обнаруженные ценности и ожидания сторон, существенно и несущественно влияют на реализацию проекта обращения с отходами. Определены ценности сторон которые дублируются, позволяют интеграции ожиданий повышает активность стейкхолдеров. Например: общие интересы государства и населения к улучшению состояния окружающей среды Д ∪ Н, общие ожидания при внедрении раздельного сбора ТБО - ККС ∪ Б ∪ ЖЭК, потребность постоянно повышать культуру обращения с отходами населения объединяет интерес государственных структур и общественных организаций ККС ∪ ЭО и другие. Это позволяет предложить направления корректировки мероприятий программы, переориентировав их на достижение ценностей, которые действительно обеспечивают существенное повышение активности заинтересованных сторон. В рамках данной программы именно это является основой для эффективного взаимодействия всех других заинтересованных сторон.

Таким образом, стратегия проекта обращения с отходами приобрела четкого и определенного характера, в дальнейшем позволит исследовать и определить насколько эффективным и результативным будет реализация данных проектов именно по этой программе и позволит регулировать и управлять связки между заинтересованными сторонами и вводить необходимые корректирующие действия в начальное время.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: ПРОЕКТЫ ОБРАЩЕНИЯ С ОТХОДАМИ, ВНУТРЕННИЕ И ВНЕШНИЕ СТЕЙКХОЛДЕРЫ, ЦЕННОСТЬ.