

**ТРУДЫ МОЛОДЫХ УЧЕНЫХ**

УДК: 330.4

**ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ СТЕЙКХОЛДЕР-АНАЛИЗА ДЛЯ  
ОЦЕНКИ ПРОЕКТОВ ПРОСТРАНСТВЕННОГО РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИЙ**

**Г.А. Поддубный<sup>1</sup>, В.А. Калугин<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup>Белгородский государственный  
национальный исследовательский университет, г. Белгород

DOI: 10.26456/2219-1453/2020.3.191

Основным документом стратегического планирования в Российской Федерации является стратегия пространственного развития РФ. Достижение целей данной стратегии предполагается посредством реализации перспективных проектов пространственного развития территорий. В связи с чем становится актуальным вопрос изучения подобных проектов, определения их особенностей и возможности оценки. Проблема заключается в том, что получение прибыли не является основной целью проектов пространственного развития, поэтому классические методы оценки проектов неприменимы, а так как социальный эффект от реализации данного вида проектов не столь значителен, применение методов оценки социальных проектов также не является эффективным. Для решения данной проблемы в рамках представленной статьи была предпринята попытка применения теории заинтересованных сторон для оценки проектов пространственного развития территорий. Целью данной статьи является определение и анализ специфических особенностей, возникающих в процессе проведения стейкхолдер-анализа проектов пространственного развития территорий. В теоретической части статьи рассмотрены ключевые этапы развития теории заинтересованных сторон, определены основные этапы стейкхолдер-анализа, а также наиболее эффективные методы его проведения. В практической части статьи предложено определение понятия «проект пространственного развития территорий», рассмотрены его основные особенности и предпринята попытка проведения анализа заинтересованных сторон данного вида проектов. Научная новизна полученных результатов заключается в выявлении шести основных моделей поведения заинтересованных сторон проекта пространственного развития территорий и проведении стейкхолдер-анализа одной из выявленных моделей с использованием математического аппарата теории графов.

**Ключевые слова:** *стейкхолдер, анализ стейкхолдеров, проект пространственного развития территорий, карта заинтересованных сторон.*

Теория заинтересованных сторон и порядок проведения анализа стейкхолдеров

Термин стейкхолдер (заинтересованная сторона) был, впервые упомянут в литературе по менеджменту, во внутреннем меморандуме в

Стэнфордском исследовательском институте (ныне SRI International, Inc.) в 1963 г., и на тот момент времени, данный термин предназначался для обобщения понятия акционеров, как единственной группы, на которую руководство должно реагировать [7, с.62]. Более подробное исследование понятия «стейкхолдер» позволило определить, что акционеры не единственная группа, требующая пристального внимания руководства. В связи с этим начала формироваться теория заинтересованных сторон, которая изначально включала в себя таких стейкхолдеров как: акционеров, сотрудников, клиентов, поставщиков, кредиторов и общество, а основная идея заключалась в том, что без поддержки какой-либо из этих сторон организация не могла существовать. Дальнейшее развитие данной теории связано с такими учеными как Игорь Ансофф и Роберт Стюарт, в своих работах они акцентировали внимание на том, что если руководители не поймут потребности и проблемы заинтересованных сторон, они не смогут сформулировать цели, которые получают необходимую поддержку для дальнейшего развития. Следующим важным этапом в становлении теории заинтересованных сторон является монография Р.Э. Фримена «Стратегическое управление: роль заинтересованных сторон» изданная в 1984 г. Согласно данной работе «стейкхолдеры – это любые индивидуумы, группы или организации, существенно влияющие на принимаемые фирмой решения и/или оказывающиеся под воздействием этих решений» [7, с.74]. После выхода монографии Р.Э. Фримена теория заинтересованных сторон становится полноценной концепцией и постепенно начинает находить практическое применение.

С течением времени концепция заинтересованных сторон дополняется теоретическими и практическими исследованиями и сфера ее применения расширяется. На данный момент сущность данной концепции заключается в проведении стейкхолдер анализа.

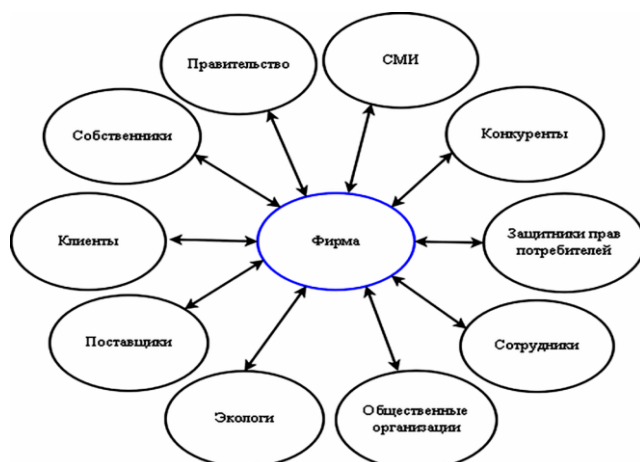
Анализ стейкхолдеров состоит из трех последовательных этапов:

1. Выявление стейкхолдеров. Результатом данного этапа является построение карты стейкхолдеров. Для ее построения необходимо ответить на следующие вопросы:

- кто эти группы и отдельные лица, способные повлиять на достижение цели организации, проекта;
- кто больше всего заинтересован в результатах деятельности организации, проекта;
- как мы можем построить карту заинтересованных сторон организации, проекта;
- какие сложности могут возникнуть в построение карты заинтересованных сторон организации, проекта и т. д. [6, с.11].

Вопросы, задаваемые на данном этапе анализа, должны помочь составить наиболее точный список стейкхолдеров, независимо от степени их влияния на результат деятельности организации, проекта. Следствием данного этапа является составление карты заинтересованных сторон.

В упрощенном виде карта стейкхолдеров небольшой фирмы выглядит следующим образом (рис. 1, см. ниже) [7, с.132]:



Р и с . 1. Карта заинтересованных сторон фирмы

Источник: Freeman R. E. Strategic management: a stakeholder approach

2. Анализ интересов и влияния стейкхолдеров. На данном этапе определяется степень потенциальной заинтересованности каждого стейкхолдера в успешном достижении цели организации, проекта, а также силы их влияния на проект и степень поддержки или противодействия [5, с.6]. Также важным моментом является понимание мотивов заинтересованных сторон.

Наиболее эффективным и наглядным инструментом анализа интересов и влияния стейкхолдеров является аналитическая карта заинтересованных сторон. Основными параметрами данной карты являются:

- сила поддержки/противодействия стейкхолдера (обозначается  $X$ , определяется на интервале  $[-5;5]$  с шагом 1 или меньше, где  $-5$  крайняя степень противодействия, а  $+5$  высшая степень поддержки);
- сила влияния стейкхолдера (обозначается  $Y$ , определяется на интервале  $[0;5]$  с шагом 1 или меньше);
- степень возможности влияния лидера на стейкхолдера. (обозначается  $n$ , определяется на интервале  $[1;3]$  с шагом 1).

Определение данных параметров осуществляется методом экспертных оценок. Практическое применение аналитической карты заинтересованных сторон будет представлено во второй части данной статьи.

Еще одним инструментом анализа заинтересованных сторон является анализ сетей, данная техника базируется на методах теории графов и матричного анализа. Основными инструментами анализа сетей являются матрица и диаграмма связей. Алгоритм работы с данной техникой включает в себя создание матриц связей, построение диаграммы связей (графа), анализ диаграммы.

### 3. Разработка действий по управлению стейкхолдерами.

На данном этапе необходимо выработать действия по вовлечению каждого стейкхолдера в деятельность, а также способы управления стейкхолдерами для увеличения пользы и минимизации негативных последствий.

#### Анализ заинтересованных сторон инвестиционного проекта пространственного развития территорий

Под проектом пространственного развития территорий будем понимать системный комплекс плановых документов, содержащих комплексно-

системную модель действий, направленных на совершенствование системы расселения и территориальной организации экономики.

Существует несколько принципиальных отличий проектов пространственного развития от коммерческих и социальных проектов, основные из которых представлены в табл. 1.

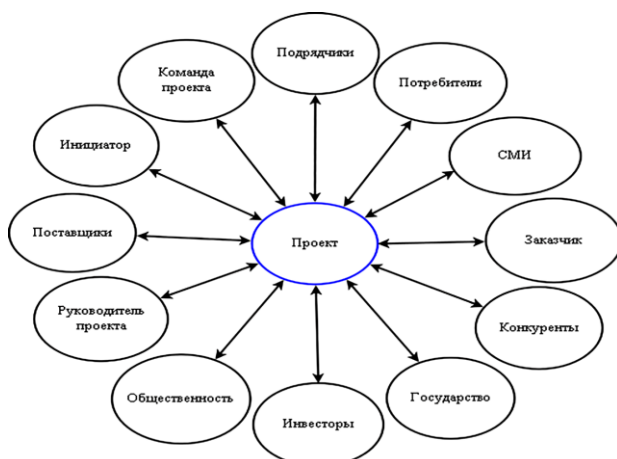
Т а б л и ц а 1

Основные различия инвестиционных проектов

<b>Инвестиционные коммерческие проекты</b>	
Цель проекта: Получение прибыли	Инвесторы проекта: Физические лица Юридические лица (коммерческие)
Физические лица: – увеличение собственного капитала; – получить возможность управления компанией.	Цели инвесторов: Юридические лица: – установление контроля над объектом инвестирования; – разработка и поиск новых видов деятельности; – развитие рынка и разработка новых технологий
<b>Инвестиционные социальные проекты</b>	
Цель проекта: Получение социального эффекта	Инвесторы проекта: Юридические лица (коммерческие и некоммерческие); Государство; Физические лица.
Юридические лица: – повышение узнаваемости бренда; – создание возможностей для привлечения нового персонала и сохранения имеющегося; – снижение потребности в аудите и надзорных функциях; – привлечение клиентуры и выход на новые рынки. – увеличение собственного капитала.	Цели инвесторов: Государство: – развитие социальной среды; – развитие научного потенциала страны; – создание благополучной социальной и культурной среды; – обеспечение достаточных уровней строительства жилого фонда и инфраструктурных проектов. Физические лица: – увеличение собственного капитала; – участие в социальном развитии страны.
<b>Инвестиционные проекты пространственного развития</b>	
Цель проекта: Реорганизация пространственной структуры страны	Инвесторы проекта: Государство Юридические лица (коммерческие)
Государство: – ликвидация инфраструктурных ограничений федерального значения; – сокращение уровня межрегиональной дифференциации в социально-экономическом развитии субъектов РФ; – социально-экономическое развитие геостратегических территорий РФ.	Цели инвесторов: Юридические лица: – увеличение собственного капитала; – получение государственной поддержки в ведении бизнеса.

Учитывая информацию представленную в табл. 1, проведем анализ заинтересованных сторон проекта пространственного развития территорий, используя схему, описанную в теоретической части данной статьи.

1. Выявление стейкхолдеров. Как было представлено выше, проекты пространственного развития обладают некоторыми характерными особенностями, тем не менее, перечень групп основных участников данного вида проектов не имеет принципиальных отличий от участников проекта, представленных в классической теории проектного управления. В связи с этим карта заинтересованных сторон проекта пространственного развития территорий может иметь следующий вид (рис. 2, см. ниже):



Р и с . 2. Карта групп стейкхолдеров инвестиционного проекта пространственного развития территорий

Источник: Freeman R. E. Strategic management: a stakeholder approach

Возможный состав групп заинтересованных сторон проекта пространственного развития территорий представлен в табл. 2.

Т а б л и ц а 2

Состав групп стейкхолдеров проекта пространственного развития территорий

Поставщики: -поставщики материалов -поставщики изделий	Инвесторы: -государство -юридические лица (коммерческие)	Потребители: -потребитель промежуточный -потребитель конечный
Инициаторы: -государство -юридические лица (коммерческие)	Заказчики: -государство -юридические лица (коммерческие)	Конкуренция: -конкурент 1 -конкурент 2 и т.д.
Подрядчики: -подрядчик 1 -подрядчик 2 -субподрядчик 1 -субподрядчик 2 и т.д.	Общество: -население -общественные организации -экологические организации	Государство: -органы государственного контроля - органы федеральной государственной власти - органы местного самоуправления
Руководитель проекта: -топ менеджер	Команда проекта: -менеджеры проекта -аналитики и эксперты -вспомогательный персонал	СМИ: -государственные СМИ -негосударственные СМИ

Следует отметить, что если основные группы стейкхолдеров проекта пространственного развития территорий не претерпевают значительных изменений в связи с отраслевыми, территориальными и т.д., особенностями самого проекта, то изменения состава участников данных групп могут быть весьма значительны. Кроме этого, в зависимости от состава таких групп стейкхолдеров, как инициатор, заказчик и инвестор, возникает 6 моделей взаимодействия заинтересованных сторон, каждая из которых имеет свои особенности.

Рассмотрим подробнее представленные модели в табл. 3 (см. ниже). В случае, когда инициатором, заказчиком и инвестором выступает государство (модель 1), мы имеем дело с государственным проектом пространственного

развития. Инвестирование данных проектов осуществляется за счет средств госбюджета, либо государственных инвестиционных фондов.

Строительством\реконструкцией объектов занимается государство. Сила влияния и степень воздействия государства на проект в роли стейкхолдера в данной модели весьма значительны.

Т а б л и ц а 3

Модели взаимодействия заинтересованных сторон проекта пространственного развития территорий

№	Инициатор	Заказчик	Инвестор
1	Государство		
2	Государство	Юридические лица (коммерческие)	Государство
3	Юридические лица (коммерческие)		Государство
4	Государство	Юридические лица (коммерческие)	Государство \ Юридические лица (коммерческие)
5	Юридические лица (коммерческие)		Государство \ Юридические лица (коммерческие)
6	Государство		Государство \ Юридические лица (коммерческие)

Модели 2–6 представляют собой формы государственно-частного партнерства (ГЧП). В РФ возможны следующие формы ГЧП [2, с. 61]:

– ВТО – частная сторона осуществляет строительство/реконструкцию объекта, передает объект в собственность публичного партнера, осуществляет эксплуатацию объекта и получает доход от эксплуатации;

– ВОТ/ДВОТ – частная сторона осуществляет строительство/реконструкцию объекта, получает право собственности на объект, осуществляет эксплуатацию объекта и получает доход от эксплуатации, передает в собственность публичного партнера по окончании договора;

– ВОО/ДВОО – частная сторона осуществляет проектирование и/или строительство/реконструкцию объекта, осуществляет эксплуатацию объекта в течение согласованного с публичной стороной срока и получает доход от эксплуатации, сохраняя право собственности по истечении срока соглашения;

– ВООТ/ДВООТ – частная сторона осуществляет проектирование и/или строительство/реконструкцию объекта, осуществляет эксплуатацию объекта в течение согласованного с публичной стороной срока и получает доход от эксплуатации, а затем передает объект в собственность публичной стороны;

– ДВФО/РТИ – частная сторона осуществляет проектирование и/или строительство/реконструкцию объекта, который передается в собственность публичной стороны за вознаграждение.

В каждой из представленных моделей, состав групп стейкхолдеров их взаимодействие, мотивы и сила влияния могут значительно отличаться.

Проведем анализ интересов и влияния стейкхолдеров одной из представленных моделей.

2. Анализ интересов и влияния стейкхолдеров (модель 3, форма партнерства ВТО).

Построим возможную аналитическую карту заинтересованных сторон проекта пространственного развития территорий и на основании метода экспертных оценок определим ее основные параметры (рис. 3, см. ниже). Важно отметить, что проект является динамической системой, следовательно, значения  $x/y$ ,  $n$  могут изменяться в процессе его реализации.

Некоторые особенности представленной модели:

– так как государство выступает в роли инвестора, такие стейкхолдеры как органы госконтроля и органы государственной власти имеют положительные значения показателя силы поддержки/противодействия стейкхолдера;

– сила поддержки стейкхолдера СМИ принимает значение 0, это обусловлено тем, что данная группа включает как государственные СМИ (на которые может оказывать влияние государство в роли инвестора), так и негосударственные СМИ (на которые могут влиять конкуренты).

– проекты пространственного развития территорий не обладают ярко выраженным социальным эффектом, поэтому сила поддержки стейкхолдера общественность в большей степени определяется влиянием СМИ.



X/Y,	X-сила поддержки/противодействия стейкхолдера; Y-сила влияния стейкхолдера на проект.	n (линии) – влияние руководителя проекта на стейкхолдера.
------	--	---

Р и с . 3. Аналитическая карта заинтересованных сторон проекта пространственного развития территорий

В табл. 4 представлены интересы, которые могут преследовать стейкхолдеры, данной модели, проекта пространственного развития территорий. Необходимо учитывать, что интересы стейкхолдеров представленные в таблице 4 могут подвергаться значительным изменениям как в зависимости от специфических особенностей проекта, так и от состава и интересов самих экспертов, проводивших оценку. Кроме этого, эксперты должны понимать, что каждый из стейкхолдеров может иметь скрытые интересы и мотивы.

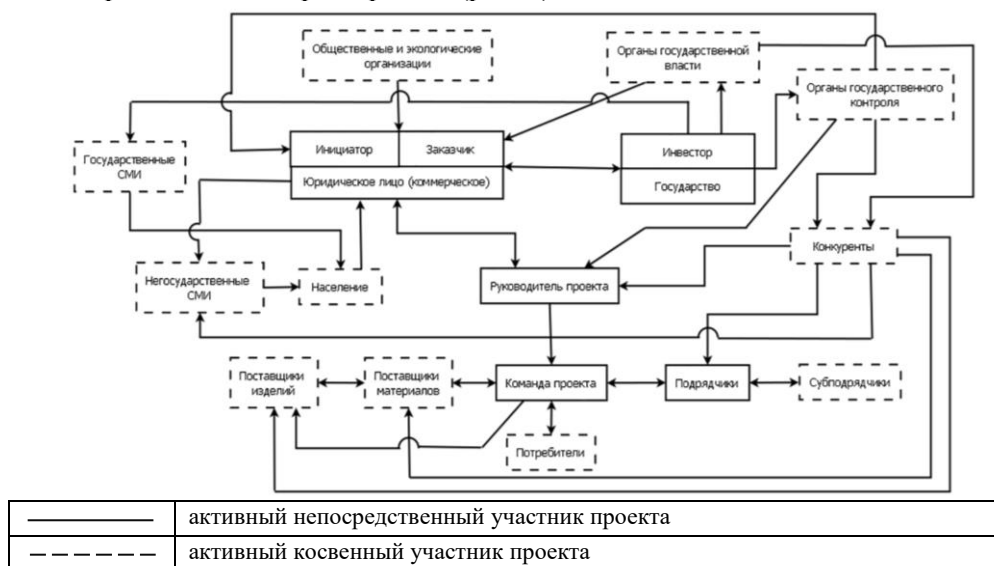
Т а б л и ц а 4

Основные интересы стейкхолдеров инвестиционного проекта пространственного развития территорий

Стейкхолдер	Интересы стейкхолдера
Юридическое лицо (коммерческое)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– увеличить свою выручку по проекту за счет оказания дополнительных платных услуг и/или применения различных решений, снижающих затраты на этапе создания или эксплуатации;</li> <li>– передача части рисков по проекту;</li> <li>– закрепление в сферах деятельности, традиционно занимаемых государством;</li> <li>– возможность самостоятельно проработать структуру проекта и предложить проект соглашения, сократить срок заключения соглашения.</li> </ul>

Стейкхолдер	Интересы стейкхолдера
Государство (инвестор)	– использование ресурсов и компетенций частного партнера для реализации проектов пространственного развития территорий; – передача части рисков по проекту частному партнеру; – переложить затраты, связанные с разработкой проекта, на частного инициатора проекта, а также повысить эффективность управления имущественным комплексом.
Потребители	– удовлетворение определенных потребностей посредством использования результатов проекта.
Конкуренты	– подорвать доверие заказчика перед государством и предложить собственный проект. – переманить перспективных участников проекта.
Подрядчики	– получение дохода за счет выполнения работ; – увеличение доверия и узнаваемости от участия в крупном проекте ГЧП.
Поставщики	– получение дохода от осуществления поставок; – участие в долгосрочном проекте; – возможность получить рекомендации и заключить контракты в дальнейших проектах.
Органы госконтроля	– предупреждение, выявление и пресечение нарушений обязательных требований; – скрытые интересы.
Органы гос. власти	– регулирование инвестиционной деятельности.
Общественность	– улучшение качества жизни; – рост социальной поддержки;
Руководитель проекта	– финансовые выгоды; – опыт руководство масштабным проектом; – подтверждение компетенций; – получение сверх выгод.
Команда проекта	– получить опыт от участия в проекте; – получить возможность продвижения по карьерной лестнице; – обзавестись полезными связями. – финансовые выгоды.
СМИ	– увеличение рейтингов; – финансовые выгоды.

Для более подробного анализа построим диаграмму воздействия заинтересованных сторон проекта (рис. 4).



Р и с . 4. Диаграмма воздействия (сетей)



Совокупность активных непосредственных участников проекта составляет ядро проекта.

Формула определения воздействия стейкхолдера на проект имеет следующий вид:  $\frac{m_i}{n-1}$ , где  $m_i$  – степень воздействия  $i$ -го стейкхолдера на проект (определяется количеством исходящих от стейкхолдера линий влияния);

$n$  – общее количество стейкхолдеров проекта.

Так как совокупность активных непосредственных участников проекта является его ядром, сила воздействия проекта на стейкхолдера определяется следующим образом:  $\frac{k_i}{n-1}$ , где  $k_i$  – степень воздействия проекта на  $i$ -го стейкхолдера (определяется количеством линий влияния исходящих от всех активных непосредственных участников проекта к  $i$ -му стейкхолдеру).

На основании данных аналитической карты заинтересованных сторон и диаграммы воздействия составим общую таблицу второго этапа стейкхолдер-анализа (табл.5).

Т а б л и ц а 5

Сводная таблица второго этапа стейкхолдер-анализа

Заинтересованная сторона	Степень воздействия стейкхолдера на проект (%)	Степень воздействия проекта на стейкхолдера (%)	Сила влияния стейкхолдера на проект	Сила поддержки/противодействия стейкхолдера
Общественные и экологические организации	6,67	0	1	+1
Органы государственной власти	13,33	6,67	2	+2
Органы государственного контроля	20	6,67	4	+1
СМИ	6,67	13,33	1	0
Конкуренты	33,33	13,33	4	-4
Население	6,67	13,33	1	+2
Поставщики	13,33	6,67	3	+3
Команда проекта	20	-	2	+1
Руководитель проекта	13,33	-	2	+3
Подрядчики	13,33	-	3	+3
Потребители	6,67	6,67	1	+2
Юридическое лицо (инициатор, заказчик)	20	-	4	+4
Государство (инвестор)	26,67	-	5	+5

(0;20) – низкая степень воздействия;  
[20;33] – средняя степень воздействия  
>33 – высокая степень воздействия.

Некоторые выводы: – наибольшей силой влияния на проект обладают такие стейкхолдеры как: государство (инвестор), юр. лицо (инициатор, заказчик), органы госконтроля и конкуренты. Также степень воздействия этих стейкхолдеров на проект значительна.

Наибольшей степенью воздействия среди этих стейкхолдеров, обладают конкуренты, и учитывая то, что сила их противодействия -4, а возможность влияния и степень воздействия проекта на данную группу стейкхолдеров весьма ограничена, необходимо уделить особое внимание разработке действий по их управлению:

– следует обратить внимания на команду проекта, ее сила поддержки невысока и составляет +1 при силе влияния 3, а учитывая то, что степень воздействия данного стейкхолдера на проект значительна (20 %), могут возникнуть трудности, если в процессе реализации проекта сила поддержки/противодействия примет отрицательное значение;

– в классическом коммерческом проекте органы государственного контроля, как правило, имеют некоторую силу противодействия. В данном случае, так как государство выступает в роли инвестора, оно заинтересовано в достижении целей проекта, в связи с чем, органы госконтроля не противодействуют его реализации;

– население поддерживает проект, так как его реализация может улучшить качество жизни, что в интересах данного стейкхолдера.

### 3. Разработка действий по управлению стейкхолдерами.

Реализация данного этапа должна осуществляться группой экспертов проводящих оценку конкретного проекта и обладающих детальной информацией о нем. Поэтому в рамках данной статьи будут представлены лишь общие рекомендации по управлению стейкхолдерами проекта пространственного развития территорий (табл. 6).

Т а б л и ц а 6

Рекомендации по управлению стейкхолдерами

Стейкхолдер	Рекомендации
Общественные и экологические организации	Увеличить силу поддержки за счет открытости проекта
Органы государственной власти	-
Органы государственного контроля	-
СМИ	Увеличить степень воздействия проекта на стейкхолдера
Конкуренты	Снизить силу влияния и степень воздействия на проект
Население	Увеличить поддержку проекта используя СМИ
Поставщики	Увеличить степень воздействия проекта на данную группу стейкхолдеров посредством более тесного взаимодействия
Команда проекта	Увеличить вовлеченность и понимание целей проекта
Руководитель проекта	Отслеживать силу поддержки данного стейкхолдера в процессе реализации проекта
Подрядчики	Повысить заинтересованность и стимул выполнения работ
Потребители	Увеличить заинтересованность в результатах проекта
Юридическое лицо (инициатор, заказчик)	-
Государство (инвестор)	-

### Выводы.

Исходя из вышеизложенного, можно сделать следующие выводы:

– проекты пространственного развития территорий имеют ряд характерных особенностей отличающих их от коммерческих и социальных проектов, это необходимо учитывать при проведении анализа заинтересованных сторон данного вида проектов;

– на первом этапе проведения анализа заинтересованных сторон проекта пространственного развития территорий удалось выделить, как минимум, шесть основных моделей взаимодействия стейкхолдеров, каждая из которых требует дальнейшего изучения;

– анализ стейкхолдеров модели 3 (форма партнерства ВТО) позволил определить некоторые нехарактерные особенности взаимодействия заинтересованных сторон, такие как поддержка органов гос. власти, высокая роль СМИ в формировании влияния населения и т.д.;

– применение анализа сетей и построение диаграммы связей в совокупности с аналитической картой заинтересованных сторон позволяет более детально изучить взаимодействие стейкхолдеров проекта;

– в связи с неэффективностью применения классических методов при оценке проектов пространственного развития территорий, анализ стейкхолдеров может послужить временной альтернативой.

### **Список литературы**

1. Анализ сетей - <http://mellarius.ru/stakeholders> (Дата обращения 01.05.2020).
2. Рекомендации по реализации проектов государственно-частного партнерства - <https://www.economy.gov.ru/material/file/cd482f73c03b658fa97a2d844c7e39d9/metodic2018.pdf> (Дата обращения 07.05.2020).
3. Стратегия пространственного развития РФ на период до 2025 г.- <http://static.government.ru/media/files/UVAIqUfT08o60RktoOXI22JjAe7irNxc.pdf> (Дата обращения 03.05.2020).
4. Управление проектом. Основы проектного управления: учебник / кол. авт.: под ред. проф. М.А. Разу. М.: КНОРУС, 2006. 768 с.
5. Фурта С.Д., Соломатина Т.Б., Хоппл Т. Управление стейкхолдерами проекта: ревизия 5-го издания РМВОК® Guide (I часть) // Инициативы XXI века. 2017. № 4. С. 15
6. Фурта С.Д., Соломатина Т.Б. Карта заинтересованных сторон – инструмент анализа окружения бизнеса // Инициативы XXI века. 2018. №1. С. 22.
7. Freeman R. E. Strategic management: a stakeholder approach, Boston: Pitman, 1984. 276 с.

*Об авторах:*

ПОДДУБНЫЙ Герман Александрович – аспирант Белгородского государственного национального исследовательского университета, г. Белгород, Россия, e-mail: [1334524@bsu.edu.ru](mailto:1334524@bsu.edu.ru), ORCID: 0000-0003-2696-8178, Spin-код: 2037-4545.

КАЛУГИН Владимир Анатольевич – доктор экономических наук, профессор кафедры прикладной экономики и экономической безопасности Белгородского государственного национального исследовательского университета, г. Белгород, Россия, e-mail: [kalugin@bsu.edu.ru](mailto:kalugin@bsu.edu.ru), ORCID: 0000-0000-0003-2815-328X, Spin-код: 5537-4599.

### **APPLICATION OF THE STAKEHOLDER ANALYSIS FOR EVALUATION OF SPATIAL DEVELOPMENT OF TERRITORIES**

**G.A. Poddubny<sup>1</sup>, V.A. Kalugin<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup>Belgorod State National Research University, Belgorod

The main document of strategic planning in the Russian Federation is the strategy of spatial development of the Russian Federation. Achievement of the goals of this strategy is expected through the implementation of promising projects for the spatial development of territories. In this regard, the issue of studying such projects, determining their features and the possibility of assessment becomes relevant. The problem is as follows: making a profit is not the main goal of spatial development projects, therefore, classical methods of project assessment are not applicable, and since the social effect from the implementation of this type of project is not so significant, the use of methods for assessing social projects is also not effective. To solve this problem, within the framework of the presented article, the authors have made an attempt to apply the theory of stakeholders to assess projects for the spatial development of territories. The purpose of this article is to identify and analyze the specific features arising in the process of conducting a stakeholder analysis of projects for spatial development of territories. The theoretical part of the article considers the key stages in the development of the stakeholder theory, the main stages of the stakeholder analysis, as well as the most effective methods of its implementation. The practical part of the article investigates the concept of "spatial development of territories" and its main features. The scientific novelty of the results obtained consists in identifying six main models of the behavior of stakeholders in the project of spatial development of territories and conducting a stakeholder analysis of one of the identified models using the mathematical apparatus of graph theory.

**Keywords:** *stakeholder, stakeholder analysis, spatial development project, stakeholder map.*

*About the authors:*

PODDUBNYJ German Aleksandrovich – graduate Student, Belgorod State National Research University, Belgorod, Russia, e-mail: 1334524@bsu.edu.ru

KALUGIN Vladimir Anatol'evich – doctor of Economics, Professor of the Department of Applied Economics and Economic Security, Belgorod State National Research University, Belgorod, Russia, e-mail: kalugin@bsu.edu.ru

### References

1. Analiz setej - <http://mellarius.ru/stakeholders> (Data obrashhenija 01.05.2020).
2. Rekomendacii po realizacii proektov gosudarstvenno-chastnogo partnerstva-<https://www.economy.gov.ru/material/file/cd482f73c03b658fa97a2d844c7e39d9/metodic2018.pdf> (Data obrashhenija 07.05.2020).
3. Strategija prostranstvennogo razvitija RF na period do 2025 g.-<http://static.government.ru/media/files/UVAIqUtT08o60RktoOXI22JjAe7irNxc.pdf> (Data obrashhenija 03.05.2020).
4. Upravlenie proektom. Osnovy proektnogo upravlenija: uchebnik / kol. avt.: pod red. prof. M.A. Razu. M.: KNORUS, 2006. 768 s.
5. Furta S.D., Solomatina T.B., Hoppl T. Upravlenie stejholderami proekta: revizija 5-go izdanija PMBOK® Guide (I chast') // Inicijaty XXI veka. 2017. № 4. S. 15.
6. Furta S.D., Solomatina T.B. Karta zainteresovannyh storon – instrument analiza okruzenija biznesa // Inicijaty XXI veka. 2018. №1. S. 22.
7. Freeman R. E. Strategic management: a stakeholder approach, Boston: Pitman, 1984. 276 s.