Менеджмент

УДК 658.3

Лучко Галина Йосипівна
кандидат економічних наук, доцент кафедри технологій управління
Національний університет «Львівська політехніка»
Luchko Halyna
PhD, Associate Professor of the Department of Management Technologies
Lviv Polytechnic National University
ORCID: 0000-0002-3583-0923

ВЗАЄМОДІЯ ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ ЯК ФАКТОР УСПІХУ ПРОЄКТУ
INTERACTION WITH STAKEHOLDERS AS A PROJECT SUCCESS FACTOR

Анотація. *Метою даної статті є аналізування критеріїв успіху проекту, дослідження трактування терміну «стейкхолдери проекту», визначення їх цінностей, дослідження методології аналізу стейкхолдерів проектів у тісному зв'язку з оцінкою успішності реалізації проекту.*

Одним з напрямів сучасного менеджменту є теорія зацікавлених сторін, яка визначає напрямок розвитку підприємства з позиції врахування ціннісних орієнтирів основних стейкхолдерів компанії. Враховуючи унікальність реалізації проектів для організацій, обмеженість в часі та можливість виникнення різного роду ризиків, зумовлених динамічністю проектного середовища, вплив стейкхолдерів на результат проекту є критичним. Саме тому для успішної реалізації проектів важливим є налагодження ефективної взаємодії з усіма зацікавленими сторонами проекту.

У статті виділено критерії успіху проектів. Виявлено, що, окрім дотримання ключових параметрів та обмежень проекту, успішність реалізації проекту також визначає рівень задоволеності всіх його стейкхолдерів. В статті автором розглянуто та згруповано основні трактування терміну «стейкхолдер», які стосуються сфери управління проектами. Також у статті обґрунтовано, що в управлінні проектами взаємодія зі стейкхолдерами повинна бути нерозривно пов'язана з оцінкою успіху проекту, який визначається ступенем задоволення від отриманої цінності всіма зацікавленими сторонами при збалансованості їх інтересів.

У статті автором розглянуто ефективні інструменти, які допомагають у ідентифікації, аналізуванні та активному залученню стейкхолдерів, що сприяють ефективній реалізації проекту, досягненню його цілей та кінцевих результатів, забезпеченню задоволеності всіх зацікавлених сторін та досягненню його успіху. Також виокремлено основні переваги, які досягаються завдяки налагодженню ефективної взаємодії зі стейкхолдерами проектів.

Ключові слова: *управління проектами, цінність, успіх проекту, стейкхолдери проекту.*

Summary. *The purpose of this paper is to analyze project success criteria, study the interpretation of the term "project stakeholders," define their values, study the methodology of project stakeholder analysis in close connection with the assessment of project implementation success.*

One of the modern management directions is the theory of interested parties, which determines the direction of the company's development, taking into account the value orientations of the company's main stakeholders. Given the uniqueness of project implementation for organizations, time constraints, and the possibility of various types of risks arising due to the dynamism of project environment, stakeholders' influence on a project outcome is critical.

That is why it is important to establish effective interaction with all the interested parties of the project for successful implementing projects.

The paper highlights the criteria for project success. It is found that, in addition to compliance with the key parameters and limitations of the project, the success of the project implementation also determines the level of satisfaction of all its stakeholders. The author of the paper considered and grouped the main interpretations of the term "stakeholder" that relate to the project management. The paper also substantiates that in project management, interaction with stakeholders should be inextricably linked to the assessment of project success, which is determined by the degree of satisfaction with the value received by all interested parties when their interests are balanced.

In the paper, the author considered effective tools that help with the identification, analysis, and active involvement of stakeholders, who contribute to the effective implementation of the project, the achievement of its goals and results, ensuring the satisfaction of all interested parties and achieving its success. In addition, the main advantages that are achieved due to the establishment of effective interaction with project stakeholders are highlighted.

Key words: *project management, value, project success, project stakeholders.*

Постановка проблеми. В умовах глобалізації та мінливих потреб динамічного зовнішнього середовища перед підприємствами стоять завдання забезпечення конкурентоспроможності продукції, формування ділової репутації, налагодження партнерських зв'язків, максимального задоволення потреб усіх стейкхолдерів. Для українського бізнесу задля забезпечення ефективної діяльності важливими є реалізації інноваційних проєктів, які сприяють стійкості розвитку та швидкій адаптації до потреб суспільства та середовища. Одним з напрямів сучасного менеджменту є

теорія зацікавлених сторін, яка визначає напрямок розвитку підприємства з позиції врахування ціннісних орієнтирів основних стейкхолдерів компанії.

Такий підхід є актуальним і для управління проєктами, оскільки створення цінності для основних зацікавлених сторін та задоволення їх очікувань визначають успіх проєкту. Проактивне управління стейкхолдерами проєктів знижує ризик не досягнення цілей проєкту, зумовлений потенційним негативним впливом певних зацікавлених сторін. Для успішної реалізації проєктів важливим є налагодження ефективної взаємодії з усіма зацікавленими сторонами проєкту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Результат дослідження концепції зацікавлених сторін розкрито у працях багатьох закордонних та вітчизняних дослідників: Е. Фрімена [1], Т. Дональдсона, Л. Престона, Р. Мітчелла, Б. Агле, Д. Вуда, Д. Кліленда [2], С. Майлса, Г.Саважа, Т. Джонса, А.С. Уікса, К. Солодухіна [3], Р.Струк, К. Мамонова [4] І. Кадикової, С. Ларіної, І. Чумаченка [5], А.І. Рибак, І. Б.Азарова [6] та багатьох інших. Також управління стейкхолдерами проєкту розглянуто у Керівництві зі зводу знань з управління проєктами (PMBOOK) [7] та в інших стандартах.

Фахівцями розроблено різні типології стейкхолдерів, у розрізі виокремлення їх інтересів до проєктів чи компаній. Актуальним є дослідження управління взаємовідносинами з ключовими учасниками для досягнення успішності реалізації проєктів.

Формулювання цілей статті. Метою статті є аналізування критеріїв успіху проєкту, дослідження трактування терміну «стейкхолдери проєкту», визначення їх цінностей, дослідження методології аналізу стейкхолдерів проєкту у тісному зв'язку з оцінкою успішності реалізації проєкту.

Виклад основного матеріалу дослідження. В методології управління проєктами до ключових завдань проєкту відносять створення результату проєкту (визначеної продукції чи послуги) відповідної якості

згідно проєктної документації з дотриманням запланованих термінів виконання та бюджету проєкту. Ці критерії є класичними обмеженнями усіх проєктів. Однак успішність реалізації проєкту, окрім дотримання цих ключових параметрів, визначає також рівень задоволеності всіх стейкхолдерів проєкту (рис.1). Цей критерій є своєрідним і вимагає оцінювання рівня задоволеності заінтересованих сторін від отриманого результату проєкту.

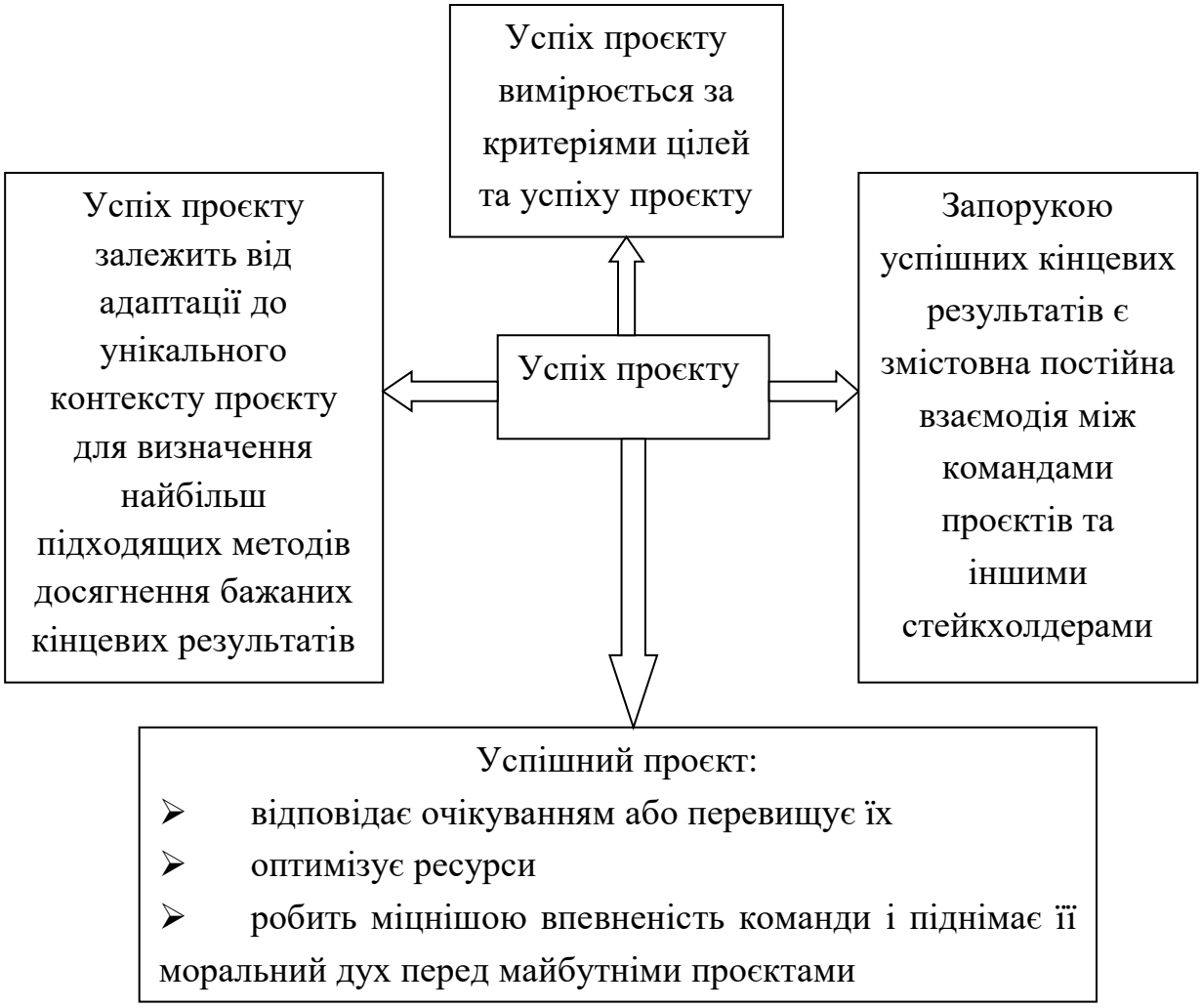

Рис. 1. Успіх проєкту

Джерело: сформовано автором на основі [7-9]

Термін «Stakeholder» має англомовне походження і буквально при перекладі на українську мову має такі варіанти поняття - власник частки**,** пайовик; у вузькому сенсі слова - акціонер**,** учасник. Однак в літературі дослідники вживають різні варіанти перекладу даного терміну, стосовно

управління проєктами «stakeholder» найчастіше – це «зацікавлена сторона», «заінтересована сторона» і власне «стейкхолдери». У визначеннях даного поняття немає чіткого розмежування стосовно понять стейкхолдерів організацій і стейкхолдерів проєктів.

Засновником та ідеологом теорії зацікавлених сторін вважається Е. Фрідман, який у 1984 р. опублікував працю «Strategic Management: A Stakeholder Approach», у якій запропонував визначення поняття «стейкхолдери» (наведено в табл. 1), здійснив їх класифікацію та визначив модель ведення бізнесу, орієнтовану на створення цінності для всіх залучених сторін та врахування їх інтересів. В подальшому теорія зацікавлених сторін викликала жвавий інтерес у дослідників, однак основний напрямок досліджень стосувався управління стейкхолдерами щодо діяльності організацій, у результаті в останні роки виник новий напрямок в менеджменті – «стейкхолдер-менеджмент». На даний час питання ідентифікації зацікавлених сторін та їх інтересів є актуальним предметом досліджень не лише для забезпечення ефективного ведення бізнесу але й управління діяльністю державних установ та некомерційних організацій.

В проєктному менеджменті управління зацікавленими сторонами проєкту займає вагоме місце, однак стейкхолдер-менеджмент стосовно проєктів є слабо дослідженим. Враховуючи унікальність реалізації проєктів для організацій, обмеженість в часі та можливість виникнення різного роду ризиків, зумовлених динамічністю проєктного середовища, вплив стейкхолдерів на результат проєкту є критичним. В табл. 1 автором згруповано трактування терміну «стейкхолдер», які стосуються сфери управління проєктами та згадані у різних стандартах.

Стейкхолдери проєкту – особи, або групи осіб, які можуть чинити прямий чи опосередкований вплив на процес виконання та досягнення цілей проєкту. В управлінні проєктами взаємодія зі стейкхолдерами

повинна бути нерозривно пов'язана з оцінкою успіху проєкту, який визначається ступенем задоволення від отриманої цінності всіма зацікавленими сторонами при збалансованості їх інтересів.

Таблиця 1

Трактування терміну «стейкхолдери»

Джерело	Трактування терміну
Е. Фрімен	це будь-які індивідууми, групи чи організації, дії яких впливають на процес прийняття рішень компанії та/або знаходяться під впливом цих рішень
Д. Кліленд	люди, або групи людей, організації, що мають або вважають, що мають законні вимоги щодо деяких аспектів проєкту
AA1000SES (Accountability Stakeholder Engagement Standard)	Це групи, які впливають на діяльність підприємства або/чи здатні відчувати на собі вплив від таких дій, продукції або послуг і пов'язаних з цим результатів
ДСТУ ISO 26000:2019	особа або група осіб, заінтересованих в будь-яких рішеннях або діяльності організації
ДСТУ ISO 9000:2015	зацікавлені сторони — це ті, з якими пов'язано значний ризик для сталості організації, якщо їхні потреби та очікування не буде виконано.
PMBOOK (A Guide to the Project Management Body of Knowledge)	Особа, група осіб або організація, які можуть впливати, перебувати під впливом або вважати себе під дією впливу рішення, операції або кінцевого результату проєкту, програми або портфеля.
NCB (National Competence Baseline)	Особи, групи або організації, зацікавлені в спішному виконанні проєкту або в його результатах

Джерело: сформовано автором на основі [1; 2; 10-12]

Ключові вимоги щодо успішності проєкту повинні бути чітко визначені та узгоджені з ключовими стейкхолдерами проєкту. Саме тому запорукою отримання успішних кінцевих результатів є постійна ефективна взаємодія зі стейкхолдерами проєктів. Для забезпечення такої взаємодії важливими є координація колективних зусиль із застосуванням моделей підтримуючого лідерства. Залучення стейкхолдерів до проєктів повинне бути максимально можливим, оскільки здатне проактивно покращити постачання цінності [8].

Стандарт PMBOOK, сьоме видання, закликає зосереджуватись на цінності як остаточному показнику успіху проєкту разом з отриманими

результатами проєкту. Цінність проєкту може бути у певному фінансовому результаті для організації, мірою досягнення певного суспільного блага чи соціальної вигоди. Очікувана цінність кінцевого результату проєкту може виражатись певними кількісними показниками або якісними характеристиками. Успіх проєкту визначається досягненням його результатів, якщо передбачається, що проєкт не забезпечить отримання очікуваної цінності, бувають ситуації із закриттям таких проєктів. Таким чином, очікувані кінцеві результати проєкту мають бути чітко визначені, щоб в процесі виконання команда проєкту могла відстежувати можливість їх досягнення.

Цінність – це певна вартість, важливість або корисність чогось. Ця категорія є суб'єктивною, оскільки в це поняття різні суб'єкти закладають різний зміст. Створена цінність проєкту визначається тими вигодами, які будуть надавати продукти проєкту. Зацікавлені сторони суттєво впливають на хід виконання і на кінцеві результати проєкту. Оскільки кожна зацікавлена сторона переслідує різні цілі від реалізації проєкту, що зумовлено їх ціннісними пріоритетами, критично важливо визначити їх цінності та очікування від проєкту. Цінність стейкхолдерів проєкту – це особистісне сприйняття зацікавлених сторін здатності продукту чи результату проєкту (продукт, послуга та ін.) щодо можливості створення для них певних вигод [13]. Для кожного поняття цінності є різним, тому вкрай важливо для успішної реалізації проєкту визначити цінності різних груп стейкхолдерів проєкту та збалансувати їх з основною цінністю проєкту, надаючи пріоритет позиції замовника.

Згідно стандарту PMBOOK управління зацікавленими сторонами включає процеси, необхідні для виявлення стейккхолдерів, аналізу їх очікувань і їх впливу на проєкт, а також розробки відповідних стратегій управління для ефективного залучення їх в прийняття рішень і виконання проєкту [7]. Для налагодження ефективної співпраці зі стейкхолдерами

безумовною є важливість початкового етапу, який полягає у ідентифікації та визначенні інтересів зацікавлених сторін, тому основна частина дослідження буде присвячена цьому питанню.

Визначення ключових стейкхолдерів на початковому етапі розроблення концепції проєкту є вкрай важливим, адже саме від рівня їх задоволеності буде визначатись успіх проєкту. Існує багато різних класифікацій стейкхолдерів компаній, для управління проєктом важливо виявити зацікавлені сторони та виокремити серед них провідних, які можуть мати вирішальний вплив на проєкт. На початковому етапі необхідно скласти перелік усіх зацікавлених сторін. Допомогти у цьому може застосування методу «мозковий штурм», в основі якого лежить генерування випадкових думок. Особливістю цього методу є розмежування процесу генерування та критики ідей, що сприяє максимальному продукуванню думок. Для ефективнішого застосування цього методу необхідно залучити різних учасників команди проєкту.

Наступним кроком є серед виявлених груп виокремити ключових стейкхолдерів, тих, хто визначає успіх чи невдачу проєкту. Саме ця група важлива для нас в розрізі даного дослідження з позиції визначення успішності проєкту через задоволення інтересів його ключових стейкхолдерів. Допомогти з визначенням провідних учасників можна скориставшись інструментом D.A.N.C.E. (рис. 2).

Аналізуючи оточення проєкту та виявляючи провідних його учасників, зазвичай пам'ятають про тих, хто наділений певною владою щодо проєкту, приймає певні рішення та отримує пряму вигоду від проєкту. Однак, також треба звертати увагу на тих стейкхолдерів, які володіють певними зв'язками, адже саме вони здатні впливати на інших учасників, що дозволяє при їх залученні сприяти успішності проєкту. Важливо виокремити осіб з певною енергетикою, яка може бути як позитивною так і негативною. Налагодження взаємодії зі складними

особистостями дозволить нейтралізувати їх негативний вплив, а залучення осіб з позитивною енергетикою дозволить гуртувати менш активних учасників [9].

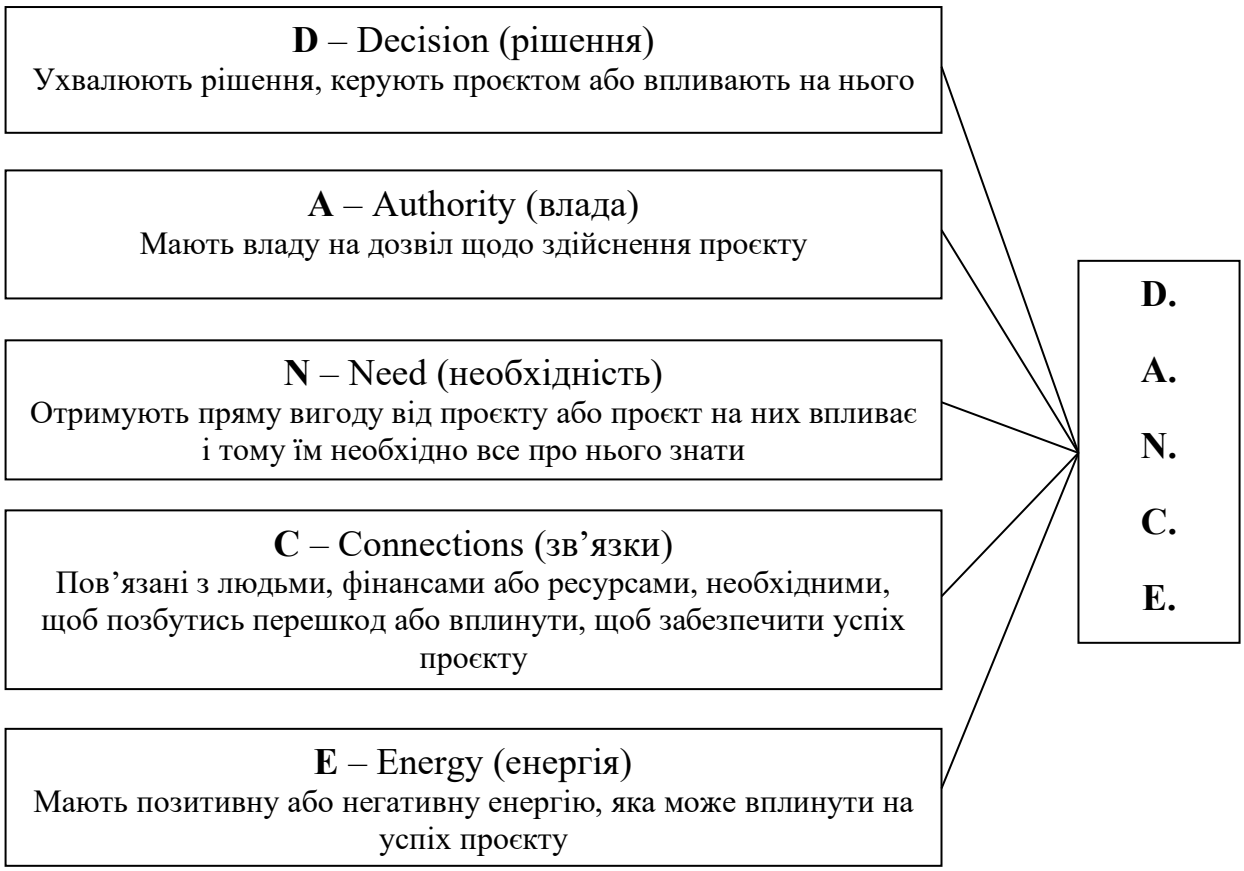

Рис. 2. Інструмент D.A.N.C.E.

Джерело: сформовано автором на основі [9]

Виокремлення ключових учасників дозволяє перейти до наступної стадії, збору інформації щодо їх інтересів, вимог стосовно проєкту. Найбільш вживаними прямими методами отримання інформації є проведення опитування, інтерв'ю. За неможливості отримання інформації прямими методами, застосовують непрямі, в основі яких методи експертних оцінок, однак вони не можуть гарантувати успішний результат дослідження [6].

Для того, щоб найкраще зрозуміти очікування та результати, які прагне отримати кожен провідний учасник від проєкту, необхідно провести опитування або інтерв'ю з кожним з них. Забезпечити

ефективність даного процесу можна з допомогою інструменту «лійка питань», який полягає у переході в процесі інтерв'ю від більш загальних до конкретніших запитань. Спочатку ставляться відкриті питання, для збору загальної інформації, далі переходять до деталізованих, спрямованих на отримання більшої конкретики, та наприкінці ставлять закриті питання, які вимагають чіткої відповіді «так/ні», що дозволяє підтвердити, що ви вірно зрозуміли співрозмовника [9].

В процесі інтерв'ю необхідно отримати чітку інформацію у провідних стейкхолдерів щодо їх розуміння мети проєкту, його опису, винятків та обмежень, отримати відповіді відносно їх бачення бажаних результатів проєкту та критеріїв його здачі-прийняття. Також за можливості проводять групові інтерв'ю, інколи таким чином можна отримати більше інформації завдяки ефекту синергії. Індивідуальні як і групові інтерв'ю мають ряд переваг і недоліків, однак результат залежить від того, наскільки ефективно керувати процесом та організовувати плідну дискусію вміє організатор опитування. Якісний аналіз дозволяє розставити правильні пріоритети в подальшому визначенні стратегії взаємодії зі стейкхолдерами.

Зібрана інформація піддається кількісному аналізу та за результатами дослідження для здійснення кращого управління зацікавлені сторони зі схожими інтересами, очікуваннями, позицією до проєкту чи рівнем впливу на нього можуть бути згруповані. Розроблено різні типології стейкхолдерів організацій [14; 15], однак для проєктної діяльності доцільно їх групувати для аналізування з позицій: їх інтересів щодо проєкту, ймовірності потенційних конфліктів, можливостей зацікавлених сторін щодо їх активного залучення [13], ступеня та характеру впливу на проєкт.

Отримана в процесі ідентифікації та аналізування стейкхолдерів інформація повинна бути опрацьована з метою формування бази знань про

зацікавлених сторін проєкту, плану їх залучення до проєкту. Для кожного ключового учасника чи їх груп повинні бути розроблені відповідні стратегії залучення до проєкту. Ці стратегії визначають план заходів, що будуть стосуватись цих стейкхолдерів: як з ними взаємодіяти, тримати проінформованими, залучати до проєкту для досягнення його цілей. Різні групи вимагають різних підходів в залежності від їх інтересів і впливу на проєкт.

Процес управління залученням стейкхолдерів передбачає комунікацію і постійну роботу з ними для відповідності їх вимогам, очікуванням, потребам. Цей процес вимагає реагування на проблеми зацікавлених сторін, що виникають, та сприяння можливостям їх активного залучення. Ефективна комунікація є ключем для активного залучення стейкхолдерів до проекту, що сприяє формуванню міцних відносин та забезпечується шляхом організації частого спілкування, зустрічей, обміну досвідом, неформального діалогу.

В ході проєкту обов'язково потрібно здійснювати активний моніторинг зовнішнього середовища для забезпечення безперервних покращень. Впродовж проєкту стейкхолдери можуть виникати та зникати, змінюється їх інтерес та рівень впливу на проєкт. В процесі реалізації проєкту відбувається ідентифікація нових зацікавлених сторін, їх інтересів і впливу, здійснюється моніторинг змін у вимогах та очікуваннях ідентифікованих стейкхолдерів. Ці події можуть бути викликані результатами змін в проєкті або в його рамках: зміни фаз проєкту, організаційні зміни, нові правила та інші. Важливо проаналізувати вплив цих змін на проєкт та адаптувати стратегії залучення зацікавлених сторін, модифікувавши відповідні плани.

Таким чином, виділимо переваги, які можна досягнути завдяки налагодженню ефективної взаємодії зі стейкхолдерами проєктів:

- виявлення вимог усіх стейкхолдерів щодо проєкту або його результатів;
- ідентифікування реальних критеріїв успішності проекту;
- виявлення можливих негативних реакцій певних зацікавлених сторін щодо проєкту та розроблення шляхів їх нівелювання;
- виявлення можливості залучення до реалізації проєкту та ступінь корисності певних зацікавлених сторін за умови їх активної участі;
- виявлення потенційних конфліктів інтересів та розроблення шляхів компромісу між різними сторонами проекту;
- виявлення існуючих зв'язків між стейкхолдерами проєкту дозволяє розробити ефективну схему комунікацій;
- зменшення ймовірності виникнення ризиків, які поставлять реалізацію проєкту чи його доцільність під загрозу;
- вдосконалення процесу планування проєкту та зменшення можливих загроз під час його виконання;
- зменшення ризику виникнення конфліктних ситуацій між різними сторонами проекту.

Висновки. Ідентифікація, аналізування та активне залучення стейкхолдерів здійснюється впродовж всього життєвого циклу проєкту та дозволяє підсилити потенційні позитивні та нейтралізувати негативні впливи. Залучення зацікавлених сторін сприяє збору та оцінюванню інформації, важливої для успішної реалізації проєкту, коригуванню проєкту до обставин та змін зовнішнього середовища, формуванню єдності та узгодженості в формуванні та прийнятті кінцевих результатів проєкту. Активне залучення стейкхолдерів сприяє ефективній реалізації проєкту, досягненню його цілей та кінцевих результатів, забезпеченню задоволеності всіх зацікавлених сторін та досягненню його успіху.

Література

1. Freeman R. E. Strategic Management: A stakeholder approach / R.E. Freeman. Boston : Pitman, 1984. 292 p.
2. Клилэнд Д. Управление заинтересованными сторонами проєкта // Управление проєктами / Под ред. Дж.К. Пинто, пер. с англ. Под. ред. В. Н. Фунтова / Д. Клилэнд. СПб. : Питер, 2004.
3. Солодухин К.С. Проблемы применения теории заинтересованных сторон в стратегическом управлении организацией / К. С. Солодухин // Проблемы современной экономики. 2007. № 4 (24). С. 152-156.
4. Мамонов К. А. Стейкхолдерно-орієнтований підхід в управлінні капіталом бренду будівельних корпоративних підприємств: монографія. Харків, 2012. 249 с.
5. Кадикова І. М. Метод визначення очікувань зацікавлених сторін і їх коригування при стратегічному управлінні програмою проєктів [Текст] / І. М. Кадикова, С. О. Ларіна, І. В. Чумаченко // Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості. 2019. №1 (7). С. 51-58.
6. Рибак А.І. Управління зацікавленими сторонами в проекному менеджменті: монографія/ А.І. Рибак, І. Б. Азарова. Одеса : ОДАБА, 2017. 145 с.
7. Руководство к своду знаний по управлению проєктом (Руководство PMBOK) / колектив авторов Project Management Institute, PMI. Шестое издание. Project Management Institute, 2017. 800 с.
8. Сьоме видання Настанови до зводу знань з управління проєктами (Настанова PMBOK) та Стандарт з управління проєктами / колектив авторів Project Management Institute, PMI. Сьоме издание. Project Management Institute. 2022. 275 с.
9. Когон Корі. Керування проєктами для "неофіційних" проєкт - менеджерів / Корі Когон, Сьюзетт Блейкмор, Джеймс Вуд / пер. з

англ. М. Євсеєнко, О. Кожушко. Харків : Вид-во «Ранок»: Фабула, 2019. 240 с.

10. AA1000 Stakeholder Engagement Standard [Електронний ресурс]. 2015. URL: https://www.accountability.org/wp-ontent/uploads/
11. Керівництво з соціальної відповідальності ISO/DIS 26000 / Міжнародна організація стандартизації: Guidance on socialresponsibility. URL: isotc.iso.org.
12. Бушуев С. Д. Основы индивидуальных компетенций для управления Проєктами, Програмами и Портфелями (National Competence Baseline, NCB Version 4.0). Том 1. Управление проєктами / С. Д. Бушуев, Д. А. Бушуев.; под. редакцией Бушуева С. Д. К. : Саммит-Книга, 2017. 178 с.
13. Рич М. І. Цінності зацікавлених сторін в соціальних та комерційних проєктах [Електронний ресурс] / М. І. Рич. URL: http://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-13/45-49.pdf
14. Галушка З. І. Стратегічний стейкхолдер-менеджмент: теоретична концепція й особливості застосування. Науковий вісник Чернівецького університету. Економіка. 2020. Випуск 829. С. 52-58.
15. Герасименко Ю.В. Ідентифікація стейкхолдерів підприємств та оцінка їхнього впливу: теоретичний аспект. Вісник ЖДТУ. 2019. № 1 (87). С. 9–16.

References

1. Freeman R.E. Strategic Management: A stakeholder approach / R.E. Freeman. Boston : Pitman, 1984. 292 p.
2. Klilend D. Upravlenie zainteresovannymi storonami proєkta // Upravlenie proєktami / Pod red. Dzh.K. Pinto, per. s angl. Pod. red. V. N. Funtova / D. Klilend. SPb. : Piter, 2004.

3. Solodukhin K.S. Problemy primeneniya teorii zainteresovannykh storon v strategicheskom upravlenii organizatsiey / K. S. Solodukhin // Problemy sovremennoy ekonomiki. 2007. № 4 (24). S. 152-156.
4. Mamonov K.A. Steikkholderno-oriientovanyi pidkhid v upravlinni kapitalom brendu budivelnykh korporatyvnykh pidpryiemstv: monohrafiia. Kharkiv, 2012. 249 s.
5. Kadykova I.M. Metod vyznachennia ochikuvan zatsikavlenykh storin i yikh koryhuvannia pry stratehichnomu upravlinni prohramoiu proektiv [Tekst] / I. M. Kadykova, S. O. Larina, I. V. Chumachenko // Suchasnyi stan naukovykh doslidzhen ta tekhnolohii v promyslovosti. 2019. №1 (7). S. 51-58.
6. Rybak A.I. Upravlinnia zatsikavlenymy storonamy v proeknomu menedzhmenti: monohrafiia / A.I. Rybak, I. B. Azarova. Odesa : ODABA, 2017. 145 s.
7. Rukovodstvo k svodu znaniy po upravleniyu proektom (Rukovodstvo PMBOK) / kolektiv avtorov Project Management Institute, PMI. Shestoe izdanie. Project Management Institute, 2017. 800 s.
8. Some vydannia Nastanovy do zvodu znan z upravlinnia proiektamy (Nastanova PMBOK) ta Standart z upravlinnia proiektamy / kolektyv avtoriv Project Management Institute, PMI. Some izdaniie. Project Management Institute. 2022. 275 s.
9. Kohon Kori. Keruvannia proektamy dlia "neofitsiinykh" proekt - menedzheriv / Kori Kohon, Siuzett Bleikmor, Dzheims Vud / per. z anhl. M. Yevseienko, O. Kozhushko. Kharkiv : Vyd-vo «Ranok»: Fabula, 2019. 240 s.
10. AA1000 Stakeholder Engagement Standard [Elektronnyi resurs]. 2015. URL: https://www.accountability.org/wp-ontent/uploads/

11. Kerivnytstvo z sotsialnoi vidpovidalnosti ISO/DIS 26000 / Mizhnarodna orhanizatsiia standartyzatsii: Guidance on socialresponsibility. URL: isotc.iso.org.
12. Bushuev S.D. Osnovy individualnykh kompetentsiy dlya upravleniya Proєktami, Programami i Portfelyami (National Competence Baseline, NCB Version 4.0). Tom 1. Upravlenie proєktami / S. D. Bushuev, D. A. Bushuev.; pod. redaktsiey Bushueva S. D. K. : Sammit-Kniga, 2017. 178 s.
13. Rych M.I. Tsinnosti zatsikavlenykh storin v sotsialnykh ta komertsiinykh proektakh [Elektronnyi resurs] / M. I. Rych. URL: http://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-13/45-49.pdf
14. Halushka Z.I. Stratehichnyi steikkholder-menedzhment: teoretychna kontseptsiia y osoblyvosti zastosuvannia. Naukovyi visnyk Chernivetskoho universytetu. Ekonomika. 2020. Vypusk 829. S. 52-58.
15. Herasymenko Yu.V. Identyfikatsiia steikkholderiv pidpryiemstv ta otsinka yikhnoho vplyvu: teoretychnyi aspekt. Visnyk ZhDTU. 2019. № 1 (87). S. 9–16.