

## АНАЛІЗУВАННЯ СТЕЙКХОЛДЕРІВ ПРОЄКТІВ УПРОВАДЖЕННЯ АВТОМАТИЗОВАНОЇ СИСТЕМИ НАБОРУ ТА АТЕСТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВАМИ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ

©2020 КОГУТ І. В., ЛУЧКО Г. Й.

УДК 334.02  
JEL: L74; M12; M51

### Когут І. В., Лучко Г. Й. Аналізування стейкхолдерів проєктів упровадження автоматизованої системи набору та атестації персоналу підприємствами будівельної галузі

Одним із основних факторів, який суттєво гальмує розвиток будівельної галузі в Україні, є проблеми з персоналом компаній. У статті визначено, що підприємствам будівельної галузі для подальшого розвитку необхідно реалізовувати проєкти, спрямовані на підвищення кваліфікації персоналу, розроблення систем його мотивації, вдосконалення системи набору персоналу. Обґрунтовано доцільність реалізації проєктів впровадження автоматизованої системи набору та атестації працівників на підприємствах будівельної сфери, реалізація яких дозволить налагодити бізнес-процеси, покращити комунікацію між співробітниками, забезпечити керівників інструментом контролю за роботою власного персоналу та сформувати відповідні системи мотивації. Для підвищення ефективності реалізації таких проєктів проаналізовано зацікавлених сторін проєкту на основі моделі Мітчелла, Агле та Вуда. Визначено основні групи стейкхолдерів; здійснено оцінку їх впливу на проєкт та класифікацію за принципом наявності атрибутів «влада», «законність», «терміновість вимог». Для ключових стейкхолдерів розроблено відповідні стратегії взаємодії, застосування яких дозволить керівництву підприємств будівельної галузі налагодити комунікацію з власним персоналом та основними зацікавленими сторонами, що в подальшому забезпечить успіх реалізації таких проєктів на користь компаній.

**Ключові слова:** стейкхолдери, зацікавлені сторони проєкту, проєкт, модель Мітчелла, будівельна галузь.

**DOI:** <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-7-293-299>

**Рис.:** 3. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 8.

**Когут Ірина Василівна** – старший викладач кафедри технологій управління, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

**E-mail:** [yarinakohut@gmail.com](mailto:yarinakohut@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-9263-2181>

**Researcher ID:** <http://www.researcherid.com/R-1820-2017>

**Лучко Галина Йосипівна** – кандидат економічних наук, доцент кафедри технологій управління, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

**E-mail:** [hluchko@gmail.com](mailto:hluchko@gmail.com)

UDC 334.02  
JEL: L74; M12; M51

### Kohut I. V., Luchko H. Yo. Analyzing Stakeholders of the Projects with Implementation of an Automated System for Recruiting and Attestation of Staff at the Construction Industry Enterprises

One of the main factors, which slows down the development of the construction industry in Ukraine, is the problems with the companies' staff. The article determines that the enterprises in the construction industry for their further development need to implement projects, aimed at improving staff, developing systems of its motivation, improving the staff recruitment system. Feasibility of implementation of projects of implementation of automated system of recruitment and attestation employees at the enterprises of construction sphere is substantiated, implementation of which will allow to get business processes going, to improve communication between co-workers, to provide managers with a tool of control over work of own staff and to form the appropriate motivation systems. To increase the implementation efficiency of such projects, the stakeholders of project are analyzed on the basis of the model of Mitchell, Agle and Wood. The main stakeholder groups are defined; their impact on the project along with classifying on the basis of the present attributes of «power», «legality», «urgency of requirements» is carried out. For key stakeholders, appropriate cooperation strategies have been developed, the application of which will allow the management of enterprises in construction industry to establish communication with their own staff and key stakeholders, which will further ensure the success of implementation of such projects in favor of companies.

**Keywords:** stakeholders, Interested parties of a project, the Mitchell model, construction industry.

**Fig.:** 3. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 8.

**Kohut Iryna V.** – Senior Lecturer of the Department of Technology Management, National University «Lviv Polytechnic» (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine)

**E-mail:** [yarinakohut@gmail.com](mailto:yarinakohut@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-9263-2181>

**Researcher ID:** <http://www.researcherid.com/R-1820-2017>

**Luchko Halyna Yo.** – PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Technology Management, National University «Lviv Polytechnic» (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine)

**E-mail:** [hluchko@gmail.com](mailto:hluchko@gmail.com)

Будівельна сфера в ринкових умовах розвитку національної економіки безумовно є однією із провідних і важливих видів економічної діяльності в Україні. Будівництво, як ніяка інша галузь

економіки, сприяє розвитку підприємств малого та середнього бізнесу. Розвиток цієї галузі стимулює економічне зростання у країні та допомагає у вирішенні багатьох соціальних проблем. Останніми рока-

ми будівельна галузь демонструє стабільні тенденції зростання. На жаль, незважаючи на позитивну динаміку в будівельній галузі, існує ряд проблем, які суттєво перешкоджають її розвитку.

Одним із основних факторів, які гальмують розвиток підприємств будівельної сфери в Україні, є проблема з кадрами, низький рівень їх кваліфікації. Таким чином, актуальним є дослідження питання та пошук шляхів вирішення кадрових проблем з працівниками будівельної галузі. Реалізація підприємствами будівельної галузі проектів, спрямованих на розвиток персоналу, сприятиме підвищенню ефективності діяльності, адже кадровий потенціал є одним із найважливіших чинників, який визначає успіх компанії. Для успішної реалізації таких проектів важливим є розроблення стратегій налагодження взаємодії з ключовими стейкхолдерами.

Дослідження питань теорії стейкхолдер-менеджменту відображені у працях закордонних і вітчизняних науковців, серед яких варто відзначити: Р. Акоффа, Е. Фрімена, Т. Дональдсона, Л. Престона, Дж. Поста, С. Сакс, А. Менделоу, Р. Мітчелла, Б. Агле, Д. Вуда, Г. Саважа, А. Фрідмана, Д. Кліленда, С. Майлса, Т. Джонса, А. Укса, Д. Соломатіна, К. Солонухіна, Р. Струк, О. Краковецьку, І. Репенка, Н. Краснокутську, М. Петрова та багатьох інших.

Фахівцями розроблено різні методики класифікації стейкхолдерів, відповідно до їх інтересів щодо проектів чи бізнесу. Актуальним є розроблення стратегій управління відносинами з ключовими стейкхолдерами при реалізації проектів підприємствами будівельної галузі.

*Метою* статті є обґрунтування доцільності реалізації проекту впровадження автоматизованої системи набору та атестації персоналу підприємствами будівельної галузі, здійснення аналізу ключових стейкхолдерів проекту та розроблення стратегій взаємодії з ними.

**Я**кісні та кількісні характеристики персоналу підприємств суттєво впливають на реалізацію стратегій їх розвитку, розширення виробництва, підвищення якості продукції та продуктивність праці. У даній статті ми зосередимо увагу на дослідженні одного з ключових факторів, який суттєво впливає на ефективність виробництва та загальний результат виконання робіт, – на кадровому потенціалі, тобто працівниках будівельної галузі.

За результатами дослідження динаміки кількості зайнятих у будівельній галузі України працівників у 2012–2018 рр. можна відзначити тенденцію різкого зменшення їх чисельності [1]. Будівельні підприємства відчувають дефіцит робочих рук, особливо відчутна стрімка втрата кваліфікованих кадрів, які в пошуках привабливіших пропозицій їдуть працювати за кордон. Зростання темпів втрати професійних будівельників та відсутність можливості підготовки

нових фахових кадрів через занедбану систему профтехосвіти суттєво впливають на ефективність роботи підприємств галузі.

**В**раховуючи тенденції ринку, перед компаніями будівельної галузі актуальним постає питання реалізації проектів, спрямованих на підвищення кваліфікації персоналу, розроблення систем набору персоналу, його мотивації. Важливим у системі управління персоналом є вдосконалення каналів комунікацій між співробітниками для налагодження максимально ефективної співпраці при виконанні поставлених завдань. Впровадження проектів автоматизації процесів набору та атестації працівників дозволить налагодити бізнес-процеси, покращити комунікацію між співробітниками, сприятиме інформаційному обміну між співробітниками (форуми, чати тощо). Також керівники компаній отримують чудовий інструмент контролю за роботою власного персоналу та формування за їх результатом відповідних систем мотивації.

Основні *переваги* таких проектів:

1. Можливість створення автоматизованої бази кадрового резерву.
2. Покращення якості кадрів та пришвидшення процесу їх набору.
3. Автоматизація процесу оцінювання наявних працівників та підвищення рівня їх професійної компетентності.
4. Формування справедливої оплати праці відповідно до рівня професійних знань та вмій.
5. Формування планів перепідготовки наявних працівників та адаптації нових тощо [2].

Для ефективної реалізації, визначення ступеня зацікавленості та підтримки проектів автоматизації процесів набору та атестації кадрів та полегшення впровадження їх в операційну роботу важливим завданням є визначення основних груп зацікавлених сторін таких проектів. Робота з основними стейкхолдерами дає можливість компаніям і топ-менеджерам розуміти, управляти змінами та настроями основних груп стейкхолдерів, визначати ступінь впливу на такі проекти з боку не тільки внутрішнього середовища підприємства, але й зовнішнього бізнес-оточення.

Для визначення повного кола стейкхолдерів потрібно підібрати метод аналізу стейкхолдерів і визначити їх інтереси, стратегії взаємодії з ними.

Теорія стейкхолдер-менеджменту на сьогоднішній час набула великого поширення, незважаючи на те, що розвиватися почала відносно недавно. Згідно з цією теорією підприємства розглядаються не тільки як інструмент отримання прибутку, а й як складова складної системи, яка впливає та на яку впливають споживачі, громадськість, постачальники, партнери, конкуренти, персонал, держава тощо. Ідеолог і засновник класичної концепції зацікавлених сторін Р. Е. Фрімен зазначав, що жодне підприємство

в тій чи іншій галузі не може існувати без підтримки стейкхолдерів [3]. Таким чином, для підвищення результативності впровадження проектів автоматизації процесів набору та атестації працівників необхідно налагодити співпрацю із ключовими зацікавленими сторонами.

Для визначення стейкхолдерів розроблені різні моделі аналізу. Для кожного проекту, зважаючи на його специфіку та сферу, в якій працює підприємство, може бути розроблена своя система аналізу, однак певні загальні процеси можна виявити в кожній [4]. Для даного дослідження було обрано модель Мітчелла, Агле та Вуда. Застосування цієї моделі дозволить якісніше провести аналіз та запропонувати робочі стратегії взаємодії із ключовими стейкхолдерами проекту.

**П**роведемо аналіз зацікавлених сторін проекту впровадження автоматизованої системи набору та атестації персоналу підприємствами будівельної сфери, використовуючи класичні етапи аналізування стейкхолдерів. Згідно зі стандартом РМВОК управління зацікавленими сторонами проекту включає в себе процеси, необхідні для виявлення людей, груп і організацій, які можуть чинити або на яких може чинити вплив проект, для аналізу очікувань зацікавлених сторін і їх впливу на проект, а також для розроблення відповідних стратегій управління для ефективного залучення зацікавлених сторін до прийняття рішень і виконання проекту [5].

На першому етапі необхідно ідентифікувати стейкхолдерів проекту та сформулювати їх перелік. Для проекту впровадження автоматизованої системи набору та атестації персоналу підприємствами будівельної сфери авторами визначено такі основні групи стейкхолдерів:

- ✦ засновники компаній будівельної галузі;
- ✦ керівники (топ-менеджери) компаній будівельної сфери;
- ✦ фінансові директори компаній будівельної сфери;
- ✦ HR-партнери, HR-директори;
- ✦ рекрутингові агентства;
- ✦ працівники відділів HR;
- ✦ експерти галузі стосовно проекту;
- ✦ постачальники програмних продуктів;
- ✦ персонал компаній;
- ✦ клієнти (партнери) по галузі;
- ✦ конкуренти;
- ✦ спеціалісти, які знаходяться у пошуку роботи;
- ✦ профспілки;
- ✦ галузеві освітні заклади.

У рамках моделі Мітчелла – Агле – Вуда кожен стейкхолдер описується такими атрибутами: «влада» (*power*), «законність» (*legitimacy*), «терміновість вимог» (*urgency*) [3].

Проведемо оцінювання кожного ідентифікованого стейкхолдера проекту впровадження автомати-

зованої системи набору та атестації персоналу підприємствами будівельної сфери за вищезазначеними атрибутами. Визначимо параметри нарахування балів за шкалою від 0 до 10, де 0 – відсутній атрибут, а 10 – максимальний вплив стейкхолдера за фактором, стосовно якого проводилась оцінка. Результати оцінювання наведемо на павутинкових діаграмах.

На *рис. 1* наведено діаграму оцінки за атрибутом «влада» (*power*) стейкхолдерів проекту впровадження автоматизованої системи набору та атестації персоналу підприємствами будівельної сфери.

Таким чином, найбільшою владою наділені засновники компаній, керівники (топ-менеджери) та HR-партнери, HR-директори компаній, які безпосередньо відповідають за результати впровадження таких проектів та їх успіх.

Діаграму оцінки за атрибутом «законність» (*legitimacy*) стейкхолдерів проекту впровадження автоматизованої системи набору та атестації персоналу підприємствами будівельної сфери наведено на *рис. 2*.

Найбільшу вагомість за атрибутами «законність» (*legitimacy*) мають внутрішні стейкхолдери (засновники компаній, керівники (топ-менеджери) та працівники компанії), які є безпосередньо членами команд, що залучені до їх реалізації. Серед зовнішніх стейкхолдерів варто звернути увагу на галузеві профспілки. Вони зацікавлені в дотриманні норм законів у таких проектах і виконують функцію наглядової ради.

**Н**аведемо діаграму оцінки стейкхолдерів за атрибутом «терміновість вимог» (*urgency*) для проекту впровадження автоматизованої системи набору та атестації персоналу підприємствами будівельної сфери на *рис. 3*.

Відповідно до діаграми в цю групу увійшли такі стейкхолдери: керівники та топ-менеджери будівельної сфери, HR-партнери, HR-директори компаній, працівники відділів HR, рекрутингові агентства, персонал компанії. Кожен із членів цієї групи має власні очікування від результатів проекту та вимагає, щоб його інтереси були враховані, а очікування виправдані. Зокрема, персонал компаній, в яких буде впроваджено проект, вимагає пояснень та обґрунтування, оскільки для них результати атестації можуть нести як вигоду, так і ризик.

Наступним кроком є поділ стейкхолдерів на групи та їх класифікація. Згідно з методикою аналізу стейкхолдерів за моделлю Мітчелла – Агле – Вуда є сім груп стейкхолдерів: бездіяльна (спляча група); контрольована група; вимагаюча група; контрольована група; небезпечна група; домінуюча група, залежна група та категорична група [6]. Це групування відбувається за принципом наявності атрибутів «влада», «законність», «терміновість вимог».

Згрупуємо стейкхолдерів за наявністю атрибутів (від 0 до 3 – вплив незначний, більше 4 – вплив суттєвий) у таблицю та визначимо стратегії взаємодії



Рис. 1. Оцінка стейкхолдерів проекту за атрибутом «влада»

Джерело: авторська розробка.



Рис. 2. Оцінка стейкхолдерів проекту за атрибутом «законність»

Джерело: авторська розробка.

з ними. Класифікація стейкхолдерів проекту впровадження автоматизованої системи набору та атестації персоналу підприємствами будівельної сфери за моделлю Мітчелла – Агле – Вуда наведена в табл. 1.

**З**ацікавлені сторони, яким властиві два атрибути в будь-якій комбінації, є в очікуванні та відрізняються вищою активністю. Оскільки наявність двох атрибутів свідчить про глибоке включення цих

стейкхолдерів, менеджерам необхідно більше приділяти уваги їх потребам. Значущість стейкхолдерів визначається поєднанням відповідних атрибутів. Найбільш істотним впливом володіють зацікавлені сторони, які наділені владою, вплив яких узаконено та які потребують вирішення питань у найкоротші терміни (категорична група). Дана класифікація стейкхолдерів дозволяє визначити, яка із зацікавлених сторін потребує більше уваги, а яка – менше [3; 7; 8].



Рис. 3. Оцінка стейкхолдерів проекту за атрибутом «терміновість вимог»

Джерело: авторська розробка.

Таблиця 1

Класифікація стейкхолдерів проекту за моделлю Мітчелла – Агле – Вуда

Атрибут			Найменування групи	Стейкхолдери
Влада	Законність	Терміновість вимог		
+	+	+	Категорична група	Засновники компаній будівельної галузі
+	+	+		Керівники (топ-менеджери) компаній будівельної сфери
+	+	+		HR-партнери, HR-директори
-	+	+	Залежна група	Фінансові директори компанії будівельної сфери
-	+	+		Персонал компанії
+	-	+	Небезпечна група	Працівники відділів кадрів та відділів HR
+	+	-	Домінуюча група	Експерти у галузі та напрямку проекту
-	-	+	Вимагаюча група	Постачальники програмних продуктів
-	-	+		Рекрутингові агентства
-	-	+		Клієнти
-	+	-	Контролююча група	Спеціалісти, які знаходяться в пошуку роботи
-	+	-		Галузеві профспілки
-	+	-		Галузеві освітні заклади

Джерело: авторська розробка.

Кожен із визначених атрибутів стосовно певного стейкхолдера не є сталим, оскільки зміна зовнішнього середовища може коригувати їх поведінку. Відповідно, зацікавлені сторони можуть ці властивості набувати або втрачати протягом часу. В такому разі

потрібно робити коригування матриці та вносити відповідні зміни.

Наступним кроком є визначення стратегії взаємодії зі стейкхолдерами проекту впровадження автоматизованої системи набору та атестації персоналу

підприємствами будівельної сфери за методом Мітчелла – Агле – Вуда, яких визначено п'ять залежно від груп [8]. Для категоричної групи підходить стратегія партнерства, яка дозволить збалансувати потреби проекту з вимогами стейкхолдерів. Небезпечна група залучається в останній момент, але постійно потребує спостереження за нею. Для домінуючої групи використовується стратегія формування лояльності, а для контрольованої, бездіяльної та вимагаючої груп застосовують стратегію дотримання нейтралітету. Для ключових стейкхолдерів залежної та контролюючої груп доцільно застосовувати стратегію інформування, роз'яснення доцільності впровадження таких проектів. Небезпечною групою потрібно маніпулювати так, щоб вона знаходилася в межах управління менеджерами проекту.

**В**ибір і реалізація правильної стратегії для управління стейкхолдерами дозволить без перешкод впроваджувати проекти та покращувати їх результати. Розроблені стратегії взаємодії з ключовими стейкхолдерами проекту впровадження автоматизованої системи набору та атестації персоналу підприємствами будівельної сфери наведено в *табл. 2*.

## ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було здійснено аналіз зацікавлених сторін проекту впровадження автоматизованої системи набору та атестації персоналу підприємствами будівельної галузі на основі моделі Мітчелла – Агле – Вуда. У статті було визначено основні групи стейкхолдерів проекту, здійснено оцінку впливу на проект та проведено їх класифікацію за принципом наявності атрибутів «влада», «законність», «терміновість вимог». Залежно від приналежності до певної групи було запропоновано відповідні стратегії взаємодії з ключовими стейкхолдерами проекту, застосування яких дозволить керівництву підприємств будівельної галузі налагодити комунікацію з власним персоналом та основними зацікавленими сторонами, що в подальшому забезпечить успіх реалізації таких проектів на користь компаній, а також покращить ситуацію з кадрами на користь роботодавців. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. Державна служба статистики України. URL: <http://ukrstat.gov.ua>

Таблиця 2

Стратегії взаємодії з ключовими стейкхолдерами проекту

Учасники проекту	Стратегія взаємодії
Засновники компаній будівельної галузі. Керівники (топ-менеджери) компаній будівельної сфери. HR-партнери, HR-директори	Налагодити співпрацю шляхом проведення переговорів та обґрунтування вагомості проекту для компаній у галузі. Презентація переваг з точки зору економії фінансових ресурсів на процеси підбору та адаптації та економія коштів у майбутньому за рахунок зменшення плинності кадрів
Експерти галузі стосовно проекту	Співпраця з провідними експертами та формування лояльності до таких проектів у галузі. Організація навчання, майстер-класів, конференцій тощо
Постачальники програмних продуктів. Рекрутингові агентства. Клієнти	Підписання контрактів та договорів про співпрацю. Контроль з боку компаній, що впроваджують проекти такого напрямку
Працівники відділів кадрів та відділів HR	Роз'яснення вигоди проекту після впровадження, додаткова матеріальна мотивація. Навчання

Джерело: авторська розробка.

Розроблені відповідні стратегії управління ключовими зацікавленими сторонами проекту впровадження автоматизованої системи набору та атестації персоналу дозволять керівництву підприємств будівельної сфери налагодити бізнес-процеси, покращити комунікацію з персоналом, налагодити співпрацю та залучити зацікавлені сторони до прийняття управлінських рішень і виконання проекту, що сприятиме успішності його реалізації та підвищенню ефективності діяльності підприємств.

2. Мозгова Г. В., Морозов А. О., Фомін О. Д. Використання CRM-систем на українському ринку: особливості та перспективи. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. № 2. С. 89–94. URL: [http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/2\\_58\\_2017\\_ukr/15.pdf](http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/2_58_2017_ukr/15.pdf)
3. Рибак А. І., Азарова І. Б. Управління зацікавленими сторонами в проектному менеджменті : монографія. Одеса : ОДАБА, 2017. 145 с.
4. Галимзянов М. Д. Методики аналізу стейкхолдерів проекту. *Молодой ученый*. 2019. № 35. С. 35–37. URL: <https://moluch.ru/archive/273/62188/>

5. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK) / коллектив авторов Project Management Institute, PMI. 6-е изд. М. : Олимп-Бизнес, 2016. 792 с.
6. Солодухин К. С. Проблемы применения теории заинтересованных сторон в стратегическом управлении организацией. *Проблемы современной экономики*. 2007. № 4. С. 152–156. URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=1653>
7. Щербаченко П. С. Взаимодействие со стейкхолдерами как фактор развития компании. *Управленческие науки в современном мире*. 2017. № 1. С. 564–569.
8. Карпус П. А. Удовлетворение интересов стейкхолдеров как основа для разработки стратегии нефтегазовой компании. *Нефть, газ и бизнес*. 2009. № 7–8. С. 30–34. URL: <https://publications.hse.ru/mirror/pubs/share/folder/2qf5qcdytn/direct/74026027>

## REFERENCES

Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. <http://ukrstat.gov.ua>

Galimzyanov, M. D. "Metodiki analiza steykholderov proekta" [Methods for Analyzing Project Stakeholders]. *Molodoy uchenyy*. 2019. <https://moluch.ru/archive/273/62188/>.

Karpus, P. A. "Udovletvoreniye interesov steykholderov kak osnova dlya razrabotki strategii neftegazovoy kompanii" [Meeting the Interests of Stakeholders as a Basis

for Developing a Strategy for an Oil and Gas Company]. *Neft, gaz i biznes*. 2009. <https://publications.hse.ru/mirror/pubs/share/folder/2qf5qcdytn/direct/74026027>

Mozhova, H. V., Morozov, A. O., and Fomin, O. D. "Vykorystannia CRM-system na ukrainskomu rynku: osoblyvosti ta perspektyvy" [The Use of CRM-Systems in Ukrainian Market: Features and Prospects]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*. 2017. [http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/2\\_58\\_2017\\_ukr/15.pdf](http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/2_58_2017_ukr/15.pdf)

*Rukovodstvo k svodu znaniy po upravleniyu proektami (Rukovodstvo PMBOK)* [A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)]. Moscow: Olimp-Biznes, 2016.

Rybak, A. I., and Azarova, I. B. *Upravlinnia zatsikavlenymy storonamy v proektnomu menedzhmenti* [Stakeholder Management in Project Management]. Odesa: ODABA, 2017.

Shcherbachenko, P. S. "Vzaimodeystviye so steykholderami kak faktor razvitiya kompanii" [A System of Interaction with Stakeholders as a Factor of the Development of the Company]. *Upravlencheskiye nauki v sovremennom mire*, no. 1 (2017): 564-569.

Solodukhin, K. S. "Problemy primeneniya teorii zainteresovannykh storon v strategicheskom upravlenii organizatsiyey" [Problems of Applying Stakeholder Theory in the Strategic Management of an Organization]. *Problemy sovremennoy ekonomiki*. 2007. <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=1653>