

ВПЛИВ ПОВЕДІНКИ СТЕЙКХОЛДЕРІВ НА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В УПРАВЛІННІ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ

Смоленніков Д. О.,

к.е.н., доцент, доцент кафедри управління імені Олега Балацького

Сумський державний університет, м. Суми

вул. Римського-Корсакова, 2, м. Суми, 40007, Україна

dos@management.sumdu.edu.ua

Павленко Д. С.,

студентка

Сумський державний університет, м. Суми

вул. Римського-Корсакова, 2, м. Суми, 40007, Україна

daquarvko@gmail.com

Костюченко Н. М.,

к.е.н., доцент, доцент кафедри міжнародних економічних відносин

Сумський державний університет, м. Суми

вул. Римського-Корсакова, 2, м. Суми, 40007, Україна

n.kostyuchenko@viod.sumdu.edu.ua

Стаття присвячена дослідженню особливостей проєктної діяльності сучасної організації з урахуванням взаємодії зі стейкхолдерами. Ключові акценти зроблені на поведінці зацікавлених сторін при впровадженні гнучких методологій управління проєктами, зокрема інноваційного спрямування.

Авторами проведено аналіз наукових підходів до визначення понять «управління проєктами» та «стейкхолдери». Було досліджено ключові механізми залучення зацікавлених сторін при розробці та реалізації проєктів сучасної організації, яка впроваджує методологію Agile та безпосередньо Scrum. Враховано особливості інноваційних проєктів, їх основні етапи розробки та залучення на них стейкхолдерів організації. Проведено аналіз впливовості зацікавлених сторін на інноваційну проєктну діяльність компанії, а також запропоновано механізм взаємодії компанії та стейкхолдерів в аспекті інноваційної проєктної діяльності. Такий механізм дозволяє наочно продемонструвати для осіб, які приймають рішення, важливість налагодження системи взаємовідносин стейкхолдерів з організацією в контексті її проєктної діяльності, зокрема із використанням інноваційної методології Agile. Це дозволило закласти фундамент для наступних досліджень й формування більш системного розуміння ролі стейкхолдерів в управлінні інноваційними проєктами.

В статті зроблений акцент на проєктах місцевого розвитку, які спрямовані на реалізацію стратегічних пріоритетів розвитку територіальної громади й відповідної території, та затверджені у складі проєктної частини стратегії. Надані рекомендації щодо способів розвантаження проєктних керівників, прискорення та оптимізації проєктної діяльності, а також мінімізації ризиків порушення термінів виконання.

Також в статті представлено розширену класифікацію стейкхолдерів, які долучаються до розробки та реалізації проєктів. Зокрема досліджено внутрішні та зовнішні зацікавлені сторони, первинні та вторинні групи стейкхолдерів, нормативні, функціональні, дифузні групи та групи клієнтів. Окремо виділені нормативні, організаційні, громадські та медіа групи, групи стейкхолдерів відносно до впливу влади та рівнів інтересів, наведено відповідну матрицю групування. Також акцентовано на тіншовій групі стейкхолдерів, яка функціонує як нормативний регулятор і пов'язана з політичним впливом на організацію.

***Ключові слова:** управління проєктами, проєктний менеджмент, стейкхолдери, зацікавлені сторони, Scrum, інноваційні проєкти.*

DOI: 10.21272/1817-9215.2021.4-22

ВСТУП

Швидкі технологічні та економічні зміни створюють нові можливості для посилення розвитку підприємницької діяльності та значно впливають на конкурентне середовище бізнесу. Впровадження інновацій в проєктну діяльність збільшується з кожним роком, що обумовлено постійними змінами бізнес-середовища та успіхом цієї діяльності. Організації прагнуть покращити свої показники стійкості, будуючи свій бізнес на нових підходах.

Загальноновизнано, що управління проєктами є одним із найважливіших факторів успішної реалізації організаційних стратегій та конкурентоспроможності загалом.

Компанії управляють інноваційними проектами як частиною своїх стратегій і відводять їм значні ресурси, що дозволяє збільшити конкурентні переваги. Разом з тим, в науковій літературі досі немає консенсусу щодо визначення поняття «проектний менеджмент».

Крім того, недостатньо дослідженим в науковій літературі залишається питання впливу зовнішніх стейкхолдерів на проектну діяльність організації. Особливої актуальності це набуває в контексті стратегічного управління організацією та реалізації інноваційних проектів.

Саме тому дана стаття присвячена аналізу впливовості стейкхолдерів на інноваційну проектну діяльність організацій, вибудовуванню механізму їх взаємодії.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Інтенсивний розвиток проектного менеджменту змушує звернути особливу увагу на потребу у застосуванні сучасних інструментаріїв цієї галузі знань в управлінні підприємствами загалом [1]. Останнім часом зростає визнання, що проекти слід розглядати як засоби для реалізації стратегії (Bredillet, 2008 [2]; Serra & Kunc, 2015 [3]; Young, et al, 2012 [4]), а також джерела нових стратегічних поглядів (Lowstedt et al, 2018 [5]; Morris & Jamieson, 2005 [6]).

Управління проектами – це планування, організація, моніторинг та контроль усіх аспектів проекту у межах узгодженого графіку, бюджету та критеріїв виконання [7]. Ефективне управління проектами неможливе без якісно підібраної команди та зовнішніх стейкхолдерів які безпосередньо або опосередковано зацікавлені в його успішній реалізації.

Дослідженням проблематики діяльності стейкхолдерів займалися такі вчені, як Freeman R.E., Florea R, Ahlstedt L., Jahnukainen I., Eden C., Ackermann F., Post J. E., Preston L. E., Gil N. A., Jones T.M., Donaldson T., Bryson J. M., Clarkson M. B. E. та інші.

Freeman R.E. визначає стейкхолдерів як учасників людського процесу спільного створення цінностей; як індивід або групу, які можуть вплинути на досягнення цілей організації або на кого впливає досягнення цілей організації [8]. Florea R. наголошує, що без підтримки цих груп організація припинила б своє існування [9].

Freeman R.E., Harrison J.S., Wicks A.C., Parmar B.L., Purnell L., de Colle S. в своєму дослідженні вказують на залежність стейкхолдерів від фірми для досягнення своїх особистих цілей і від того, від кого залежить фірма у своєму існуванні [10]. На думку Ahlstedt L., Jahnukainen I., зацікавлені сторони – це керовані власними інтересами та цілями учасники фірми, які залежать від неї, і від дій яких залежить фірма [11].

У 1998 році Eden C. та Ackermann F. визначили термін «стейкхолдери» як людей або малі групи, які мають можливість реагувати, вести переговори та змінювати стратегічне майбутнє організації [12].

В працях вчених Post J. E. та Preston L. E. поняття «стейкхолдери» визначається як зацікавлені сторони у компанії, тобто особи та їх оточення, які добровільно чи мимоволі сприяють розвитку фірми, її потенціалу та діяльності, які саме створюють багатство, отже, є її потенційними бенефіціарами та/або носіями ризику [13]. Jones T.M. називав стейкхолдерів співробітниками, які мають законний підпис у фірмі, які постачають фірмі критичні ресурси (внески), і натомість кожен очікує, що її/його інтереси будуть задоволені [14]. Carroll A.V. заявляв, що групи або особи можуть розглядатися як зацікавлені сторони, до легітимності яких може належати влада [15].

Jenson M.C. трактує теорію стейкхолдерів як твердження, що менеджери повинні приймати рішення, враховуючи інтереси всіх зацікавлених сторін в організації, а також зауважує на проблемі максимізації корисності [16]. Donaldson T., Preston L. E. писали, що стейкхолдери – це особи або групи з законними інтересами в процедурних та/або змістовних аспектах корпоративної діяльності [17].

Bryson J. M. визначав поняття «стейкхолдери» як будь-яку групу людей чи організацію, яка може впливати на ресурси або результати організації, або на неї впливає результат діяльності компанії [18]. На думку Clarkson M. B. E., зацікавлені

сторони – це особи або група осіб, які мають або заявляють про право власності, права чи інтереси в корпорації та її діяльності в минулому, сьогодні чи майбутньому [19].

Таким чином, можна визначити стейкхолдерів як індивідів або групу осіб, керовану власними інтересами та цілями, які можуть впливати на досягнення загальних цілей організації або на їх об'єкти впливу, та які діють на основі законних інтересів в процедурних та/або змістовних аспектах корпоративної діяльності.

Термін «стейкхолдери» наразі широко використовується в бізнесі, засобах масової інформації та уряді. Незважаючи на різноманітність трактовок зазначеного поняття, усі вони спираються на те, що організації повинні враховувати потреби, інтереси та вплив особи або групи осіб, які впливають або можуть впливати на рішення компанії. Стратегічно концепція управління зацікавленими сторонами заохочує фірми розглянути вплив на стейкхолдерів через свої дії та прийняття рішень [20].

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Метою статті є дослідження особливостей проектної діяльності з урахуванням взаємодії зі стейкхолдерами, впровадження новітніх гнучких методологій Agile, реалізації швидкого управління інноваційними проектами та стратегічної ролі ефективних взаємовідносин із зацікавленими сторонами задля успіху компанії.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Ключовою в теорії стейкхолдерів є система взаємозв'язків організації та її оточення, або зовнішнього середовища. Ця система базується на припущеннях, які полягають у тому, що організації взаємодіють з різними зацікавленими сторонами [21]:

- компаніями управляють топ-менеджери, які приймають стратегічні рішення, впливають на внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів;
- конкуруючі інтереси між організаціями та зацікавленими сторонами можуть призвести до конфлікту;
- організації конкурують на ринках, які мають тенденцію до рівноваги.

Успішність управління організацією відображається у рівні доходу, підвищенні ефективності та конкурентних переваг компанії на ринку [22]. Успіх компанії залежить від злагодженої роботи працівників і того, як співробітники взаємодіють з клієнтами, від рівня обслуговування, а в результаті – рівня задоволення клієнтів. Усе зазначене, в кінцевому рахунку, покращує результати роботи компанії [21].

Аналізуючи причини важливості співпраці з зацікавленими сторонами для організації, було виявлено вигідність підтримки зв'язків між ними задля забезпечення необхідних для організації ресурсів. У наукових публікаціях [13, 23, 24, 25] підкреслюється, що відносини між стейкхолдерами та організацією засновані на залежності від певних ресурсів, що є життєво важливими для компанії, і їх втрата «може поставити під загрозу виживання бізнесу» [23].

Залежність від ресурсів ставить організацію у відносно слабкіші позиції щодо зацікавлених сторін [23]. Щоб уникнути цього, компанії варто зменшити залежність від зовнішніх ресурсів, та збільшити можливості розпоряджатися власними ресурсами [24]. Крім того стейкхолдери можуть впливати на компанію, користуючись своєю владою або певним тиском [23, 26, 27]. При цьому влада трактується як привілей контролювати ресурси зацікавлених сторін [13].

Окрім прямого впливу на організацію, стейкхолдери також мають опосередкований вплив на корпоративну репутацію компанії [28].

Автор наукової праці [29] наголошує, що взаємозв'язок між стейкхолдерами та організацією може мати не лише позитивний, але і негативний результат з точки зору обсягу прибутку та репутації компанії на ринку. Існує загроза корпоративній репутації, коли відносини між стейкхолдерами та організацією є односторонніми, не підтримуються відповідальністю компанії, прозорістю та підзвітністю. Співпраця між зацікавленими сторонами та організацією дає змогу компанії зменшити репутаційні ризики,

збільшити доступність ресурсів, досягти організаційних цілей, полегшити певні бізнес-процеси, а також покращити якість продукції та послуг [29].

Багато вчених сходяться на думці, що необхідно залучати всі зацікавлені сторони до формування корпоративної репутації, оскільки стейкхолдери можуть впливати як на корпоративний імідж, репутацію компанії, так і на її дохід безпосередньо через рішення, що приймаються, або через бойкотування чи обмеження доступу до ресурсів.

Частково зацікавлені сторони несвідомо формують корпоративну репутацію. З іншого боку, необхідно пам'ятати, що стейкхолдери завжди можуть знайти альтернативу у разі, якщо відбувається зіткнення інтересів (наприклад обрати співпрацю з іншою організацією – конкурентом компанії) [23]. Компанія повинна намагатися підтримувати гарні відносини зі стейкхолдерами, задовольняти їх очікування, координувати діяльність, враховувати їх інтереси.

У сучасному світі плінно зростає розвиток технологій, ринки взаємодіють з оточуючим середовищем та впливають один на одного. У цих умовах складності і невизначеності змінюється й модернізується методологія управління проектами, необхідність впровадження якої в організаційній діяльності збільшує свою актуальність. Управління проектами стає все більш складнішим та потребує гнучкого реагування та змін. В управлінні проектами часто застосовуються різні інструменти, процеси та прийоми більш ніж одного методу. Іноді один метод використовується як базовий, і він доповнюється інструментами та прийомами інших методів.

Застосування підходу Agile (Agile Project Management) впливає на організаційну структуру, культуру та ролі, договірні відносини, людські ресурси, спосіб залучення клієнтів до проектів, спосіб узгодження якості системи та спосіб доставки програмного забезпечення [31].

Рамка Scrum (Scrum framework) є одним із найбільш адаптованих принципів та практик Agile. Методологія Scrum полегшує скоординовану діяльність програмістів, які розподіляють свою роботу на невеликі завдання, які можна виконати протягом фіксованих циклів тривалості або «спринтів», при цьому відстежується хід роботи, і за потреби здійснюється перепланування регулярних зустрічей з метою поступової розробки продуктів.

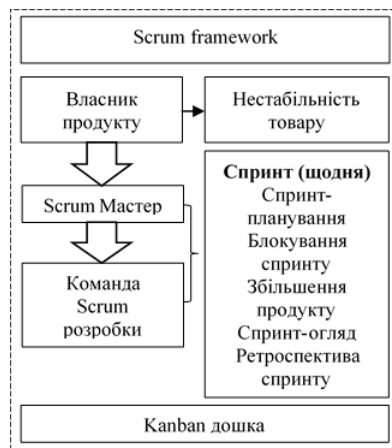


Рисунок 1 – Рамка Scrum (розроблено на основі [32])

Команда Scrum складається з трьох основних ролей: 1) власник продукту (PO), 2) член команди та 3) Scrum Master (SM). Усі члени команди Scrum мають різні ролі в управлінні проектами. Усі ролі необхідні для ефективної роботи програми Scrum. Команди Scrum самоконтролюються, і вони, як правило, складаються з людей з різним професійним досвідом. Кожна команда має знання, які вважаються необхідними для

виконання проекту [32]. Ролі SM та PO доповнюють одна одну (PO визначає "що" робити, SM - "як" це зробити). Роль PO змінилася від того, кого можна звинуватити, якщо проект провалився, до того, хто несе відповідальність за успіх або провал проекту [33].

Інноваційність є життєво важливою здатністю організаційної діяльності. Компанії управляють інноваційними проектами як частиною своїх стратегій і відводять їм значні ресурси, що дозволяє збільшити конкурентні переваги фірми. Якщо розглядати інноваційну діяльність з точки зору управління інноваційними проектами, інноваційний проект є системою заходів, які взаємопов'язані та взаємообумовлені в контексті ресурсів, виконавців та термінів реалізації [34, с. 202; 35].

Виокремлюють наступні індикатори інноваційної спрямованості проекту:

- висока ступінь невизначеності параметрів, строків, витрат та доходів проекту, що призводить до зменшення вірогідності проведення попереднього фінансово-економічного оцінювання та використання додаткових критеріїв оцінки й вибору проекту;

- орієнтованість на довгострокові результати, що вимагає створення надійної бази прогнозування та аналізу нововведень, а також обліку часу в розрахунках ефективності інноваційних проектів;

- залучення кваліфікованих спеціалістів з кожної області, що покладена основу підготовки окремих етапів реалізації кожного інноваційного проекту;

- висока ймовірність одержання несподіваних результатів зі своєю комерційною цінністю; гнучкість управління інноваційними процесами; здатність швидкого «впровадження» у нові бізнес-галузі, технології, товарні ринки [36, с. 53].

Основні передумови реалізації інноваційних проектів зазначено на рисунку 2.

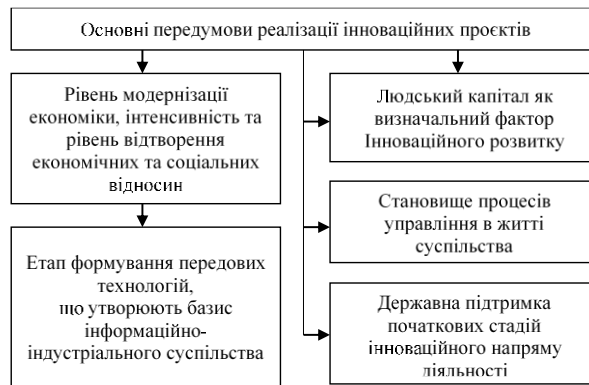


Рисунок 2 – Основні передумови реалізації інноваційних проектів (розроблено на основі [36, с. 53])

Існує типологія інноваційних проектів, запропонована в науковій праці [37], яка розділяє їх на інкрементальні (поступові), еволюційні та революційні інноваційні проекти. Інкрементальні проекти вдосконалюють наявні продукти для вже існуючої клієнтської бази, тоді як еволюційні запропонують їх новим клієнтам. Що стосується революційних проектів, то вони полягають у створенні нового продукту для нових клієнтів [37].

Досліджуючи наукові праці [34, 38-42], можна визначити основні етапи розроблення інноваційного проекту (рис. 3):

Етап формування інноваційної ідеї (ініціація) базується на зародженні інноваційної ідеї та встановленні кінцевої мети проекту. Кінцева мета часто поділяється на низку цілей у вигляді кількісної, якісної, або грошової оцінки ефекту від інноваційного проекту;

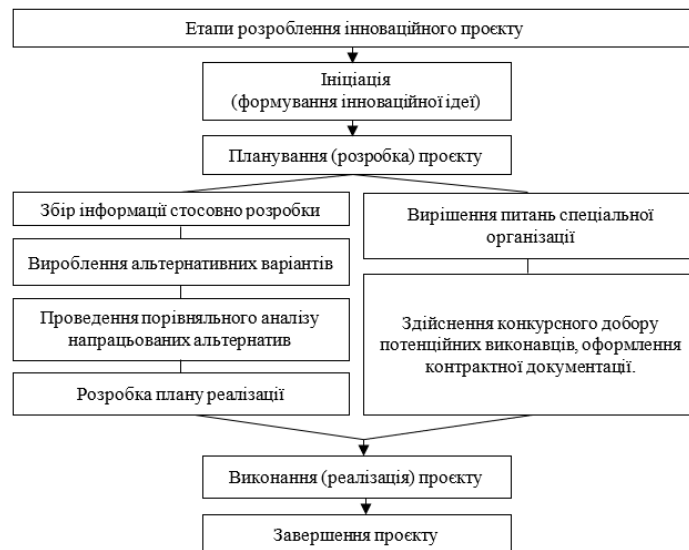


Рисунок 3 – Основні етапи розроблення інноваційних проєктів (розроблено на основі [34, 38-42])

Етап розробки (планування) проєкту полягає у пошуку оптимальних рішень щодо досягнення кінцевої мети;

Етап реалізації (виконання) проєкту відбувається шляхом виконання поставлених цілей та здійснення контролю за виконанням календарних графіків і планів, а також за витратами ресурсів з виявленням відхилень та винуватців, здійснюється оперативне регулювання процесу реалізації проєкту;

Етап завершення проєкту являє собою заключний етап, на якому результати здаються замовнику, та відбувається закриття контрактів.

Планування інноваційних проєктів та контроль здійснюється за допомогою різних процесів та інструментів, які використовуються для встановлення адекватних цілей та виявлення конкретних проблем, які можуть виникнути при виконанні будь-якого проєкту, і які сприяють правильному підбору коригуючих дій.

Отже, на підставі вищевикладеного, інноваційний проєкт можна визначити як складну систему взаємопов'язаних цілей та стратегій їх досягнення у вигляді комплексу технічної, організаційно-планової та розрахунково-фінансової документації з впровадженням принципово нової методології організаційної діяльності. Разом з тим, необхідно наголосити на важливості дотримання етапів розроблення інноваційних проєктів, а саме підготовчого початкового етапу, тому що, саме на цьому етапі відбувається оцінка наявних ресурсів та зароджується певна стратегія на майбутнє.

Досліджуючи інноваційну проєктну діяльність та переваги співпраці місцевої влади та бізнесу, з'явилася потреба формування наочного механізму впровадження принципів та практик Agile, а саме рамки Scrum [43] в роботу органів місцевого самоврядування. Для цього був проведений аналіз рамки Scrum та механізму, до якого вона інтегрується, а саме – системи управління проєктами, яка може включати наступні рівні управління: стратегічне управління, оперативне, технічне управління [36].

Проєкти місцевого розвитку відносяться до публічного сектору, виступають головним засобом реалізації стратегічної пріоритезації місцевого розвитку. Зазначена проєктна діяльність проводиться за централізованою відповідальністю «генерального» колективного замовника, а саме органу місцевого самоврядування. Такі проєкти

спрямовані на реалізацію стратегічних пріоритетів розвитку територіальної громади й відповідної території, та затверджені у складі проектної частини стратегії.

Результатами успішної реалізації зазначених проєктів є заздалегідь оцінені та погоджені із зацікавленими сторонами суто соціальні або соціально-економічні вигоди територіальної громади. Проєкти місцевого розвитку мають усі ознаки класичного проєкту – чітко визначену мету, унікальний зміст і умови здійснення, обмеженість у часі та ресурсах; являють собою комплекс взаємопов'язаних робіт, які вимагають чіткої регламентації та координації під час їх виконання [44].

Стратегія ефективної роботи над проєктом полягає в прозорості внеску кожного члену рамки Scrum у загальний результат. Формування рамки Scrum в роботі органів місцевого самоврядування дозволить розвантажити проєктних керівників, прискорити та оптимізувати проєктну діяльність. Це дозволить членам даних установ долучитися до більшої кількості проєктів, одночасно мінімізуючи ризики порушення термінів виконання. Використання ж Kanban board у стратегіях Scrum дозволить забезпечити відображення робочих завдань колективу та оптимізувати зусилля усієї команди, повідомляючи про пріоритети та полегшуючи виділення вузьких місць проєкту [45]. Це дозволяє координувати роботу команди на принципах прозорості та відповідальності [46], що в органах місцевого самоврядування зможе демонструвати прозорий хід роботи над проєктами.

Agile методи дозволяють краще впоратися з нестабільними вимогами порівняно з традиційними підходами, забезпечуючи якісне програмне забезпечення за короткий період [47]. Agile методи також здатні підвищити продуктивність [48].

На рисунку 4 запропоновано механізм взаємодії компанії та її стейкхолдерів в аспекті інноваційної проектної діяльності, з використанням рамки Scrum.

Теорія зацікавлених сторін [17] передбачає, що всі стейкхолдери однаково важливі у відносинах з організацією. Для більш повного розуміння теорії стейкхолдерів у наукових джерелах наголошується на необхідності їх класифікації. Таким чином, було виділено наступні групи зацікавлених сторін:

1. Внутрішні та зовнішні групи. Внутрішні зацікавлені сторони (акціонери, власники, працівники, менеджери, рада директорів [8]) більше зацікавлені у фінансовій діяльності організації, вони знаходяться під впливом прибутку, ефективності та фінансової віддачі. Зовнішні зацікавлені сторони (клієнти, постачальники, ділові партнери, громадськість, конкуренти, уряд, спеціальні групи інтересів, роздрібні торговці, торгові асоціації, державні регуляторні установи, фінансові установи, аналітики, експерти [8]) залежать від рішень та дій організації або можуть впливати на них самих. Їх цікавлять цінність, якість, задоволеність, довгострокові відносини, етичні та моральні дії організації, фінансова підтримка тощо [9].

2. Первинні та вторинні групи. Основні зацікавлені сторони життєво важливі для збереження організації – їх відхід може призвести організацію до припинення діяльності. Організація та основні зацікавлені сторони сильно залежать один від одного. Визначаються основні зацікавлені сторони - споживачі, постачальники, службовці, власники, громада, тоді як засоби масової інформації, конкуренти, фінансові установи, уряд, громадські групи інтересів є вторинними зацікавленими сторонами [49]. Fassin Y зазначає, що основні зацікавлені сторони користуються прямими та договірними відносинами з фірмою [50]. Clarkson M. B. E. стверджує, що вторинні зацікавлені сторони також важливі для організації в контексті їх відносин, але наполегливість організації не залежить від вторинних зацікавлених сторін [19]. Хоча ці групи не мають договору чи повноважень з фірмою, і фірма не залежить від цих груп для свого виживання, вони можуть спричинити значні зриви для фірми [19].

Florea R. та Florea R. виділяють третю групу – ключові зацікавлені сторони. Вони визначаються як “люди чи організації, які можуть належати до однієї або жодної з перших двох груп” [9, стор. 132]. Ці зацікавлені сторони важливі через участь в управлінні та фінансуванні організації, в процесі прийняття рішень та їх реалізації. Основними зацікавленими сторонами є політики, чиновники, важливі професіонали чи особи, які мають сильну позицію чи вплив [9].

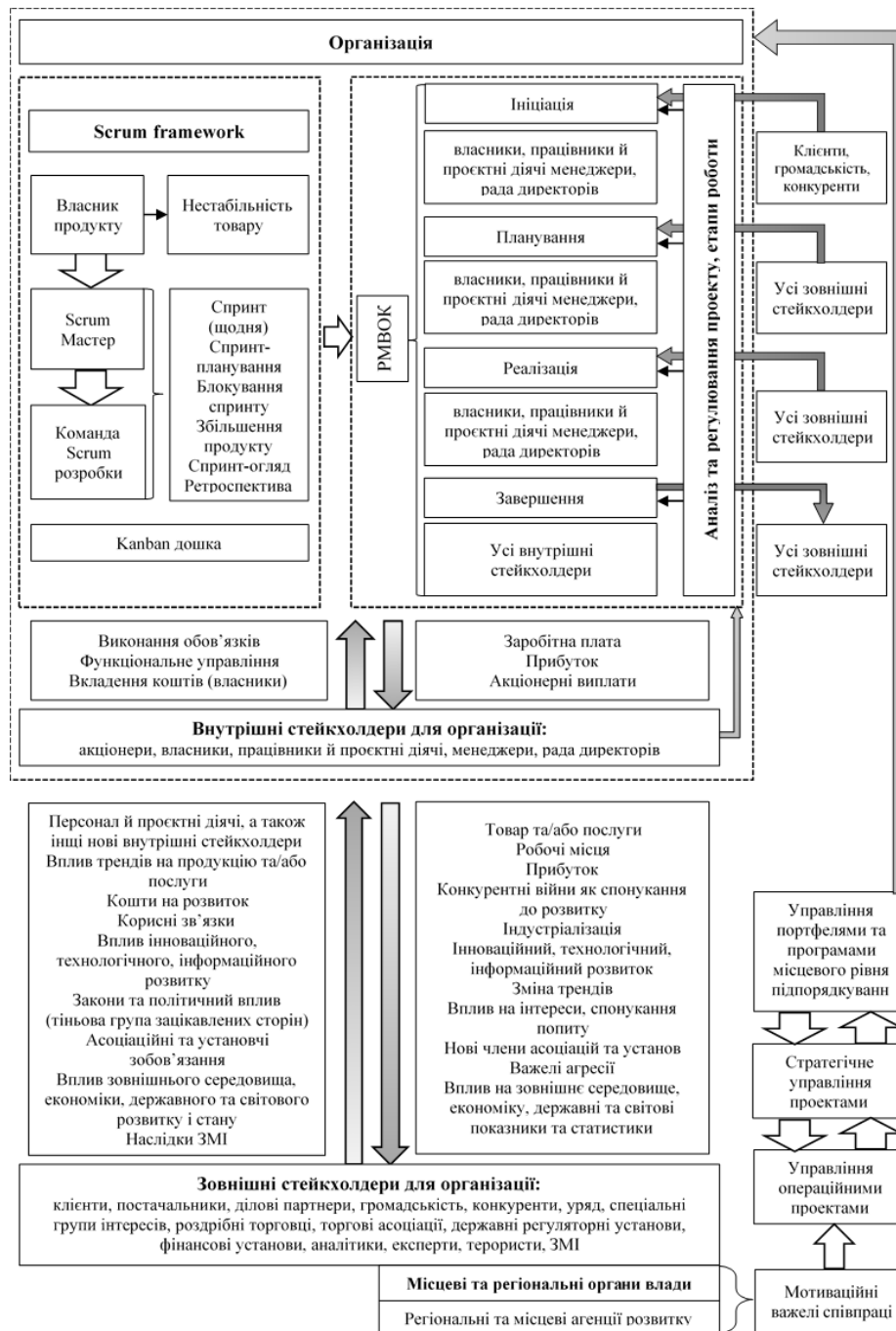


Рисунок 4 – Механізм взаємодії компанії та стейкхолдерів в аспекті інноваційної проєктної діяльності (розроблено авторами)

Організації, які ігнорують громадські та соціальні інтереси, ризикують втратити підтримку споживачів, що може призвести до бойкоту, тим самим негативно впливаючи на репутацію та результати діяльності [51].

3. Нормативні, функціональні, дифузні групи та група клієнтів. Зацікавлені сторони, що належать до нормативної групи, забезпечують функціонування організації та встановлюють певні правила та норми –до них залучаються уряд,

регулюючі органи, торгові асоціації, професійні товариства, акціонери, рада директорів. Функціональні стейкхолдери схожі на посередників, що полегшують щоденну діяльність організації – це працівники, постачальники, спілки, дистрибутори, постачальники послуг. Дифузні стейкхолдери, як правило, зацікавлені в діяльності організації лише під час кризи організації - це журналісти, члени громади, групи спеціальних інтересів.

Четверта група зацікавлених сторін – клієнти – вони забезпечують добробут організації і можуть бути сегментовані відповідно до потреб, участі та досвіду. Ці чотири групи стейкхолдерів мають різний підхід до організації, тому корпоративна репутація в умовах різних груп не може бути рівнозначною - кожна група зацікавлених сторін має неоднакове сприйняття корпоративної репутації. Тому корпоративна репутація повинна управлятися по-різному відповідно до інтересів кожної групи зацікавлених сторін [52].

4. Нормативні, організаційні, громадські та медіа групи. До складу регуляторної (нормативної) групи входять ті зацікавлені сторони, як торгові асоціації (обмежують дії організації відповідно до певних законодавчих актів), неформальні мережі (важливі джерела інформаційних технологій), конкуренти (які можуть стати лідерами у певних технологіях, що з часом стане стандартом у галузь). В організаційну групу входять ті зацікавлені сторони, які можуть мати прямий вплив на організацію – це споживачі, постачальники, працівники та акціонери. Організація певним чином залежить від групи зацікавлених сторін. Ця група схожа на функціональну групу, за винятком того, що Dowling G. R. [52] відрізняє споживачів як окрему групу. Громада за допомогою певних організацій може об'єднатись проти діяльності організацій та мати значний вплив на результати діяльності організації. Ця група зацікавлених сторін може бути тісно пов'язана з групою засобів масової інформації, оскільки ЗМІ формують громадську думку щодо організації, особливо під час кризи організації. Henriques I., Sadowsky P. стверджують, що громадська думка про організацію формується завдяки впливу ЗМІ [53].

5. Групи стейкхолдерів відносно до впливу влади та рівнів інтересів. Freeman R.E. розробив стратегічну матрицю зацікавлених сторін, засновану на розподілі стейкхолдерів на чотири групи відповідно до впливу влади та рівнів інтересів [8]. Важливість кожного стейкхолдера для організації залежить від того, де стейкхолдер опиняється в матриці «влада/ інтерес» [54] (див. рис. 5).

		ІНТЕРЕС	
		Низький	Високий
ВЛАДА	Низька	<p>А Натовп (мінімум зусиль)</p>	<p>В Предмети (постійне інформування)</p>
	Висока	<p>С Задачі контексту (постійно задовольняти)</p>	<p>Д Гравці</p>

Рисунок 5 – Групування стейкхолдерів відповідно до матриці «влада / інтерес» (адаптовано авторами з [18], [54])

Позиція зацікавлених сторін у матриці дозволяє компанії обирати найбільш відповідні стратегії розвитку відносин зі стейкхолдерами [54]. Bryson J. M. стверджує, що ключові гравці мають значну владу та інтерес, суб'єкти не мають влади, але мають високий інтерес. Контекстні учасники не переймаються організацією, але ці зацікавлені сторони мають високий ступінь влади в організації, тоді як натовп – це

зацікавлені сторони, які не мають ані інтересу, ані влади [18]. Вчені часто доводять, що насправді майже кожний стейкхолдер може впливати на результати діяльності організації. Разом з тим можна точно відрізнити зацікавлені сторони від незацікавлених, згрупувавши їх щодо позиції влади.

6. Тіньова група стейкхолдерів. Ця група стейкхолдерів функціонує як нормативний регулятор і пов'язана з політичним впливом на організацію. З іншого боку, вона функціонує нелегально і не має прямого відношення до організації чи її виживання [55].

Зовнішня зацікавленість стейкхолдерів може бути визначена як засоби (включаючи організаційні заходи та домовленості), використовувані для залучення зовнішніх зацікавлених сторін до операцій проекту або прийняття рішень [56].

Згідно підходу до управління зацікавленими сторонами, основною метою розвитку організації є створення цінності для всіх стейкхолдерів поза внутрішнім колом зацікавлених сторін [57]. Таким чином, організація має враховувати інтереси всіх стейкхолдерів у своїй діяльності та прийнятті рішень, а також свої етичні обов'язки перед ними [58].

Після розподілу ролей та обов'язків керівник проекту або команда управління проектом, як правило, передбачають розробку заходів та механізмів залучення зовнішніх зацікавлених сторін до проектної діяльності та прийняття рішень [30]. Це включає визначення та класифікацію зовнішніх стейкхолдерів та аналіз їхнього середовища на основі керівних принципів, рамок та інструментів найкращої практики, таких як матриця «влада / інтерес». Після цього розробляються стратегії залучення, такі як стратегія впливу, яка забезпечує прозорий обмін інформацією з метою вибудовування взаємовідносин із зовнішніми стейкхолдерами [59].

Передбачається, що ці стратегії зводяться до конкретних заходів [60]; вони можуть включати активний діалог, створення робочих груп, персональні зустрічі, зустрічі в режимі відеоконференцій та різні форми семінарів, круглих столів [61].

У той час, як організація та основні стейкхолдери (споживачі, постачальники, службовці, власники, громада) значно залежать один від одного, саме інноваційна проектна діяльність збільшує даний вплив, а також призводить до більшої зацікавленості зовнішніх стейкхолдерів до підприємницької діяльності організації.

Тому саме аналіз, контроль та налагодження взаємовідносин із стейкхолдерами, з паралельним впровадженням сучасних методологій управління підприємницькою діяльністю, сприяє вдосконаленню проектного управління та його відповідності сучасним умовам.

ВИСНОВКИ

Механізм взаємодії стейкхолдерів з організацією в сучасній проектній діяльності є схемою впливу та наслідків цього впливу. Він демонструє особливості сучасного проектного менеджменту, метою якого є підвищення ефективності реалізації стратегій.

Для того, щоб забезпечити міцну репутацію, організація повинна бути здатна налагоджувати відносини зі стейкхолдерами, зокрема надавати зворотній зв'язок. Така взаємодія може забезпечити ефективність результатів діяльності компанії, навіть коли настає криза.

Досліджуючи інноваційну проектну діяльність, необхідно наголосити на важливості дотримання етапів розроблення інноваційних проєктів, а саме підготовчого початкового етапу, тому що, саме на ньому відбувається оцінка наявних ресурсів та зароджується певна стратегія на майбутнє.

Згідно авторської гіпотези, використання методології Scrum може покращити та прискорити процес прийняття управлінських рішень, допоможе контролювати та керувати усіма елементами реалізації проекту.

Запропонований в статті механізм взаємодії компанії та стейкхолдерів в контексті інноваційної проектної діяльності дозволяє наочно продемонструвати особам, які

приймають рішення, необхідність налагодження системи взаємовідносин організації зі стейкхолдерами в контексті її проектної діяльності, зокрема із використанням інноваційної методології Agile. Це може бути основою для наступних досліджень й формування більш системного розуміння ролі стейкхолдерів в управлінні інноваційними проектами.

SUMMARY

Smolennikov D.O., Pavlenko D.S., Kostyuchenko N.M. Influence of stakeholders' behaviour on decision-making in managing innovative projects.

The article is devoted to analysis of project management peculiarities in modern companies, taking the interaction with stakeholders into account. The focus is on the behaviour of stakeholders while implementing flexible project management methodologies, particularly for innovative projects.

The authors made an analysis of the scientific approaches to defining the terms "project management" and "stakeholders". The authors explored the key mechanisms for stakeholder involvement in the development and implementation of projects of a modern company that implements the Agile methodology (particularly Scrum).

The peculiarities of innovative projects, their main stages of development as well as involvement of stakeholders were considered in the paper. The analysis of stakeholders' influence on the company's innovative project activity was carried out. The mechanism of interaction between company and stakeholders in the aspect of innovative project activity was offered in the paper. This mechanism demonstrates to decision makers the importance of establishing interaction with company's stakeholders in the context of its project activities (in particular, using the innovative Agile methodology). This created the background for further research and the formation of a more systematic understanding of the role of stakeholders in the innovative project management.

The article focuses on local development projects aimed at implementing the strategic priorities of the territorial community and the relevant territory, and approved in the project part of the strategy. Recommendations were provided on ways to relieve project managers, speed up and optimize project activities, and minimize the risk of deadlines.

The article also presents an expanded classification of stakeholders involved in the development and implementation of projects. In particular, the groups of internal and external stakeholders, primary and secondary stakeholder groups, regulatory, functional, diffuse groups and customer groups were studied. The normative, organizational, public and media groups, stakeholder groups in relation to the influence of power and levels of interest are singled out, and the corresponding grouping matrix is given. Emphasis is also placed on the shadow stakeholder group, which functions as a regulator and is associated with political influence on the organization.

Keywords: project management, stakeholders, Scrum, innovative projects.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Оніщенко В. Ю., Редкін О.В., Старовірець А.С., Чевганова В.Я. Організація виробництва [підручник]. К.: Лібра, 2008. 360с.
2. Bredillet C. N. Learning and acting in project situations through a meta-method (MAP) a case study: Contextual and situational approach for project management governance in management education. *International Journal of Project Management*. 2008. Vol. 26(3), P. 238–250.
3. Serra C. E. M., Kunc M. Benefits Realisation Management and its influence on project success and on the execution of business strategies. *International Journal of Project Management*. 2015. Vol. 33(1). P. 53–66.
4. Young R., Young M., Jordan E., O'Connor P. Is strategy being implemented through projects? Contrary evidence from a leader in new public management. *International Journal of Project Management*. 2012. Vol. 30(8). P. 887–900.
5. Löwstedt M., Räisänen C., Leiringer R. (2018). Doing strategy in project-based organizations: Actors and patterns of action. *International Journal of Project Management*, 2018. Vol. 36(6). P. 889–898.
6. Morri P., Jamieson A. Moving from corporate strategy to project strategy. *Project Management Journal*. 2005. Vol. 36(4). P. 5–18.
7. International Project Management Association, ICB – IPMA Competence Baseline, 3rd edition, Nijkerk, International Project Management Association. 2006.
8. Freeman R. E. Strategic management: a stakeholder approach. Boston: Pitman. 1984. URL: http://www.google.lt/books?hl=en&lr=&id=NpmA_qEiOpkC&oi=fnd&pg=PR5&dq=Freeman,+R.+E.+1984.+Strategic+management:+A+stakeholder+approach.+Boston:+Pitman.&ots=6_kiJ4Q8ON&sig=E8QTApPyDCpMv5EkPibSJp7-gf4&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
9. Florea R., Florea R. Stakeholders interests analyse and harmonization - starting point of strategic approach. *Economy Transdisciplinarity Cognition*. 2013. Vol. 16(1). P. 130–135.
10. Freeman R.E., Harrison J.S., Wicks A.C., Parmar B.L., Purnell L., DeColle S. Stakeholder Theory: The State of the Art, Cambridge, U.K.: Cambridge University Press, 2010.
11. Ahlstedt L., Jahnukainen I. Yritysorganisaatio yhteistoiminnan ohjausjaerjestelmaena, Helsinki. 1971.
12. Eden C., Ackermann F. Making Strategy: The Journey of Strategic Management, London: Sage Publications. 1998.
13. Post J. E., Preston L. E., Sachs S. Managing the extended enterprise: the new stakeholder view. *California Management Review*. 2002. Vol. 45(1), P. 6–28. <http://dx.doi.org/10.2307/41166151>

14. Jones T. M. Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review*. 1995. Vol. 20(2). P. 404–437.
15. Carroll A.B. *Business and society: Ethics and stakeholder management*, (2nd Ed.), Cincinnati: South Western. 1993.
16. Jenson M.C. Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *European Financial Management*. 2001. Vol. 7(3). P. 297-317.
17. Donaldson T., Preston L. E. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*. 1995. Vol. 20(1). P. 65–91.
18. Bryson J. M. What to do when stakeholders matter. Stakeholder identification and analysis techniques. *Public Management Review*. 2004. Vol. 6(1). P. 21–53. <http://dx.doi.org/10.1080/14719030410001675722>
19. Clarkson M. B. E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*. 1995. Vol. 20 (1). P. 92–117.
20. Fassin Y. Stakeholder management, reciprocity and stakeholder responsibility. *Journal of Business Ethics*. 2012. Vol. 109. P. 83-96.
21. Hult T., Mena J., Ferrell O.C., Ferrell L. Stakeholder marketing: A definition and conceptual framework. *Academy of Marketing Science Review*. 2011. Vol. 1 (1), P. 44-65.
22. Berman S.L., Wicks A.C., Kotha S., Jones T.M. Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management Journal*. 1999. Vol. 42(5). P. 488-506.
23. Neville B. A., Bell S. J., Menguc B. Corporate reputation, stakeholders and the social performance - financial performance relationship. *European Journal of Marketing*. 2005. Vol. 39 (9/10). P. 1184–1198. <http://dx.doi.org/10.1108/03090560510610798>
24. Huang X., Gardner S. A stakeholder view of strategic management in Chinese firms. *International Journal of Business Studies*. 2007. Vol. 15(1). P. 1–13.
25. Wolf J. The relationship between sustainable supply chain management, stakeholder pressure and corporate sustainability performance. *Journal of Business Ethics*. 2014. Vol. 119. P. 317–328. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-012-1603-0>
26. Mitchell R. K., Agle B. R., Wood D. J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*. 1997. Vol. 22(4). P. 853–886.
27. Casciaro T., Piskorski M. J. Power imbalance, mutual dependence, and constraint absorption: a closer look at resource dependence theory. *Administrative Science Quarterly*. 2005. Vol. 50. P. 167–199.
28. Roberts P. W., Dowling G. R. Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*. 2002. Vol. 23. P. 1077–1093. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.274>
29. Krstic N. Stakeholder management from the business perspective. *Megatrend review*. 2014. Vol. 11(2). P. 165–182.
30. Di Maddaloni F., Davis K. Project manager's perception of the local communities' stakeholder in megaprojects. An empirical investigation in the UK. *International Journal of Project Management*. 2018. Vol. 36. P. 542–565. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.11.003>.
31. Dingsoyr T., Dyba T., Moe N.B. *Agile Software Development: Current Research and Future Directions*. Springer-Verlag, Heidelberg. 2010.
32. Schwaber K. *Agile Project Management with Scrum*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. 2004.
33. Judy K. H., Krummins-Beens I. Great Scrums Need Great Product Owners: Unbounded Collaboration and Collective Product Ownership. 2008. URL: <http://origin-www.computer.org/csdl/proceedings/hicss/2008/3075/00/30750462.pdf>
34. Микитюк П.П. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2007. 400 с.
35. Казанцев А. К., Мінделі Л.Е. *Основи інноваційного менеджменту*. Київ, 2004.
36. Довгань Л. Є., Мохонько Г. А., Малик І. П. *Управління проектами: підручник*. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.
37. Kastensson Å. *Managing product innovation in the automotive industry: in light of the environmental challenge* (Doctoral dissertation, Luleå tekniska universitet), 2014. 22 p.
38. *Основи инновационного менеджмента: теория и практика: учеб. пособ.* под ред. П.Н. Завлина и др. Москва: Экономика, 2000. 475 с.
39. *Управление проектами: учеб. пособ.* Москва: Омега-Л, 2007. 664 с.
40. Стадник В.В., Йохна М.А. *Інноваційний менеджмент: навч. посіб.* Київ: Академвидав, 2006. 464 с.
41. Хотяшева О.М. *Инновационный менеджмент: учеб. пособ.* Санкт-Петербург: Питер, 2005. 318 с.
42. Яковлев А.І. *Проектний аналіз інноваційно-інвестиційної діяльності: навч. посіб.* Харків НТУ «ХПІ», 2010. 216 с.
43. *The Scrum Framework at a Glance*. URL: <https://agileforall.com/resources/introduction-to-agile/>
44. Шаров Ю.П., Чикаренко І.А., Маматова Т.В. та ін. *Муниципальный менеджмент: навч. посіб.* Київ: Атіка, 2009. 404 с.
45. Cocco L., Mannaro K., Concas G., Marchesi, M. Simulating kanban and scrum vs. waterfall with system dynamics. *International Conference on Agile Software Development*. Springer, Berlin, 2011. P. 117-131.
46. West D., Grant T., Gerush M., D'silva D. Agile development: mainstream adoption has changed agility. *Forrester Research*. 2010. Vol. 2 (1), P. 41.
47. Campanelli A. S., Parreiras F. S. Agile methods tailoring — A systematic literature review. *The Journal of Systems and Software*. 2005. Vol. 110. P. 85–100.

48. Henderson-Sellers B., Ralyté J. Situational Method Engineering: State-of-the-Art Review. *Journal of Universal Computer Science*. 2010. Vol. 16(3). P. 424–478.
49. Sontaite M. Suinteresuotu grupiu vaidmuo korporatyvines reputacijos valdyme. Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai. 2011. Vol. 60. P. 129–140.
50. Fassin Y. The stakeholder model refined. *Journal of Business Ethics*. 2012. Vol. 84. P. 113–135.
51. Garrett D.E. The effectiveness of marketing policy boycotts: Environmental opposition to marketing. *Journal of Marketing*. 1987. Vol. 51(2). P. 46–57.
52. Dowling G. R. Corporate reputations - the company's super brand. *The Journal of Brand Management*. 1995. Vol. 2 (6). P. 377–385. <http://dx.doi.org/10.1057/bm.1995.22>
53. Henriques I., Sadowsky P. The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance. *Academy of Management Journal*. 1999. Vol. 42(1). P. 87–99. <http://dx.doi.org/10.2307/256876>
54. Gregory A. Involving stakeholders in developing brands: the communication dimension. *Journal of Marketing Management*. 2007. Vol. 23(1-2). P. 59–73. <http://dx.doi.org/10.1362/026725707X178558>
55. Hine J. A. H. S., Preuss L. Society is out here, organisation is in here: on the perceptions of corporate social responsibility held by different managerial groups. *Journal of Business Ethics*. 2009. Vol. 88. P. 381–393. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-008-9970-2>
56. Greenwood M. Stakeholder engagement: Beyond the myth of corporate responsibility. *Journal of Business Ethics*. 2007. Vol. 74. P. 315–327. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9509-y>
57. Noland J., Phillips R. Stakeholder engagement, discourse ethics and strategic management. *International Journal of Management Reviews*. 2010. Vol. 12. P. 39–49. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00279.x>
58. Gibson K. The moral basis of stakeholder theory. *Journal of Business Ethics*. 2000. Vol. 26(3). P. 245–257.
59. Aaltonen K., Sivonen R. Response strategies to stakeholder pressures in global projects. *International Journal of Project Management*. 2009. Vol. 27. P. 131–141. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.09.007>
60. Yang J., Shen G. Q., Bourne L., Ho C. M., Xue X. A typology of operational approaches for stakeholder analysis and engagement. *Construction Management & Economics*. 2011. Vol. 29. P. 145–162. <https://doi.org/10.1080/01446193.2010.521759>
61. Lehtinen J., Aaltonen K., Rajala R. Stakeholder management in complex product systems: Practices and rationales for engagement and disengagement. *Industrial Marketing Management*. 2019. Vol. 79. P. 58–70. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.08.011>

REFERENCES

1. Onyschenko, V. Yu. et al. (2008). Organization of production [textbook]. Kyiv: Libra, 360 p. (in Ukrainian)
2. Bredillet, C. N. (2008). Learning and acting in project situations through a meta-method (MAP) a case study: Contextual and situational approach for project management governance in management education. *International Journal of Project Management*, 26(3), 238–250.
3. Serra, C. E. M., Kunc, M. (2015). Benefits Realisation Management and its influence on project success and on the execution of business strategies. *International Journal of Project Management*, 33(1), 53–66.
4. Young, R., Young, M., Jordan, E., & O'Connor, P. (2012). Is strategy being implemented through projects? Contrary evidence from a leader in new public management. *International Journal of Project Management*, 30(8), 887–900.
5. Löwstedt, M., Räisänen, C., & Leiringer, R. (2018). Doing strategy in project-based organizations: Actors and patterns of action. *International Journal of Project Management*, 36(6), 889–898.
6. Morris, P., Jamieson, A. (2005). Moving from corporate strategy to project strategy. *Project Management Journal*, 36(4), 5–18.
7. International Project Management Association. (2006). ICB – IPMA Competence Baseline, 3rd edition, Nijkerk.
8. Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman. URL: http://www.google.lt/books?hl=en&lr=&id=NpmA_qEiOpkC&oi=fnd&pg=PR5&dq=Freeman,+R.+E.+1984.+Strategic+management:+A+stakeholder+approach.+Boston:+Pitman.&ots=6_kiJ4Q8ON&sig=E8QTaGPyDCpMv5EkPibSJp7-gf4&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
9. Florea, R., Florea, R. (2013). Stakeholders interests analyse and harmonization - starting point of strategic approach. *Economy Transdisciplinarity Cognition*, 16(1), 130–135.
10. Freeman, R. E., et al. (2010). *Stakeholder Theory: The State of the Art*, Cambridge, U.K.: Cambridge University Press.
11. Ahlstedt, L., Jahnukainen, I. (1971). *Yritysorganisaatio yhteistoiminnan ohjausjärjestelmänsä*, Helsinki 1971
12. Eden, C. and Ackermann, F. (1998). *Making Strategy: The Journey of Strategic Management*, London: Sage Publications.
13. Post, J. E., Preston, L. E., Sachs, S. (2002). Managing the extended enterprise: the new stakeholder view. *California Management Review*, 45(1), 6–28. <http://dx.doi.org/10.2307/41166151>
14. Jones, T. M. (1995). Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review*, 20(2), 404–437.
15. Carroll, A.B. (1993). *Business and society: Ethics and stakeholder management*, 2nd Ed., Cincinnati: South Western
16. Jenson, M.C. (2001). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function, *European Financial Management*, 7(3): 297–317.

17. Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91.
18. Bryson, J. M. (2004). What to do when stakeholders matter. *Stakeholder identification and analysis techniques*. *Public Management Review*, 6(1), 21–53. <http://dx.doi.org/10.1080/14719030410001675722>
19. Clarkson, M. B. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20 (1), 92–117.
20. Fassin, Y. (2012). Stakeholder management, reciprocity and stakeholder responsibility, *Journal of Business Ethics*, 109: 83-96.
21. Hult, T., Mena, J., Ferrell, O.C. & Ferrell, L. (2011). Stakeholder marketing: A definition and conceptual framework. *Academy of Marketing Science Review*, 1(1): 44-65.
22. Berman, S.L., Wicks, A.C., Kotha, S. & Jones, T.M. (1999). Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance, *Academy of Management Journal*, 42(5): 488-506.
23. Neville, B. A., Bell, S. J., Menguc, B. (2005). Corporate reputation, stakeholders and the social performance - financial performance relationship. *European Journal of Marketing*, 39 (9/10), 1184–1198. <http://dx.doi.org/10.1108/03090560510610798>
24. Huang, X., Gardner, S. (2007). A stakeholder view of strategic management in Chinese firms. *International Journal of Business Studies*, 15(1), 1–13.
25. Wolf, J. (2014). The relationship between sustainable supply chain management, stakeholder pressure and corporate sustainability performance. *Journal of Business Ethics*, 119, 317–328. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-012-1603-0>
26. Mitchell, R. K., Agle, B. R., Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886.
27. Casciaro, T., Piskorski, M. J. (2005). Power imbalance, mutual dependence, and constraint absorption: a closer look at resource dependence theory. *Administrative Science Quarterly*, 50, 167–199.
28. Roberts, P. W., Dowling, G. R. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*, 23, 1077–1093. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.274>
29. Krstic, N. (2014). Stakeholder management from the business perspective. *Megatrend review*, 11(2), 165–182.
30. Di Maddaloni, F., Davis, K. (2018). Project manager's perception of the local communities' stakeholder in megaprojects. An empirical investigation in the UK. *International Journal of Project Management*, 36, 542–565. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.11.003>.
31. Dingsoyr, T., Dyba, T., Moe, N.B. (2010). *Agile Software Development: Current Research and Future Directions*. Springer-Verlag, Heidelberg
32. Schwaber, K. (2004). *Agile Project Management with Scrum*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
33. Judy, K. H., Krummins-Beens, I. (2008). Great Scrums Need Great Product Owners: Unbounded Collaboration and Collective Product Ownership. URL: <http://origin-www.computer.org/csdl/proceedings/hicss/2008/3075/00/30750462.pdf>
34. Mikityuk, P.P. (2007). *Innovation management: textbook*. Kyiv: Center for Educational Literature, 400 p. (in Ukrainian)
35. Kazantsev, A.K., Mindeli, L.E. (2004). *Fundamentals of innovation management*. Kyiv. (in Ukrainian)
36. Dovgan, L.E., Mokhonko, G.A., Malik, I.P. (2017). *Project Management: a textbook*. Kyiv: KPI named after Igor Sikorsky, 420 p. (in Ukrainian)
37. Kastensson, Å. (2014). *Managing product innovation in the automotive industry: in light of the environmental challenge* (Doctoral dissertation, Luleå tekniska universitet), 22 p.
38. Zavlina, P.N. et al. (2000). *Fundamentals of innovative management: theory and practice: textbook*. Moscow: Economics, 475 p. (in Russian)
39. *Project management: textbook*. (2007). Moscow: Omega-L, 664 p. (in Russian)
40. Stadnik, V.V., Yokhna, M.A. (2006). *Innovation management: textbook*. Kyiv: Akademydav, 464 p. (in Ukrainian)
41. Khotyashaeva, O.M. (2005). *Innovation management: textbook*. St. Petersburg: Peter, 318 p. (in Russian)
42. Yakovlev, A.I. (2010). *Project analysis of innovation and investment activities: textbook*. Kharkiv: NTU "KhPI", 216 p. (in Ukrainian)
43. The Scrum Framework at a Glance. URL: <https://agileforall.com/resources/introduction-to-agile/>
44. Sharov, Yu. P. et al. (2009). *Municipal management: textbook*. Kyiv: Attica, 404 p. (in Ukrainian)
45. Cocco, L., Mannaro, K., Concas, G., Marchesi, M. (2011). Simulating kanban and scrum vs. waterfall with system dynamics. *International Conference on Agile Software Development*. Springer, Berlin, pp. 117-131.
46. West, D., Grant, T., Gerush, M., D'silva, D., 2010. Agile development: mainstream adoption has changed agility. *Forrester Research*. 2 (1), 41.
47. Campanelli, A. S., Parreiras, F. S. (2015). Agile methods tailoring - A systematic literature review. *The Journal of Systems and Software*, 110, 85–100.
48. Henderson-Sellers, B., Ralyté, J. (2010). Situational Method Engineering: State-of-the-Art Review. *Journal of Universal Computer Science*, 16(3), 424–478.
49. Sontaite, M. (2011). Suinteresuotu grupiu vaidmuo korporatyvines reputacijos valdyme. *Organizacijų vadyba: Sisteminių tyrimai*, 60, 129–140.
50. Fassin, Y. 2012. The stakeholder model refined. *Journal of Business Ethics*, 84: 113-135.

51. Garrett, D.E. (1987). The effectiveness of marketing policy boycotts: Environmental opposition to marketing. *Journal of Marketing*, 51(2): 46-57.
52. Dowling, G. R. (1995). Corporate reputations - the company's super brand. *The Journal of Brand Management*, 2 (6), 377–385. <http://dx.doi.org/10.1057/bm.1995.22>
53. Henriques, I., Sadorsky, P. (1999). The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance. *Academy of Management Journal*, 42(1), 87–99. <http://dx.doi.org/10.2307/256876>
54. Gregory, A. (2007). Involving stakeholders in developing brands: the communication dimension. *Journal of Marketing Management*, 23(1-2), 59–73. <http://dx.doi.org/10.1362/026725707X178558>
55. Hine, J. A. H. S., & Preuss, L. (2009). Society is out here, organisation is in here: on the perceptions of corporate social responsibility held by different managerial groups. *Journal of Business Ethics*, 88, 381–393. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-008-9970-2>
56. Greenwood, M. (2007). Stakeholder engagement: Beyond the myth of corporate responsibility. *Journal of Business Ethics*, 74, 315–327. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9509-y>
57. Noland, J., & Phillips, R. (2010). Stakeholder engagement, discourse ethics and strategic management. *International Journal of Management Reviews*, 12, 39–49. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00279.x>
58. Gibson, K. (2000). The moral basis of stakeholder theory. *Journal of Business Ethics*, 26(3), 245-257.
59. Aaltonen, K., & Sivonen, R. (2009). Response strategies to stakeholder pressures in global projects. *International Journal of Project Management*, 27, 131–141. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.09.007>.
60. Yang, J., Shen, G. Q., Bourne, L., Ho, C. M., & Xue, X. (2011). A typology of operational approaches for stakeholder analysis and engagement. *Construction Management & Economics*, 29, 145–162. <https://doi.org/10.1080/01446193.2010.521759>.
61. Lehtinen, J., Aaltonen, K., & Rajala, R. (2019). Stakeholder management in complex product systems: Practices and rationales for engagement and disengagement. *Industrial Marketing Management*, vol. 79, pp. 58-70. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.08.011>