

<https://doi.org/10.31891/2307-5732-2025-351-78>

УДК 004.4

СКРИПНИК ТЕТЯНА

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0002-8531-5348>

e-mail: tskripnik1970@gmail.com

ВОЗНІЮК ЛЕОНІД

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0009-0002-1152-3192>

e-mail: leonid.voznuk@gmail.com

УПРАВЛІННЯ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ В ІТ-ПРОЄКТАХ: БАЛАНС МІЖ ОЧІКУВАННЯМИ ЗАЦІКАВЛЕНИХ СТОРІН І РЕЗУЛЬТАТАМИ ПРОЄКТУ

Управління зацікавленими сторонами є критичним фактором успіху ІТ-проєктів, оскільки балансування очікувань зацікавлених сторін з результатами проєкту суттєво впливає на досягнення цілей, стабільність та ефективність проєкту. У цій статті розглядаються ключові аспекти управління зацікавленими сторонами в ІТ-проєктах, підкреслюючи важливість визначення зацікавлених сторін, аналізу їхніх потреб та встановлення реалістичних очікувань для забезпечення позитивних результатів. У дослідженні висвітлюються ефективні механізми комунікації між зацікавленими сторонами та проєктними командами, які покращують взаємодію та зменшують ризики непорозуміння та затримок. Залучення зацікавлених сторін протягом усього проєкту допомагає забезпечити задоволення та відповідність результатів проєкту їхнім вимогам та бізнес-цілям. Крім того, ефективне управління конфліктами та змінами є важливим для підтримки стабільності проєкту та мінімізації ризиків. Аналіз різних типів зацікавлених сторін та їхніх ролей в ІТ-проєктах забезпечує більш точне та ефективне управління проєктами. Також обговорюються найкращі практики, включаючи регулярні оновлення статусу та прозору комунікацію. У дослідженні робиться висновок, що успіх ІТ-проєктів залежить не лише від технічних та організаційних аспектів, але й від ефективної взаємодії із зацікавленими сторонами, забезпечення підтримки, ресурсів та досягнення цілей.

Ключові слова : управління стейкхолдерами, ІТ-проєкт, очікування, результати, зацікавлена сторона, вирішення конфліктів.

SKRYPNYK TETIANA, VOZNYUK LEONID

Khmelnytskyi National University

STAKEHOLDER MANAGEMENT IN IT PROJECTS: BALANCE BETWEEN STAKEHOLDER EXPECTATIONS AND PROJECT RESULTS

Stakeholder management is a key element of the success of IT projects, as the correct balancing of their expectations and project results can significantly affect the achievement of project goals, stability and efficiency. The article examines the main aspects of stakeholder management in IT projects, in particular the importance of identifying stakeholders, analyzing their needs and setting realistic expectations to ensure positive results.

Particular attention is paid to studying the mechanisms of effective communication between stakeholders and the project team, which contribute to improving interaction and reducing the risks of misunderstandings and delays. Involving stakeholders at all stages of the project helps not only to ensure their satisfaction, but also guarantees that the project results meet their requirements and business goals. At the same time, effective conflict and change management is important to maintain project stability and minimize risks.

Different types of stakeholders and their roles in the context of IT developments are analyzed, which allows project managers to carry out more accurate and effective management. Best practices are considered, which include regular updates on the project status, transparent communication and the ability to quickly respond to changes that may arise during the project implementation.

The study highlights that the success of an IT project depends not only on technical and organizational aspects, but also on the ability of managers to properly interact with all stakeholders. This allows for the necessary support, resources and contributes to the achievement of set goals.

Thus, stakeholder management is an important component of the strategy for success in IT projects, which allows for a balance between stakeholder requirements and project results, adapting the project to changing conditions and contributing to its successful completion. Given the constant development of technologies and the increasing complexity of projects, the importance of effective stakeholder management will only increase in the future.

Keywords: stakeholder management, IT project, expectations, results, interested party, conflict resolution

Актуальність теми. Управління зацікавленими сторонами є ключовим чинником успіху ІТ-проєктів, оскільки забезпечує врахування їхніх потреб, очікувань та можливих ризиків, що впливає на загальну ефективність ініціатив. Особливої актуальності ця діяльність набуває в умовах складних та динамічних ІТ-проєктів, де ефективна комунікація та узгодження цілей з інтересами стейкхолдерів сприяють подоланню технологічних та організаційних викликів [1].

Суттєвою проблемою є балансування різних та часто суперечливих інтересів стейкхолдерів, що охоплюють як кінцевих користувачів, так і бізнес-керівництво [2]. Узгодження цих вимог з обмеженнями бюджету, термінів і функціоналу потребує стратегічного підходу та ефективних переговорів. Неврахування інтересів зацікавлених сторін може спричинити затримки, перевитрати та зниження задоволеності [3]. Відтак проєктним командам необхідно впроваджувати стратегії, що дозволяють адаптувати потреби стейкхолдерів до реалістичних цілей та результатів.

Метою дослідження є аналіз управління зацікавленими сторонами в ІТ-проєктах із фокусом на балансуванні їхніх очікувань із результатами. Дослідження розглядає кращі практики, поширені виклики та ефективні стратегії взаємодії, що сприяють досягненню цілей проєкту та задоволенню

потреб стейкхолдерів. Особлива увага приділяється визначенню ролі управління зацікавленими сторонами як чинника успішної реалізації ІТ-проектів.

Виклад основного матеріалу

Розуміння зацікавлених сторін (рисунок 1) є ключовим чинником успішної реалізації ІТ-проектів, оскільки сприяє узгодженню їхніх очікувань із результатами проекту [1,4]. До зацікавлених сторін відносяться особи або групи, які впливають на проект або зазнають його впливу, відіграючи різні ролі в забезпеченні його ефективності [5]. В ІТ-проектах основними стейкхолдерами виступають спонсори, кінцеві користувачі, команди розробників та зовнішні партнери. Зокрема, спонсори, що зазвичай представляють керівництво організації, забезпечують фінансування, стратегічну підтримку та прийняття ключових рішень, що є критичним для досягнення цілей проекту та його інтеграції в бізнес-процеси [6,7].



Рис.1 – Стейкхолдери ІТ-проекту

Кінцеві користувачі є ключовими стейкхолдерами ІТ-проектів, оскільки саме вони використовуватимуть розроблену систему або продукт. Їхні вимоги та відгуки визначають функціональні характеристики та впливають на рівень прийняття продукту [8]. Залучення користувачів на ранніх етапах сприяє відповідності рішень їхнім потребам, що підвищує ефективність та користувацьке задоволення.

Команди розробників, включаючи менеджерів проектів, програмістів та тестувальників, відповідають за технічну реалізацію рішень. Менеджери проектів координують виконання завдань, ресурси та строки [9], розробники здійснюють проектування та кодування, а тестувальники забезпечують відповідність продукту встановленим стандартам. Ефективна взаємодія в межах команди є критичною для своєчасного вирішення технічних питань та досягнення цілей проекту.

Зовнішні партнери, зокрема постачальники, консультанти та субпідрядники, відіграють важливу роль у проектах ІТ-розробки, надаючи спеціалізовані послуги, ресурси або технології [10]. Ефективне управління цими взаємодіями передбачає координацію внеску партнерів, узгодження їхньої діяльності з цілями проекту та інтеграцію з внутрішніми процесами.

Очікування стейкхолдерів мають суттєвий вплив на обсяг, терміни та результати проекту. Невідповідність між очікуваннями та фактичними результатами може спричинити затримки, перевищення бюджету та невдоволення користувачів [6]. Зокрема, ігнорування вимог кінцевих користувачів може призвести до низького рівня прийняття системи та зниження її функціональності.

Невиконання очікувань спонсорів щодо бюджету чи строків може призвести до конфліктів, зниження підтримки та навіть припинення проекту [5]. Ефективне управління стейкхолдерами потребує глибокого розуміння їхніх потреб і балансування різних інтересів. Важливу роль у цьому відіграють стратегії комунікації, регулярні звіти, зворотний зв'язок та прозорість у прийнятті рішень, що сприяють узгодженню очікувань із цілями проекту [7]. Активне залучення стейкхолдерів протягом усього життєвого циклу проекту підвищує ймовірність досягнення його успіху.

Отже, розуміння ролей і потреб основних стейкхолдерів — спонсорів, кінцевих користувачів, розробників і зовнішніх партнерів — є ключовим для балансування їхніх очікувань та результатів проекту. Це вимагає систематичної комунікації, узгодження пріоритетів і безперервної взаємодії.

Визначення та аналіз зацікавлених сторін є критичними етапами управління стейкхолдерами в ІТ-проектах. Ці процеси забезпечують ідентифікацію ключових груп і глибоке розуміння їхніх потреб, що сприяє ефективному балансуванню очікувань із результатами проекту. Картування стейкхолдерів (рисунок 2) передбачає візуалізацію зацікавлених осіб або груп, на яких впливає проект, або які впливають на його реалізацію [5]. Цей процес розпочинається з формування переліку стейкхолдерів, що охоплює спонсорів, користувачів, команди розробників та зовнішніх партнерів. Для цього використовують інтерв'ю, мозкові штурми та організаційний аналіз [11].

	Висока зацікавленість	Низька зацікавленість
Високий вплив	Управляти тісно Активно залучати, інформувати, враховувати потреби.	Управляти тісно Активно залучати, інформувати, враховувати потреби.
Низький вплив	Тримати поінформованими Регулярне інформування, залучення за потреби.	Моніторити (мінімальні зусилля) Спостерігати, інформувати за потреби.

Рис. 2 – Матриця картування стейкхолдерів (вплив/зацікавленість)

Після ідентифікації зацікавлених сторін вони класифікуються за рівнем впливу та зацікавленості, використовуючи сітку «вплив/зацікавленість», яка поділяє їх на чотири групи: високий вплив, висока зацікавленість; високий вплив, низька зацікавленість; низький вплив, висока зацікавленість; низький вплив, низька зацікавленість [7]. Ця класифікація допомагає керівникам проєктів пріоритизувати залучення зацікавлених сторін та адаптувати комунікаційні стратегії. Сторони з високим впливом та зацікавленістю потребують частих оновлень, тоді як з низьким впливом та зацікавленістю — менш частого спілкування [10].

Оцінка впливу та зацікавленості передбачає вивчення участі кожної сторони в проєкті та її інтересів щодо результатів. Методи, як інтерв'ю, опитування та семінари, дозволяють збирати інформацію про погляди зацікавлених сторін і їхній вплив [8]. Такий аналіз допомагає визначити пріоритети та вирішити можливі конфлікти.

Розуміння потреб зацікавлених сторін є ключовим аспектом управління ІТ-проєктами. Для збору вимог використовуються інтерв'ю, опитування, фокус-групи та спостереження, що дозволяє отримати дані про очікування, вподобання та занепокоєння учасників проєкту [9]. Отримана інформація слугує основою для узгодження цілей проєкту з інтересами стейкхолдерів.

Документування та пріоритизація вимог здійснюється за допомогою матриць зацікавлених сторін, інструментів управління вимогами та матриць відстеження [11]. Для визначення пріоритетів часто застосовується метод MoSCoW (Must have, Should have, Could have, and Won't have) (рисунок 3), що дає змогу сфокусувати зусилля на критично важливих елементах [5].

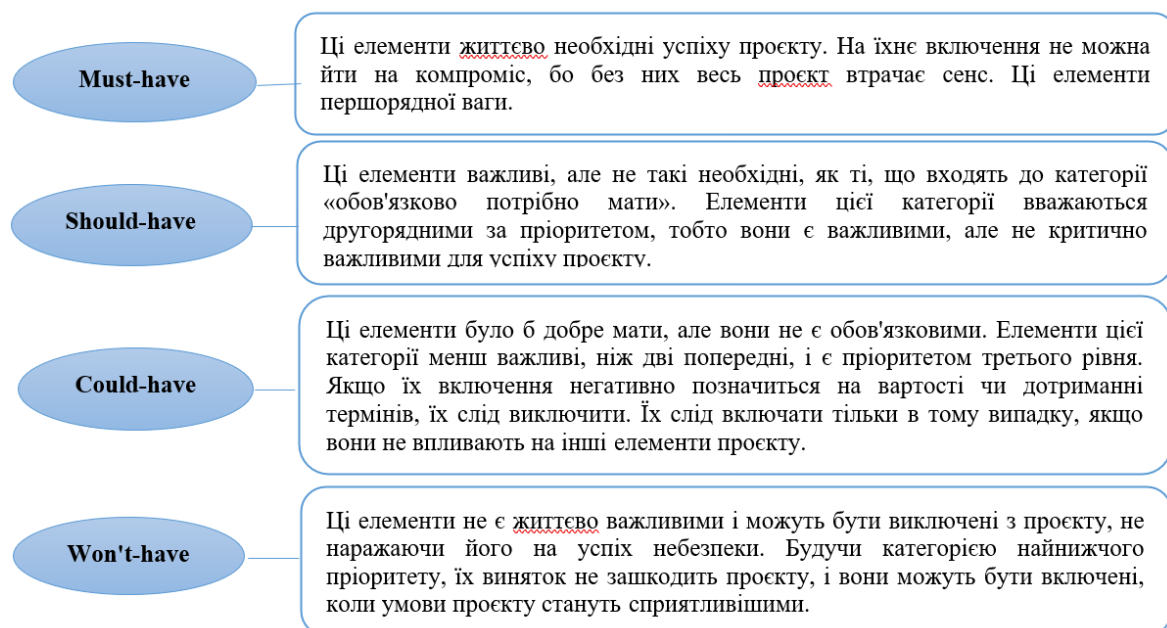


Рис.3 – Метод визначення пріоритетів MoSCoW

Таким чином, ідентифікація та аналіз стейкхолдерів, зокрема через сітку «влада-інтерес», сприяють ефективній комунікації, узгодженню очікувань та підвищують шанси успішної реалізації ІТ-проєктів.

Ефективне управління зацікавленими сторонами є ключовим чинником успішної реалізації ІТ-проєктів, оскільки забезпечує узгодження цілей проєкту з очікуваннями стейкхолдерів. Основними стратегіями вважаються ефективна комунікація, управління очікуваннями та вирішення конфліктів. Регулярні оновлення, зворотний зв'язок та участь стейкхолдерів у прийнятті рішень сприяють підвищенню прозорості та зміцненню довіри [10]. Важливим є розроблення плану комунікації, що визначає формальні та неформальні канали взаємодії, а також використання опитувань та інших механізмів для збору зворотного зв'язку [5,8].

Управління очікуваннями включає чітке визначення цілей, обсягу та термінів проєкту, що дозволяє уникати непорозумінь та підтримувати реалістичне сприйняття результатів [7]. Для пріоритизації вимог рекомендується застосовувати метод MoSCoW, який сприяє погодженню очікувань стейкхолдерів із можливостями та обмеженнями проєкту [11].

Ведення переговорів і управління змінами обсягу є важливими складовими управління очікуваннями стейкхолдерів. Ефективне управління змінами передбачає застосування формалізованого процесу, що включає документування змін, оцінку їх впливу та узгодження із зацікавленими сторонами, що дозволяє уникати неконтрольованого розширення обсягу робіт [10]. Переговори забезпечують баланс між вимогами стейкхолдерів та ресурсними обмеженнями проєкту.

Управління конфліктами є критичним для підтримки конструктивної взаємодії між стейкхолдерами. Конфлікти, що виникають через різні інтереси або пріоритети, потребують проактивного підходу, орієнтованого на виявлення причин, підтримання відкритої комунікації та

пошук компромісів [9]. Використання посередництва за участі нейтральної сторони сприяє досягненню взаємоприйнятних рішень [5]. Серед інструментів вирішення конфліктів відзначаються модель Томаса-Кілмана, що допомагає ідентифікувати стилі поведінки в конфліктах, а також структуровані переговори та фасилітовані сесії (Klein et al., 2022).

Таким чином, ефективне управління стейкхолдерами в IT-проєктах базується на стратегічній комунікації, управлінні очікуваннями, контролі змін і вирішенні конфліктів. Реалізація цих підходів сприяє узгодженню очікувань з результатами проєкту, підвищуючи його успішність та задоволеність зацікавлених сторін.

Балансування очікувань зацікавлених сторін з результатами проєкту є ключовим аспектом управління стейкхолдерами в IT-проєктах. Воно забезпечує відповідність цілей проєкту потребам зацікавлених сторін та сприяє успішній реалізації проєкту.

Одним із визначальних факторів цього процесу є ретельний збір та аналіз вимог стейкхолдерів на ранніх етапах проєкту, що дає змогу формулювати чіткі та досяжні цілі [7]. Роль керівника проєкту полягає у балансуванні конфліктних інтересів різних груп стейкхолдерів, що вимагає розвинених навичок комунікації, переговорів та посередництва [10].

Ефективне управління обсягом робіт і змінами також є критично важливим. Для запобігання неконтрольованому розширенню обсягу слід впроваджувати формалізовані процеси контролю змін, включаючи документування змін, оцінку їхнього впливу та затвердження [11]. Чітка комунікація щодо змін, їхніх причин та наслідків підвищує прозорість і довіру стейкхолдерів, а також сприяє зниженню ризику непорозумінь [5,9].

Крім того, встановлення реалістичних цілей на основі глибокого розуміння потреб стейкхолдерів та обмежень проєкту є важливою складовою управління очікуваннями [8]. Проактивне управління очікуваннями зменшує ризик невдоволення та сприяє збереженню підтримки зацікавлених сторін протягом усього проєкту.

У підсумку, збалансування очікувань і результатів вимагає комплексного підходу, що включає узгодження цілей із потребами стейкхолдерів, контроль змін обсягу робіт та ефективну комунікацію. Керівники проєктів виступають ключовими посередниками у забезпеченні відповідності між очікуваннями та досягнутими результатами.

Управління стейкхолдерами є ключовим фактором успіху IT-проєктів, оскільки воно забезпечує відповідність результатів проєкту очікуванням залучених сторін. Це передбачає ідентифікацію, аналіз потреб, ефективну комунікацію та вирішення конфліктів. Тематичні дослідження демонструють практичне впровадження цих стратегій та виклики, що супроводжують процес.

Одним із прикладів є впровадження ERP-системи для глобальної виробничої компанії, де управління стейкхолдерами забезпечило врахування вимог різних функціональних підрозділів, зокрема фінансів, HR та логістики. Команда проєкту організувала регулярні зустрічі та семінари для збору зворотного зв'язку, що дозволило адаптувати функціонал системи відповідно до очікувань користувачів. У результаті проєкт було завершено вчасно та в межах бюджету з високим рівнем задоволеності користувачів.

Іншим прикладом є розробка CRM-системи для великої роздрібної мережі, де команда застосовувала картування стейкхолдерів для пріоритизації учасників за рівнем впливу та зацікавленості. Завдяки створенню ефективних каналів комунікації та впровадженню формалізованого процесу управління змінами, вдалося мінімізувати ризики та підтримувати залучення ключових стейкхолдерів. Результатом стало успішне впровадження CRM-системи, що підвищило рівень задоволеності клієнтів та покращило показники продажів [12].

Незважаючи на визнану важливість управління стейкхолдерами, численні IT-проєкти зазнали невдач через неефективну взаємодію із зацікавленими сторонами. Прикладом є впровадження системи нарахування заробітної плати в державному секторі, де проєктна команда не залучила ключових стейкхолдерів, зокрема відділ кадрів та персонал із нарахування заробітної плати, на ранніх етапах. Відсутність розуміння їхніх вимог, епізодична комунікація та відсутність формального управління змінами призвели до створення системи, що не відповідала потребам користувачів, спричинивши фінансові втрати та репутаційні ризики для організації [13].

Подібні проблеми спостерігалися й у проєкті розробки онлайн-платформи навчання для університету. Тут виникли труднощі з балансуванням конфліктуючих вимог стейкхолдерів — викладачів, які прагнули простоти та гнучкості, та IT-персоналу, орієнтованого на безпеку та масштабованість. Неналежна комунікація та недостатня інтеграція зворотного зв'язку призвели до затримок, розбіжностей та низького рівня прийняття платформи користувачами [14].

Дані приклади підкреслюють критичне значення своєчасного залучення стейкхолдерів, починаючи з етапу ініціації проєкту, що дозволяє точно визначити їхні потреби та очікування. Важливим є використання таких інструментів, як картування стейкхолдерів та регулярні комунікаційні заходи [9]. Запровадження формального управління змінами забезпечує контроль над обсягом робіт та дозволяє вчасно інформувати стейкхолдерів про коригування вимог (Fowler & Lewis, 2021; Pahl & Xie, 2020).

Крім того, проєктні менеджери мають відігравати ключову роль у врегулюванні конфліктів та підтриманні балансу інтересів різних груп стейкхолдерів. Це вимагає високого рівня комунікативних та переговорних навичок, а також створення умов для відкритого обговорення суперечностей [10].

Загалом, розглянуті кейси демонструють, що управління стейкхолдерами є визначальним фактором успішності IT-проєктів, а недооцінка цього аспекту може призвести до невдачі, фінансових втрат та втрати довіри.

Ефективне управління зацікавленими сторонами є ключовим чинником успіху в IT-проєктах, оскільки дозволяє збалансувати їхні очікування з результатами проєкту, забезпечуючи інтеграцію технічних і організаційних аспектів. Його вплив можна розглядати крізь три основні виміри: рівень задоволення зацікавлених сторін, відповідність результатів очікуванням та загальна стабільність проєкту.

По-перше, задоволення стейкхолдерів є безпосереднім наслідком належного управління ними, що сприяє підтримці проєкту, залученню ресурсів і підвищенню його шансів на успіх. Практики регулярної комунікації, залучення та прозорості сприяють створенню довіри та впевненості у відповідності результатів проєкту їхнім очікуванням [12].

По-друге, активна участь стейкхолдерів дозволяє команді приймати обґрунтовані рішення, що враховують їхні потреби, знижуючи ризик переробок, затримок та незадоволення. Взаємодія зі стейкхолдерами сприяє кращій адаптації проєкту до їхніх вимог, підвищуючи ефективність впровадження та підтримку з їхнього боку [5,10].

По-третє, належне управління зацікавленими сторонами сприяє точнішому визначенню цілей, обсягів та очікуваних результатів проєкту, що покращує його відповідність стратегічним завданням організації. Це також дозволяє своєчасно виявляти та вирішувати потенційні конфлікти, мінімізуючи ризики зриву проєкту [9,14].

Отже, управління стейкхолдерами є вирішальним чинником, що впливає на успішність IT-проєктів, забезпечуючи як відповідність очікуванням, так і стабільність реалізації.

Окрім впливу на задоволення зацікавлених сторін та відповідність результатів проєкту їхнім очікуванням, управління стейкхолдерами суттєво сприяє загальній стабільності проєкту. Формування довірчих відносин із зацікавленими сторонами створює передбачуване та стійке середовище, що мінімізує ризики та дозволяє команді зосередитися на досягненні цільових результатів [13]. Це особливо важливо в IT-проєктах, де висока динамічність та складність обумовлюють часті зміни в обсязі, вимогах чи технологіях.

Ключовим чинником підтримки стабільності є ефективне управління очікуваннями стейкхолдерів, що передбачає не лише початкове формулювання реалістичних цілей, але й постійне інформування про прогрес, виклики та можливі зміни. Це забезпечує передбачуваність процесів та знижує ризик негативних реакцій на відхилення від плану [14].

Міцні відносини зі стейкхолдерами сприяють стійкості проєкту, особливо в умовах кризи або затримок, коли довіра може стати вирішальним чинником подолання викликів та мобілізації додаткових ресурсів [6].

Сумарний вплив задоволеності зацікавлених сторін, відповідності результатів проєкту їхнім очікуванням та забезпечення стабільності підкреслює стратегічне значення управління стейкхолдерами в IT-проєктах. Це не допоміжна, а ключова функція, що визначає здатність проєкту успішно долати невизначеності та досягати поставлених цілей, що набуває особливої актуальності в умовах зростаючої складності IT-проєктів [15-17].

Висновки. Управління зацікавленими сторонами є ключовим чинником успіху IT-проєктів, забезпечуючи баланс між очікуваннями стейкхолдерів і результатами проєкту. Розуміння ролей і потреб зацікавлених сторін, їх ефективна ідентифікація та аналіз є критичними для узгодження цілей проєкту з бізнес-цілями та вимогами стейкхолдерів, що сприяє стабільності та результативності проєкту.

Регулярна взаємодія, прозоре управління очікуваннями та своєчасне вирішення конфліктів формують основу довіри та сприяють зменшенню ризиків, підвищуючи шанси на успішну реалізацію проєктів. Встановлення реалістичних цілей і готовність адаптуватися до змін є важливими аспектами гнучкого управління в умовах високої динаміки IT-середовища.

Отже, управління зацікавленими сторонами слід розглядати як стратегічну функцію, що забезпечує не лише досягнення запланованих результатів, а й загальну стійкість та ефективність IT-проєктів у контексті зростаючої складності та мінливості технологічних проєктів.

Література

1. Baugh, A. *Stakeholder Engagement (Best Practices in Portfolio, Program, and Project Management)*. Auerbach Publications, 2022. 232 p.
2. Marqués, A. *Communication in IT: Strategies for Managing Teams, Stakeholders and Successful Projects (Workplace Mastery Series)*. Independently published, 2024. 218 p.

3. Shander, B. *Stakeholder Whispering: Uncover What People Need Before Doing What They Ask*. Wiley, 2025. 256 p.
4. Davidson, B. *Project Management Unlocked: An Easy Guide to Mastering Essential Principles*. 1st ed. It Was A Dark And Starry Night, 2024. 174 p.
5. Freeman, R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press, 2022.
6. Pinto, J. K., & Slevin, D. P. Project stakeholder management: strategies and best practices. *Project Management Journal*, 2021, 52(1), pp. 56-68.
7. Morris, P. W. G., & Pinto, J. K. *The Wiley Guide to Project Organization and Project Management*. Wiley, 2022.
8. Klein, K. J., DeChurch, L. A., Zaccaro, S. J., & Heuett, B. The role of stakeholder engagement in technology development: a review and future directions. *Journal of Applied Psychology*, 2022, 107(3), pp. 434-448.
9. Turner, J. R., & Müller, R. *The Handbook of Project-Based Management*. McGrawHill, 2022.
10. Beringer, C., Jonas, D., & Kock, A. Project portfolio management and stakeholder management: lessons from the IT sector. *International Journal of Project Management*, 2023, 41(2), pp. 250-263.
11. Aaltonen, K., & Kujala, J. Stakeholder management in project-based organizations: a study of stakeholder expectations and influences. *International Journal of Project Management*, 2021, 39(4), pp. 344-357.
12. Nguyen, P. T., Le, T. H., & Tran, Q. T. CRM system implementation in retail: a case study of stakeholder engagement. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 2023, 69, 103074.
13. Jones, M., Smith, P., & Robinson, T. The challenges of stakeholder management in public sector IT projects: a case study. *Public Administration Review*, 2021, 81(5), pp. 732-745.
14. Smith, L., Brown, A., & Davis, R. Stakeholder management challenges in developing an online learning platform: a university case study. *Journal of Educational Technology & Society*, 2023, 26(1), pp. 140-153.
15. Radiuk, P.M., Skrypnyk, T.K., & Karlechuk, D.T. Applying mental models to making controlled critically safe decisions in IT project management. *Herald of Khmelnytskyi National University. Technical Sciences*, 2021, Vol. 301, no. 5, pp. 32–35. DOI: 10.31891/2307-5732-2021-301-5-32-35
16. Скрипник, Т., Багрий, Р., Мазурець, О., Вознюк, Л., & Ільчишин, В. Автоматизований розподіл процесів при управлінні іт-проєктами. *Вісник Хмельницького національного університету. Технічні науки*, 2025, №349(2), с. 398–406. DOI: [10.31891/2307-5732-2025-349-58](https://doi.org/10.31891/2307-5732-2025-349-58)
17. Яковчук, М.В., Міхалевський, В.Ц., Скрипник, Т.К. Порівняння ефективності управління в децентралізованих та централізованих системах. *Вісник Хмельницького національного університету. Технічні науки*, 2021, №5. DOI: [10.31891/2307-5732-2021-301-5-41-4](https://doi.org/10.31891/2307-5732-2021-301-5-41-4)

References

1. Baugh, A. *Stakeholder Engagement (Best Practices in Portfolio, Program, and Project Management)*. Auerbach Publications, 2022. 232 p.
2. Marqués, A. *Communication in IT: Strategies for Managing Teams, Stakeholders and Successful Projects (Workplace Mastery Series)*. Independently published, 2024. 218 p.
3. Shander, B. *Stakeholder Whispering: Uncover What People Need Before Doing What They Ask*. Wiley, 2025. 256 p.
4. Davidson, B. *Project Management Unlocked: An Easy Guide to Mastering Essential Principles*. 1st ed. It Was A Dark And Starry Night, 2024. 174 p.
5. Freeman, R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press, 2022.
6. Pinto, J. K., & Slevin, D. P. Project stakeholder management: strategies and best practices. *Project Management Journal*, 2021, 52(1), pp. 56-68.
7. Morris, P. W. G., & Pinto, J. K. *The Wiley Guide to Project Organization and Project Management*. Wiley, 2022.
8. Klein, K. J., DeChurch, L. A., Zaccaro, S. J., & Heuett, B. The role of stakeholder engagement in technology development: a review and future directions. *Journal of Applied Psychology*, 2022, 107(3), pp. 434-448.
9. Turner, J. R., & Müller, R. *The Handbook of Project-Based Management*. McGrawHill, 2022.
10. Beringer, C., Jonas, D., & Kock, A. Project portfolio management and stakeholder management: lessons from the IT sector. *International Journal of Project Management*, 2023, 41(2), pp. 250-263.
11. Aaltonen, K., & Kujala, J. Stakeholder management in project-based organizations: a study of stakeholder expectations and influences. *International Journal of Project Management*, 2021, 39(4), pp. 344-357.
12. Nguyen, P. T., Le, T. H., & Tran, Q. T. CRM system implementation in retail: a case study of stakeholder engagement. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 2023, 69, 103074.
13. Jones, M., Smith, P., & Robinson, T. The challenges of stakeholder management in public sector IT projects: a case study. *Public Administration Review*, 2021, 81(5), pp. 732-745.
14. Smith, L., Brown, A., & Davis, R. Stakeholder management challenges in developing an online learning platform: a university case study. *Journal of Educational Technology & Society*, 2023, 26(1), pp. 140-153.
15. Radiuk, P. M., Skrypnyk, T. K., & Karlechuk, D. T. Applying mental models to making controlled critically safe decisions in IT project management. *Herald of Khmelnytskyi National University. Technical Sciences*, 2021, Vol. 301, no. 5, pp. 32–35. DOI: 10.31891/2307-5732-2021-301-5-32-35
16. Skrypnyk, T., Bahriy, R., Mazurets, O., Voznyuk, L., & Ilchysyn, V. Automated distribution of processes in IT project management. *Herald of Khmelnytskyi National University. Technical Sciences*, 2025, no. 349(2), pp. 398–406. DOI: [10.31891/2307-5732-2025-349-58](https://doi.org/10.31891/2307-5732-2025-349-58)
17. Yakovchuk, M. V., Mikhalyevskiy, V. Ts., Skrypnyk, T. K. Comparison of management effectiveness in decentralized and centralized systems. *Herald of Khmelnytskyi National University. Technical Sciences*, 2021, no. 5. DOI: [10.31891/2307-5732-2021-301-5-41-4](https://doi.org/10.31891/2307-5732-2021-301-5-41-4)