

УДК 005.8:658.64

**Кадыкова Ирина Николаевна**

Кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры управления проектами в городском хозяйстве и строительстве, [orcid.org/0000-0002-3189-7231](https://orcid.org/0000-0002-3189-7231)

Харьковский национальный университет городского хозяйства им. А.Н.Бекетова, Харьков

**Ларина Светлана Александровна**

Младший научный сотрудник научно-технического и информационного отдела, [orcid.org/0000-0002-6674-8383](https://orcid.org/0000-0002-6674-8383)

Государственное предприятие «Харьковский научно-исследовательский институт машиностроения», Харьков

**Чумаченко Игорь Владимирович**

Доктор технических наук, профессор, заведующий кафедрой управления проектами в городском хозяйстве и строительстве, [orcid.org/0000-0003-2312-2011](https://orcid.org/0000-0003-2312-2011)

Харьковский национальный университет городского хозяйства им. А.Н.Бекетова, Харьков

## УПРАВЛЕНИЕ ВНУТРЕННИМИ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ ПРОЕКТОВ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ПРОГРАММЫ

***Аннотация.** Разработан метод определения ожиданий внутренних заинтересованных сторон проектов и их корректировки посредством управленческого воздействия с позиций стратегического управления программой проектов. С позиций методологий проектного менеджмента P2M и PMBOK рассмотрены подходы к управлению стратегией программы и к управлению заинтересованными сторонами соответственно. Выделены и обобщены возможные модели отношения внутренних заинтересованных сторон к стратегии программы проектов, а также проведен их анализ с помощью теории множеств. Предложен метод определения ожиданий заинтересованных сторон и их корректировки посредством управленческого воздействия для снижения вероятности наступления по причине внутренних стейкхолдеров рискованных ситуаций, угрожающих успешной реализации стратегии программы. Описанный аналитический процесс помогает выявить расхождения между текущим и желаемым уровнем вовлеченности внутренних заинтересованных сторон проектов в процесс реализации стратегии программы. Применение предложенного метода способствует определению действий и коммуникаций, необходимых для устранения подобных расхождений.*

**Ключевые слова:** управление проектами и программами; стратегия программы; стейкхолдеры проектов

### Постановка проблемы

В условиях проведения важных государственных реформ в Украине наиболее предпочтительным подходом к их реализации стал проектный подход. Это касается как общегосударственного, так и регионального, и местного уровня [1; 2]. Продиктован такой выбор результатами имплементации лучших практик реализации зарубежных реформ, где накопленный богатый опыт получил обобщение и систематизирован [3]. К тому же, официальный вектор государства на интеграцию с Евросоюзом предполагает применение общепринятых международным сообществом норм, правил и инструментов, что отмечают многие исследователи [4; 5].

Перед руководителями разных уровней возникла проблема поиска способа сочетания, ставших традиционными для них, методов

управления с методологией управления проектами, программами и портфелями. Кроме того, классический проектный подход требует адаптации для применения в современных украинских условиях. В связи с этим, в частности, на проектный офис, как центр реализации стратегии, должны накладываться дополнительные функции.

### Анализ последних исследований и публикаций

Теоретико-методологические основы управления проектами и программами были разработаны такими зарубежными учеными, как Д. Рассел Арчибальд, Г. Гант, А.Файоль, Дю Понт, Г. Ланге, Хироши Танака и др. Украинскую школу проектного менеджмента представляют такие известные исследователи, как С. Д. Бушуев, Н. С. Бушуева, В. Д. Гогунский, И. В. Кононенко, К. В. Кошкин, О. В. Малеева и др.

Многие ученые занимаются разработкой эффективных моделей и методов стратегического управления организацией [6-12]. Целый ряд работ посвящен стратегическому развитию организаций на основе проектного управления [13-15]. Гораздо реже до сих пор этот вопрос интересовал исследователей в контексте управления стратегией программы проектов. Так, в работе [16] авторы впервые представляют стратегическую модель формирования и реализации проектов развития предприятия, разработав четырехуровневую карту сбалансированного развития организации.

Сегодня активно развивается японская методология управления проектами и программами. Руководство по управлению инновационными проектами и программами организации (P2M) отличается от других методологий проектного менеджмента в первую очередь акцентом на стратегические аспекты управления организацией. Так, ключевые понятия P2M – создание ценности для организации с ориентацией на миссию и систему целей через стратегию к реализации проектов и программ, обеспечивающих успех ее проектной деятельности [17]. С позиции P2M стратегия организации осуществляется через программы проектов, которые создают, совершенствуют и накапливают ценности. Впоследствии эти ценности вместе с накопленными знаниями становятся ресурсами управления, которые поддерживают и реализуют следующую программу проектов. Программа воплощает концептуальные стратегии организации через заявленную миссию программы и облегчает участие стейкхолдеров в программе для защиты своих интересов в рамках выполнения данных стратегий.

Японская методология оперирует понятиями стратегического менеджмента в приложении к управлению проектами и программами. Так, здесь имеют место понятия «стратегия проекта», «миссия проекта», «цели и задачи проекта», «стратегия программы», «миссия программы» и др. В то же время введено ключевое понятие «ценность программы», которая достигается через профилирование миссии программы, проектирование и построение архитектуры программы, выполнение программы. Применение ценностного подхода вышло за рамки P2M и применяется в различных сферах управления [18].

Различные аспекты использования проектного подхода, как одного из инновационных механизмов государственного управления, регулярно становятся объектом внимания и отечественных теоретиков и практиков. В то же время все еще остаются нерешенные вопросы интеграции проектного подхода к менеджменту

со стратегическим управлением проектно-ориентированной организацией.

Активное управление внутренними заинтересованными сторонами проектов снижает риск того, что стратегические цели программы проектов не смогут быть достигнуты вследствие нерешенных проблем внутри организации. А поскольку, согласно классике стратегического менеджмента, организация может и должна формировать внутреннюю среду согласно обозначенным стратегическим целям, то актуальным является вопрос выбора метода управления внутренними стейкхолдерами проектов с учетом стратегических приоритетов программы проектов.

### Цель статьи

Цель статьи – разработать метод определения ожиданий внутренних заинтересованных сторон проектов и их корректировки посредством управленческого воздействия с позиций стратегического управления программой проектов.

### Изложение основного материала

В пятой версии “Руководства к своду знаний по управлению проектами (PMBOK® Guide – 5th Edition)” уделено внимание управлению стейкхолдерами. Так, введено понятие «организационные группы» – внутренние заинтересованные стороны, которые оказывают взаимное влияние с командой проекта. Эти группы поддерживают деловую среду, в которой выполняются проекты и программы. Как результат, между различными бизнес-элементами организации и командой проекта существует значительная степень взаимодействия, поскольку они совместно работают для достижения целей проекта [19].

Формализуем отношение заинтересованных сторон проектов программы к стратегии программы. С этой целью построим круги Эйлера [20], абстрагируясь от конкретной программы и обобщив отношения широкого круга заинтересованных сторон к миссии программы и ее стратегии (рис. 1).

Примем такие обозначения: Ц – множество внутренних заинтересованных сторон, которые осознают целесообразность реализации миссии и стратегии; В – множество сотрудников, которые в силу своих должностных обязанностей способны оказывать влияние на результативность реализации стратегии; С – множество внутренних заинтересованных сторон, которые своим трудом способствуют реализации стратегии; U – (универсум) – множество всех внутренних заинтересованных сторон.

Как показано на рис. 1, множество С является подмножеством множества В, то есть  $C \subset B$  или  $C \cap B = C$ .

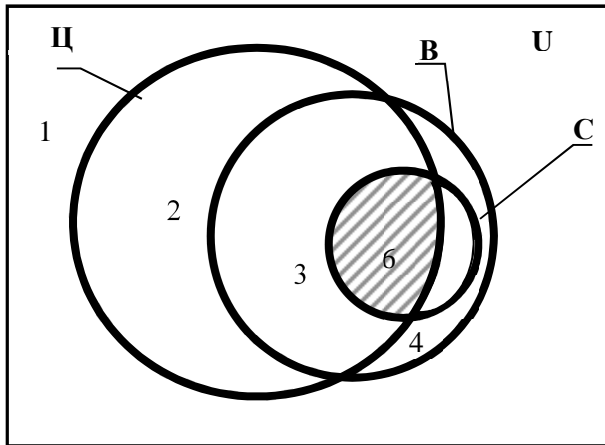


Рисунок 1 – Круги Эйлера, иллюстрирующие классификацию внутренних заинтересованных сторон проекта по отношению к стратегии программы

Также из графика видно, что множества Ц и В имеют области пересечения, так же как и множества Ц и С, то есть

$$Ц \cap В \neq \emptyset \text{ и } Ц \cap С \neq \emptyset.$$

Для доказательства корректности такого взаимного расположения рассматриваемых множеств определим, что представляют собой области, образовавшиеся на рис. 1 в результате построения кругов Эйлера, и ограниченные замкнутыми контурами. Таких областей шесть:

1 – область, описываемая как  $\overline{Ц} \cap \overline{В} \cap \overline{С}$ , где  $\overline{Ц}$ ,  $\overline{В}$ ,  $\overline{С}$  – соответственно дополнения множества Ц, множества В и множества С до универсума U. Это множество внутренних стейкхолдеров, которые не понимают целесообразности заявленной стратегии программы, не имеют влияния на результативность реализации стратегии и, соответственно, их труд не способствует ее реализации;

2 – область, описываемая как  $Ц \cap \overline{В} \cap \overline{С}$ , представляет множество внутренних стейкхолдеров, которые разделяют миссию и стратегические цели программы, но не имеют возможности влиять на их реализацию;

3 – область, описываемая как  $Ц \cap В \cap \overline{С}$ , представляет множество внутренних стейкхолдеров, которые осознают целесообразность реализации миссии и стратегии, в силу своих должностных обязанностей они способны оказывать влияние на результативность реализации стратегии, но не делают этого. Например, это может быть продиктовано нежеланием (ленью) или чрезмерной нагрузкой в других проектах/программах;

4 – область, описываемая как  $\overline{Ц} \cap В \cap \overline{С}$ , представляет множество внутренних стейкхолдеров, которые в силу своих должностных обязанностей способны оказывать влияние на результативность

реализации стратегии, но не видят целесообразности реализации утвержденной стратегии, а поэтому и не способствуют этому;

5 – область, описываемая как  $\overline{Ц} \cap В \cap С$ , представляет множество внутренних стейкхолдеров, которые в силу своих должностных обязанностей способствуют реализации стратегии, однако делают это не по идейным соображениям. Как правило, при этом выполнение ориентировано на минимальный приемлемый уровень показателей;

6 – область, описываемая как  $Ц \cap В \cap С$ , представляет множество внутренних стейкхолдеров, которые по идейным соображениям и в силу своих должностных обязанностей способствуют реализации стратегии. Это идеальный вариант.

Таким образом, все внутренние стейкхолдеры условно разделены на 6 групп. В зависимости от того, к какой группе относится большинство внутренних заинтересованных сторон проектов программы, и разрабатываются те или иные методы работы с ними для повышения показателей эффективности реализации стратегии программы.

Так, если преобладающее большинство элементов принадлежит областям 4 и 5, то необходимо направить управленческое воздействие на принятие мер разъяснительного характера для воздействия на отношение респондентов к стратегии. В противном случае элементы из области 4 не станут осознанно способствовать реализации стратегии, а из области 5 будут, но не активно, поскольку не понимают целесообразности этого. Если же область 2 содержит количество элементов, больше того, которым можно пренебречь, то стоит повторно проанализировать компетенции этих элементов на предмет выявления возможности корректировки их роли в проектах. Для выбора способа воздействия на эффективность (с точки зрения реализации стратегии) работы элементов области 3 следует, во-первых, проверить на корректность план управления мотивацией персонала, а во-вторых, стоит повторно проанализировать поведенческие и мотивационные компетенции этих элементов на предмет выявления возможности корректировки их роли в проектах. Систематизировав полученную информацию согласно методологии PMI PMBOK [2], получим матрицу оценки уровня вовлечения в реализацию стратегии программы внутренних заинтересованных сторон проекта (рис. 2). При этом желаемое направление передвижения по матрице в результате осуществления управленческого воздействия – слева направо. Предпочтительная зона пребывания внутренних стейкхолдеров – область 6 (см. рис. 1), описываемая как множество внутренних

заинтересованных сторон, которые по идейным соображениям и в силу своих должностных обязанностей способствуют реализации стратегии.

действия и коммуникации, необходимые для устранения подобных расхождений, о чем уже говорилось выше.

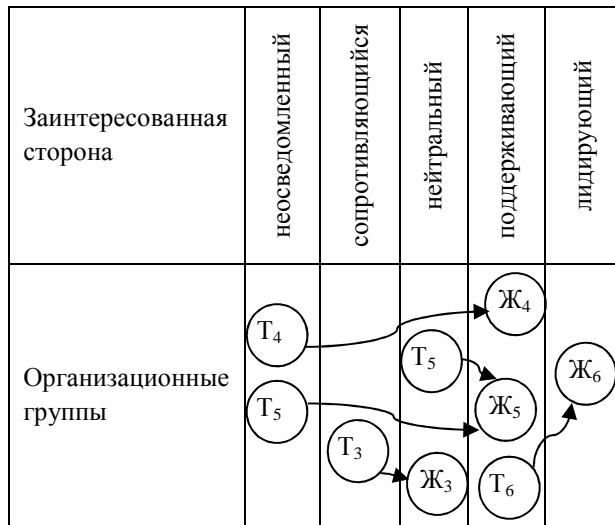


Рисунок 2 – Матрица оценки уровня вовлечения заинтересованных сторон (фрагмент):

$T_i$  – текущий уровень вовлечения;  $J_i$  – желаемый уровень вовлечения;  $i$  – номер области согласно рис. 1

Данный аналитический процесс помогает выявить расхождения между текущим и желаемым уровнем вовлеченности внутренних заинтересованных сторон проектов в процесс реализации стратегии программы. Проектный офис, как структурный элемент, ответственный за стратегическое управление, может определить

### Выводы и перспективы дальнейшего развития направления

Представлен разработанный на основе теории множеств метод определения ожиданий заинтересованных сторон и их корректировки посредством управленческого воздействия с позиций стратегического управления программой проектов, который состоит из нескольких этапов:

- 1 этап: выделение (согласно разработанной классификации) множеств внутренних стейкхолдеров проектов согласно их отношению к стратегии программы проектов;
- 2 этап: построение матрицы оценки уровня их вовлечения в реализацию стратегии программы;
- 3 этап: разработка методов целенаправленного воздействия на внутренних заинтересованных сторон проекта для повышения показателей эффективности реализации стратегии программы.

Считаем, что будет интересным с научной точки зрения и востребованным на практике дальнейшее исследование данного направления управления программами проектов, результатом чего могла бы стать методика управления стратегией программы проектов в разрезе управления заинтересованными сторонами проектов программы.

### Список литературы

1. Планування місцевого сталого розвитку: Посібник з формулювання стратегії місцевого сталого розвитку. – К.: ПРООН, Муніципальна програма сталого розвитку, 2005. – 67 с.
2. Методичні рекомендації щодо формування регіональних стратегій розвитку: Затверджено наказом Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції від 29.07.2002 №224 / Законодавство України. – Режим доступу: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/ME02121.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/ME02121.html)
3. Neggers, Jan C. (1998). “From a Bold Idea to a Bankable Project: a working document for PMES 7 trainings“, The Hague, Netherlands.
4. Шевченко О. О. Участь України в процесах інтеграції і глобалізації: теоретико-методологічний аспект [Текст] / О. О. Шевченко, І. М. Кадикова // Галицький економічний вісник. – 2010. – №3 (28). – С. 5-9.
5. Орловська, Ю. В. Трансформація галузевої структури економіки старопромислових регіонів України: пріоритети та орієнтири [Трансформація галузевої структури економіки старопромислових регіонів України: пріоритети та орієнтири Текст] / Ю. В. Орловська, С. В. Літовченко // Економічний простір. – 2016. – Вип. 106. – С. 103-114.
6. Кононенко І. В. Аналіз устійливості рішень в задачах формування стратегії розвитку підприємства с алгоритмічними і аналітичними цільовими функціями і обмеженнями [Текст] / І.В. Кононенко, Н.В. Шатохіна // Управління проектами та розвиток виробництва. – 2004. – №3. – С. 138-145.
7. Чмута І. М. Стратегічний вибір банку на різних стадіях його життєвого циклу / І. М. Чмута // Економічний часопис-XXI. – 2015. – № 5–6. – С. 94–97.
8. Яковенко А.Е. Стратегія прийняття рішень в умовах адаптивного навчання [Текст] / А.Е. Яковенко, А.В. Нарожний, В.Д. Гогунський // Вост.-Европейський журнал передових технологій. – 2005. – 2 (14). – С. 105-110. doi.org/10.13140/RG.2.1.3946.1842.
9. Ziliak, S. T. and McCloskey, D. N. (2008) *The Cult of Statistical Significance: How the Standard Error Costs Jobs, Justice and Lives*. Chicago, IL: Chicago University Press.

10. Agarwal, R., Barney, J. B., Foss, N. J. and Klein, P. G. (2009) 'Heterogeneous Resources and the Financial Crisis', *Strategic Organization* 7(4): 467–84.
11. Powell, T. C. (2011). 'Neurostrategy', *Strategic Management Journal* 32(13): 1484–99.
12. Sofat R. *Strategic Financial Management* / R. Sofat, P. Hiro. – New Delhi: PHI Learning Pvt. Ltd., 2011. – 416 p.
13. Kerzner H. *Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model* / H. Kerzner. – N.J.: John Wiley & Sons, 2001. – 272 p.
14. Бабаев В. Н. Стратегия развития ВУЗа на основе проектного управления [Текст] / В. Н. Бабаев, И. Н. Кадыкова Тезисы докладов XIII Международной научно-практической конференции "Управление проектами в развитии общества", 13 – 14 мая 2016 года. – К.: КНУСА. – С. 43-44.
15. Кадыкова И.Н. Стратегический менеджмент в системе управления машиностроительным предприятием в условиях кризиса [Текст] / И.Н. Кадыкова, А.Л. Алфёрова // Тези доповідей Мол. науково-техн. конференція „Інтегровані комп'ютерні технології в машинобудуванні” ІКТМ-2009. – Х.: Нац. аерокосм. ун-т „Харківський авіаційний інститут”, 2009. – Т. 4. – С. 21. (15-18 грудня 2009, Харків).
16. Бушуев С.Д. Модели и методы стратегического развития быстрорастущих организаций/ С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуева, А.М. Захаров // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2006 – №1(17). – С. 5-13.
17. Р2М. Керівництво з управління інноваційними проектами і програмами організацій: Монографія. // Переклад на українську мову під редакцією проф. Ярошенка Ф.О. – К.: Новий друк, 2010. – 160 с.
18. Libert, Barry D., Samek, Steve M. and Boulton, Richard E. S. (2000), "Cracking the Value Code: How Successful Businesses are Creating Wealth in the New Economy", Arthur Andersen, New York, USA.
19. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Fifth Edition [Text].* – Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, BSR/PMI 99-001-2013 USA, 2013. – 614 p.
20. Кадыкова И. Н. Управление ожиданиями заинтересованных сторон для обеспечения жизнеспособности продукта проекта информатизации [Текст] / И. Н. Кадыкова, И. В. Чумаченко // Управління розвитком складних систем. – 2014. – №19. – С. 34-38.

Статья поступила в редколлегию 12.10.2016

**Рецензент:** д-р техн. наук, проф. М. К. Сухонос, Харьковский национальный университет городского хозяйства им. А.Н.Бекетова, Харьков.

#### **Кадикова Ірина Миколаївна**

Кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління проектами у міському господарстві і будівництві, [orcid.org/0000-0002-3189-7231](http://orcid.org/0000-0002-3189-7231)

Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, Харків

#### **Ларіна Світлана Олександрівна**

Молодший науковий співробітник науково-технічного та інформаційного відділу, [orcid.org/0000-0002-6674-8383](http://orcid.org/0000-0002-6674-8383)

ДП «Харківський науково-дослідний інститут технології машинобудування», Харків

#### **Чумаченко Ігор Володимирович**

Доктор технічних наук, професор, завідувач кафедри управління проектами у міському господарстві і будівництві, [orcid.org/0000-0002-3189-7231](http://orcid.org/0000-0002-3189-7231)

Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, Харків

### **УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНІМИ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ ПРОЕКТІВ ПРИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПРОГРАМИ**

**Анотація.** Розроблено метод визначення очікувань внутрішніх зацікавлених сторін проектів і їх коригування за допомогою управлінського впливу з позицій стратегічного управління програмою проектів. З позицій методології проектного менеджменту Р2М і РМВОК розглянуто підходи до управління стратегією програми і до управління зацікавленими сторонами відповідно. Виділено і узагальнено можливі моделі ставлення внутрішніх зацікавлених сторін до стратегії програми проектів, а також проаналізовано їх за допомогою теорії множин. Запропоновано метод визначення очікувань зацікавлених сторін і їх коригування за допомогою управлінського впливу для зниження ймовірності настання через внутрішніх стейкхолдерів ризикових ситуацій, що загрожують успішній реалізації стратегії програми. Описаний аналітичний процес допомагає виявити розбіжності між поточним і бажаним рівнем залучення внутрішніх зацікавлених сторін проектів до процесу реалізації стратегії програми. Застосування запропонованого методу сприяє визначенню дій і комунікацій, необхідних для усунення подібних розбіжностей.

**Ключові слова:** управління проектами і програмами; стратегія програми; стейкхолдери проектів

**Kadykova Iryna**PhD (Econ.), Associate Professor, [orcid.org/0000-0002-3189-7231](https://orcid.org/0000-0002-3189-7231)*O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, Kharkiv***Larina Svitlana**Junior researcher of research and information department, [orcid.org/0000-0002-6674-8383](https://orcid.org/0000-0002-6674-8383)*Kharkiv Research Institute of Mechanical Engineering Technology, Kharkiv***Chumachenko Igor**

DSc (Eng.), Professor, Head of department of Project Management in Urban Economy and Construction,

[orcid.org/0000-0002-3189-7231](https://orcid.org/0000-0002-3189-7231)*O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, Kharkiv***THE INTERNAL PROJECT'S STAKEHOLDERS MANAGING WHEN IMPLEMENTING PROGRAM STRATEGY**

**Abstract.** *The aim of the article is to develop a method for determining the project stakeholders expectations and to managing them by adjusting the impact from the standpoint of the strategic management of the program projects. According to the theory of sets the classification of internal project stakeholders in relation to the program strategy was formalized. For its visualization used Euler circles. According to the methodology of project management PMBOK and P2M considered approaches to program strategy management and management stakeholders respectively. The authors identify and summarize the possible models of relations internal stakeholders to draft the program strategy, analyze them using set theory.*

*A method for determining the stakeholders' expectations and adjusting them by administrative influence is proposed. Its reduce the probability of occurrence due to the internal stakeholders of risk situations that threaten the successful implementation of the program strategy. The method proposed by the authors suggests the following: 1) the selection (according to the developed classification) sets the internal projects stakeholders according to their relation to the projects of the program strategies; 2) construction of the matrix assessment of their level of involvement in the program strategies; 3) development of methods of targeting internal project stakeholders to improve the performance of the program strategy. The described analytical process helps to identify differences between the current and desired level of involvement of internal project stakeholders in the implementation of the program strategy. Application of the proposed method contributes to the definition of actions and communications necessary to eliminate such differences.*

**Keywords:** *project and program management; program strategy; project stakeholder*

**References**

1. *Planning Local Sustainable Development: A Guide to the formulation of a strategy of local sustainable development*, (2005). Kyiv: PROON, Munitsypal'na prohrama staloho rozvytku [in Ukrainian].
2. *Ukraine Legislation*. (2002). *Guidelines concerning the formation of regional development strategies: Approved by the Ministry of Economy and European Integration of 29.07.2002 №224*. Retrieved from: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/ME02121.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/ME02121.html) [in Ukrainian].
3. *Neggers, Jan C. (1998). From a Bold Idea to a Bankable Project: a working document for PMES 7 trainings. The Hague, Netherlands* [in English].
4. *Shevchenko, O.O. & Kadykova, I.M. (2010). Ukraine's participation in the processes of integration and globalization: theoretical and methodological aspects. Galician economic bulletin, 3 (28), 5-9* [in Ukrainian].
5. *Orlovska, Iu.V. & Litovchenko, S.V. (2016). Transformation in the economic branch structure in the old-industry regions of Ukraine: priorities and landmarks. Economic Space, 106, 103-114* [in Russian].
6. *Kononenko, I.V. & Shatohyna, N.V. (2004). Stability analysis of solutions in problems of the formative strategy development enterprise with algorithm and analytical purpose functions and restrictions. Project management and development of production, 3, 138-145* [in Russian].
7. *Chmutova, I.M. (2015). Bank's financial management technologies forming at strategic and operational levels]. Economic Annals-XXI, 9-10, 73-77* [in Ukrainian].
8. *Yakovenko, A.E., Narozhnyi, A.V. & Hohunskyy, V.D. (2005). Decision-making strategy in the conditions of adaptive learning. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies, 2(14), 105-110* [in Russian]. [doi.org/10.13140/RG.2.1.3946.1842](https://doi.org/10.13140/RG.2.1.3946.1842)
9. *Ziliak, S.T. & McCloskey, D.N. (2008). The Cult of Statistical Significance: How the Standard Error Costs Jobs, Justice and Lives. Chicago, IL: Chicago University Press* [in English].
10. *Agarwal, R., Barney, J.B., Foss, N.J. & Klein, P.G. (2009). Heterogeneous Resources and the Financial Crisis, Strategic Organization, 7(4), 467-84* [in English].
11. *Powell, T.C. (2011). Neurostrategy. Strategic Management Journal, 32(13), 1484-99* [in English].
12. *Sofat, R. & Hiro, P. (2011). Strategic Financial Management, New Delhi: PHI Learning Pvt. Ltd.* [in English].
13. *Kerzner, H. (2001). Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model. N.J.: John Wiley & Sons* [in English].

14. Babaev, V.N. & Kadykova, I.N. (2016). *The development strategy of the university-based project management. Proceedings of the 13th International Scientific and Practical Conference "Project management in the development of society"*. (pp. 43-44). Kyiv: KNUSA [in Russian].
15. Kadykova, I.N. & Alferova, A.L. (2009). *Strategic management in the control system engineering company in crisis. Proceedings of the IKTM'2009: Youth Scientific Conference "Integrated Computer Technologies in Mechanical Engineering"* (Vol. 4, p. 21). Kharkiv: KhAI [in Russian].
16. Bushuyev, S.D., Bushuyeva, N.S. & Zakharov, A.M. (2006). *Models and methods of the fast-growing organizations strategic development. Project management and development of production*, 1(17), 5-13 [in Russian].
17. P2M. (2010). *Management of innovative projects and programs of organizations: Monograph*, Translated by Yaroshenko, F., Kyiv, Ukraine.
18. Libert, Barry D., Samek, Steve M. & Boulton, Richard E. S. (2000). *Cracking the Value Code: How Successful Businesses are Creating Wealth in the New Economy*, Arthur Andersen, New York, USA.
19. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) (5th ed.)*. (2013). Project Management Institute. USA.
20. Kadykova, I.M. & Chumachenko, I.V. (2014). *Managing stakeholder expectations to ensure the viability of the project informatization of the product. Management of Development of Complex Systems*, 19, 34-38. [in Russian].

---

#### Ссылка на публикацию

- APA Kadykova, I., Larina, S., & Chumachenko, I. (2016). *The internal project's stakeholders managing when implementing program strategy. Management of Development of Complex Systems*, 28, 68 – 74.
- ГОСТ Кадыкова, И.Н. Управление внутренними стейкхолдерами проектов при реализации стратегии программы [Текст] / И.Н. Кадыкова, С.А. Ларина, И.В. Чумаченко // *Управление развитием сложных систем*. – 2016. – № 28. – С. 68 – 74.