

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-46-18>

УДК 332.721

Фісуненко Павло Анатолійович

доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри девелопменту нерухомості, фінансів,
обліку та маркетингу,
Придніпровська державна академія будівництва та архітектури
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1339-5860>

Легостаєв Іван Миколайович

студент,
Придніпровська державна академія будівництва та архітектури

Fisunenکو Pavlo, Legostaev Ivan

Prydniprovskа State Academy of Civil Engineering and Architecture

**СТАНДАРТИ В СФЕРІ ЗАЛУЧЕННЯ ЗАЦІКАВЛЕНИХ СТОРІН
В ДЕВЕЛОПЕРСЬКИХ ПРОЕКТАХ****STAKEHOLDER IN THE AREA OF INVOLVEMENT STANDARDS
IN DEVELOPMENT PROJECTS**

Анотація. Стаття присвячена розгляду стандартів в сфері залучення зацікавлених сторін та виявлення можливості застосування стандартів в ході управління девелоперськими проектами. Встановлено, що реалізація девелоперського проекту буде тим більш успішною, чим краще враховано в ході управління інтереси зацікавлених сторін. Саме досягнення балансу зацікавлених сторін має приділятися визначна увага при управлінні проектами. Встановлено, що залучення зацікавлених сторін в тому чи іншому обсязі розглядається різними стандартами, що регламентують діяльність на рівні підприємства, в галузі управління проектами, а також безпосередньо спеціалізованим стандартом, що присвячений саме залученню зацікавлених сторін. Розглянуто стандарти ISO 26000:2010, P2M, PMBOK, PRINCE2, AccountAbility. Дана рекомендація щодо застосування положень даних стандартів в сфері управління девелоперськими проектами.

Ключові слова: управління проектами, девелоперський проект, зацікавлені сторони, стандарти, залучення зацікавлених сторін, соціальна відповідальність.

Summary. The article is devoted to the review of standards in the field of involvement of interested parties and the identification of the possibility of their application during the management of development projects. The development project was studied as a complex process that includes not only investment, but also the stages of idea formation, object design, finding a land plot, obtaining the rights to use it and the necessary permits, finding construction contractors, directly selling or leasing object. The complexity of the development project as an object of management and the turbulence of its environment make it necessary to take into account the interests of interested parties during its implementation. It has been established that the implementation of the development project will be more successful, the better the interests of interested parties are taken into account during management. Achieving a balance of stakeholders should be a major focus of project management. The provisions of international standards regarding interaction with interested parties with various spheres of their application have been studied. It has been established that the involvement of interested parties to one extent or another is considered by various standards regulating activities at the enterprise level, in the field of project management, as well as a directly specialized standard dedicated to the involvement of interested parties. ISO 26000:2010, P2M, PMBOK, PRINCE2, Account Ability standards were considered. The principles of management dictated by these standards, the purpose of managing the involvement of interested parties, and the main stages of this process have been studied. This is a recommendation regarding the application of the provisions of these standards in the field of development project management. In the process of engaging interested parties, it is worth paying great attention to their identification, studying their needs and interests, developing a cooperation plan, its implementation and monitoring. The success of the process of involving interested parties, establishing a balance of their interests is the key to the success of the development project as a whole.

Keywords: project management, stakeholders, standards, involvement of stakeholders, social responsibility.

Постановка проблеми. Девелоперська діяльність не є виключно діяльністю з інвестування, яка здійснюється з метою отримання прибутку. Вона передбачає виконання повного циклу робіт в сфері вдосконалення певного об'єкту нерухомості для збільшення його вартості включно з фінансуван-

ням по проекту та реалізацією цього об'єкта. В ході девелоперського проекту має здійснюватися формування ідеї, проектування об'єкту, пошук земельного майданчика, отримання прав на його використання та необхідних дозвільних документів, пошук виконавців будівельних робіт тощо. Процес розробки та реалізації девелоперських проектів вирізняється значною складністю та вимагає врахування безлічі чинників, що впливають на результати його реалізації. Особливо важливо, з огляду на складність самої діяльності та середовища, в якому реалізується девелоперський проект, враховувати інтереси зацікавлених сторін.

Згідно теорії зацікавлених сторін, в ході реалізації проектів має отримати користь не тільки його власник, але й усі, кого він стосується безпосередньо чи опосередковано, а саме партнерів, споживачів, постачальників, суспільство, екологічне середовище тощо. Таким чином, варто якомога більш докладно визначити пріоритети інтересів усіх зацікавлених сторін, щоб в подальшому сприяти досягненню балансу між ними.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика врахування інтересів зацікавлених сторін в діяльності підприємств та реалізації інвестиційних/девелоперських проектів знайшла відображення в роботах багатьох науковців, серед яких Азарова І., Річа М., Саніна В., Фесенко Т., Гуркова І.

Взаємодія підприємства з зацікавленими сторонами є не лише предметом досліджень науковців-теоретиків. Останнім часом з'являється все більше стандартів, які регламентують окремі практичні аспекти функціонування підприємств, реалізації девелоперських проектів та обов'язково містять рекомендації щодо врахування інтересів зацікавлених сторін.

Мета статті полягає в аналізі основних міжнародних стандартів, що регламентують взаємодію підприємства із зацікавленими сторонами та визначення можливості їх застосування в ході управління девелоперськими проектами.

Виклад основного матеріалу дослідження. Азарова І., розглядаючи управління інвестиційно-будівельними процесами житлового будівництва, стверджує, що необхідно перенести акценти з максимізації прибутку будівельних компаній при зведенні житла на підвищення задоволеності результатами соціально значущих житлових проектів усіма його зацікавленими сторонами – стейкхолдерами [1, с. 16]. Авторка аргументовано доводить, що саме дотримання принципу досягнення балансу інтересів усіх зацікавлених сторін може сприяти більш сталому розвитку будівельного сектора.

Якщо говорити про врахування інтересів зацікавлених сторін на рівні підприємств, то цей аспект є одним з ключових згідно Міжнародного

стандарту ISO 26000:2010 «Настанова по соціальній відповідальності». Перевагою даного стандарту є можливість його застосування для різних типів організації, незалежно від їх розміру чи розташування, щодо таких аспектів:

1. Понять, термінів та визначень, пов'язаних з соціальною відповідальністю.

2. Передумов, тенденцій та характеристик соціальної відповідальності.

3. Принципів та практик, що стосуються соціальної відповідальності.

4. Основних предметів та проблем соціальної відповідальності.

5. Інтеграції, впровадження та сприяння соціально відповідальній поведінці всієї організації через свою політику та практику в сферах свого впливу.

6. Ідентифікації та залучення зацікавлених сторін.

7. Повідомлень про зобов'язання, продуктивність та іншу інформацію, що пов'язана з соціальною відповідальністю [2, с. 6].

Соціальна відповідальність згідно міжнародного стандарту ISO 26000:2010 передбачає, що діяльність підприємства обов'язково має враховувати очікування зацікавлених сторін.

Стандарт ґрунтується на принципах підзвітності, прозорості, етичної поведінки, поваги до зацікавлених сторін, дотримання верховенства права, міжнародних норм поведінки та прав людини.

З-поміж іншого, даний Стандарт визначає зони відповідальності для кожної організації у її взаєминах із зацікавленими сторонами. При цьому, чинний стандарт ISO 26000:2010 «Настанови із соціальної відповідальності» дає таке тлумачення поняття «стейкхолдери» (зацікавлені сторони): це особа або група осіб, зацікавлених у будь-яких рішеннях або діяльності підприємства. Щодо залучення зацікавлених сторін, то воно трактується як: «діяльність, спрямована на створення можливостей для діалогу між організацією та однієї чи кількома її зацікавленими сторонами з метою надання інформованої основи для рішень організації» [2, с. 10].

ISO 26000 дає вказівки щодо того, як ідентифікувати та залучати зацікавлені сторони. Відповідно до Стандарту підприємство має в сфері взаємин із зацікавленими сторонами:

1) виявляти свої інтереси;

2) визнавати та належним чином брати до уваги інтереси та юридичні права зацікавлених сторін та відповідно реагувати на їх зауваження;

3) визнавати, що деякі зацікавлені сторони можуть істотно впливати на діяльність підприємства;

4) оцінювати та враховувати відносну здатність зацікавлених сторін звертатись до підприємства, взаємодіяти з ним та впливати на функціонування та розвиток;

5) враховувати взаємозв'язок інтересів своїх зацікавлених сторін з очікуваннями суспільства та стійким розвитком, а також характер взаємозв'язку між зацікавленими сторонами та підприємством;

6) брати до уваги погляди зацікавлених сторін, чий інтерес перебувають у сфері впливу організації.

В сфері визначення підходів до менеджменту, контролю та організації проектів та програм застосовуються:

– Стандарт P2M («A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation»), запропонований вперше у 2001 році Японською асоціацією розвитку інжинірингу (ENAA), підтримується Асоціацією проектних менеджерів Японії (PMAJ);

– Стандарт управління проектами («Project Management Body Of Knowledge»), розроблений Інститутом управління проектами (PMI) разом з документом «Настанова до зводу знань з управління проектами (Настанова РМВОК)», 7 видання, які є складовими «Збірника знань з управління проектами»;

– Стандарт PRINCE2 (Projects In Controlled Environments – проекти в контрольованому середовищі) являє собою структурований метод управління проектами, затверджений урядом Великобританії в якості стандарту управління проектами в соціальній сфері.

Стандарт управління проектами P2M, поряд з головним принципом розгляду проекту з точки зору створення нової цінності, яку він принесе його замовникові, робить акцент на виробленні інновацій, а також на управлінні очікуваннями зацікавлених сторін.

Згідно цього стандарту, проект визначається як процес здійснення комплексу цілеспрямованих заходів щодо створення цінності, які задовольняють потреби людей, промисловості та суспільства, та визначається вигодою, яку надає продукт проекту. В підсумку, створюється цінність балансування інтересів зацікавлених сторін (нова соціальна цінність), яка враховує цінність, отриману від проекту кожною із зацікавлених сторін, та ефект синергії, який може виникнути при його реалізації за умови плідної співпраці та умілого балансування інтересів учасників.

Цінність проекту, згідно даного стандарту, розглядається з точки зору суспільного та приватного секторів. З точки зору суспільного сектору, цінність проекту включає реалізацію соціальних пільг, суспільної безпеки, благоустрою території, соціальної привабливості, охорони оточуючого середовища, оцінка яких носить, зазвичай, суб'єктивний характер. З точки зору приватного сектору, цінність проекту полягає у корпоративних вигодах, таких як прибутковість, інновації, зростання, стабільність та надійність організації, що постають об'єктивними критеріями оцінки [1, с. 16].

Стандартом враховано, що зацікавлені сторони проекту мають різні інтереси, ролі в ній, різні очікування результатів від її реалізації. Тому стандарт передбачає максимально можливе збалансування цінностей, властивих програмі, щоб вона задовольняла всіх учасників. Нестабільність оточення, нестійкість результатів реалізації програми та зміна очікувань її учасників ускладнюють задачу управління щодо досягнення балансу інтересів зацікавлених сторін.

При цьому, одним з методів оцінки цінності програми, який пропонується до використання в рамках даного стандарту, є метод використання картки збалансованих показників, який об'єднує вимоги клієнтів, параметри фінансових процесів і характеристики людських ресурсів. Цей метод оцінки застосовується для формулювання очікувань від програми та визначення напрямків оцінювання при управлінні програмою (проектом), даючи цілісне бачення про неї.

Крім того, використовується метод «П'ять «Е» і два «А»», що включає визначення таких категорій: «п'ять «Е» (efficiency, effectiveness, earned value, ethics, ecology, або ефективність, результативність, засвоєний об'єм, дотримання етичних норм, екологічність); два «А» (accountability, acceptability, або підзвітність та допустимість) [3].

«Збірник знань з управління проектами», розроблений PMI (Project Management Institute), містить 2 великих документи, один з яких – «Стандарт з управління проектами». Цей стандарт визначає принципи управління проектами, якими керуються у своїй поведінці та діях фахівці з управління проектами та інші зацікавлені сторони, які працюють над проектами або залучені до них. Іншим документом збірника є «Настанова до зводу знань з управління проектами (Настанова РМВОК)», 7 видання.

Цей стандарт є фундаментальною настановою для зацікавлених сторін, які беруть участь у проекті. Кодекс етики та професійної поведінки PMI [4] базується на чотирьох цінностях, які були визначені як найбільш важливі для спільноти управління проектами:

- Відповідальність (Responsibility),
- Повага (Respect),
- Справедливість (Fairness),
- Чесність (Honesty).

З цінностями, визначеними в Кодексі етики та професійної поведінки PMI узгоджуються 12 принципів управління проектами:

1. Старанне, шанобливе та турботливе управління.
2. Створення умов (середовища) для командної роботи.
3. Ефективна взаємодія зі стейкхолдерами.
4. Фокусування на цінності.
5. Розпізнавання, оцінювання та реагування на системні взаємодії.

6. Лідерська поведінка.
7. Врахування контексту.
8. Впровадження якості у процеси та результати.
9. Навігація складністю.
10. Оптимізація реагування на ризики.
11. Прийняття адаптивності та стійкості.
12. Забезпечення можливості змін для досягнення очікуваного майбутнього стану [3, с. 23].

Стандарт є досить динамічним, постійно вдосконалюється. Так, десять «галузей знань» (Knowledge Areas) з РМВОК 6 замінені на вісім «сфер діяльності» (Performance Domain), одна з яких стосується саме роботи з зацікавленими сторонами (стейкхолдерами).

Стейкхолдерами, в розумінні даного стандарту, можуть бути окремі особи, групи або організації, які можуть впливати, перебувати під впливом або вважати себе під дією впливу рішення, операції або кінцевого результату портфеля, програми або проєкту. Також, стейкхолдери прямо чи опосередковано впливають на проєкт, його виконання або кінцевий результат як позитивним, так і негативним чином [3, с. 31].

Зацікавлені сторони можуть впливати на багато аспектів проєкту, сприяючи визначенню його довгострокових цілей та факторів успіху, вимог до проєкту та якості в рамках проєкту, визначаючи можливість виконання робіт за проєктом, зміни обсягу робіт, прискорюючи, вповільнюючи або зупиняючи виконання ключових операцій проєкту, сприяючи коригуванню вартості проєкту в той чи інший бік, обмежуючи або надаючи доступ до осіб з компетенціями, необхідними для реалізації проєкту, визначаючи їх залученість у проєктну діяльність, підтримуючи реалізацію плану чи зміни до нього, визначаючи ступінь ризику проєкту, а також беручи участь у подальших заходах з управління ризиками.

Необхідно залучати зацікавлені сторони (особливо, з високим ступенем впливу та несхвальним/нейтральним ставленням до проєкту) в першу чергу, для розуміння їх інтересів, проблем та прав з тим, щоб в подальшому команда проєкту мала змогу на підставі ефективної взаємодії та підтримки збільшити ймовірність успішного кінцевого результату проєкту.

Принцип ефективної взаємодії зі стейкхолдерами передбачає проактивне залучення стейкхолдерів настільки, наскільки це необхідно для сприяння успіху проєкту та задоволенню замовників. Виявлення, аналіз та активне залучення стейкхолдерів від самого початку і до кінця проєкту сприяють досягненню успіху [3, с. 31].

Процес залучення зацікавлених сторін згідно даного стандарту включають етапи:

- Ідентифікація;
- Розуміння;
- Аналіз;
- Визначення пріоритетів;

- Безпосередньо залучення;
- Моніторинг.

Враховуючи, що проєктна команда також може вважатися групою стейкхолдерів, їй відводиться виняткова роль залучати інших стейкхолдерів, що дає змогу зрозуміти їх та вчасно зреагувати на зміну їхніх потреб та інтересів. Таке залучення неможливе без ефективної комунікації, однак поняття залучення та комунікація не є тотожними, адже перше є більш глибоким і на підставі налагоджених взаємовідносин дозволяє усвідомити інтереси зацікавлених сторін та врахувати їх в ході вироблення спільного рішення.

При цьому має бути визначено – як часто, за яких обставин та яким чином мають бути залучені стейкхолдери в процесі реалізації девелоперського проєкту. Щоб домогтися ефективного залучення стейкхолдерів, необхідно встановити з ними міцні взаємини шляхом налагодженого двостороннього спілкування.

Також, подібні заходи сприяють гнучкості проєктних рішень відповідно до умов, що змінюються (корегування проєкту та реагування на зміни обставин, зменшення потенційно негативних впливів з боку стейкхолдерів та збільшення їх позитивних впливів).

Крім того, ці заходи допомагають команді проєкту налаштувати проєкт для виявлення, корегування та реагування на обставини, що змінюються. Команда проєкту активно залучає інших стейкхолдерів упродовж усього проєкту, щоб зменшити потенційні негативні впливи та збільшити позитивні. Залучення стейкхолдерів також дає можливість покращити ефективність та кінцеві результати проєкту, а також підвищити задоволеність стейкхолдерів. Зрештою, залучення інших стейкхолдерів допомагає команді проєкту знаходити рішення, що можуть бути більш прийнятними для ширшого кола стейкхолдерів.

Згідно Настанови РМВОК, 7 видання, припасаування проєкту до обставин по відношенню до стейкхолдерів передбачає знаходження відповідей на питання:

- Чи існує середовище для співпраці стейкхолдерів та постачальників?
- Чи є стейкхолдери внутрішніми або зовнішніми відносно організації або обома одночасно?
- Які технології є найбільш прийнятними та економічно ефективними для спілкування зі стейкхолдерами? Які комунікаційні технології доступні?
- Чи використовують одну мову для спілкування зі стейкхолдерами? Чи були здійснені поступки для адаптації до стейкхолдерів із різних мовних груп?
- Скільки залучено стейкхолдерів? Наскільки різноманітна культура в спільноті стейкхолдерів?
- Які взаємини всередині спільноти стейкхолдерів? [3, с. 147]

Стандарт PRINCE2 походить від більш раннього методу PROMPT та методу проектного управління PRINCE, який був розроблений у 1989 р. Центральним телекомунікаційним та комп'ютерним агентством (ССТА), як державний стандарт Великої Британії з управління проектами у сфері інформаційних технологій (ІТ). Незабаром зазначений стандарт почали використовувати за межами ІТ сфери, а з 1996 р. був визнаний універсальним методом управління проектами у Великій Британії [5].

В останній редакції 2009 р. даний документ розділено на два довідники замість одного: «Управління проектами, використовуючи PRINCE2» (англ. *Managing Projects Using PRINCE2*) – оновлена методика управління, що призначена для менеджерів проектів, для яких управління проектами є щоденною діяльністю та «Стратегічне управління проектами, використовуючи PRINCE2» (англ. *Directing Projects Using PRINCE2*) – документ для керівника проектів і ради управління проектам, тобто спонсорів / замовників проектів [5].

Серед іншого, стандарт описує процес залучення зацікавлених сторін на різних етапах проектною діяльністю. У відповідності до PRINCE2, проект має трьох основних стейкхолдерів (три ролі) – спонсори (інвестори) проекту, користувачі та постачальники.

Ідентифікація зацікавлених сторін та забезпечення відповідності їхнім потребам мають важливе значення для успіху проекту, особливо в умовах, коли зацікавлені сторони мають значний вплив на його результати.

Найбільш спеціалізованим стандартом з точки зору опису залучення зацікавлених сторін є AA1000 Account Ability Stakeholder Engagement Standard – глобальний стандарт залучення зацікавлених сторін, який передбачає здійснення оцінки, розробки, впровадження та комунікації з метою якісного залучення зацікавлених сторін.

Він описує:

- як встановити зобов'язання щодо залучення зацікавлених сторін;
- як визначити мету, і ступінь залучення зацікавлених сторін;
- як інтегрувати зацікавлені сторони до управління, стратегії та діяльності;
- процеси, які забезпечать якісну та інклюзивну практику залучення та цінні результати [6].

Остання редакція стандарту AA1000 SES видана у 2015 році і є одним з трьох документів серії стандартів Account Ability. Даний стандарт ґрунтується на принципах інклюзивності, суттєвості та чутливості. Слід зазначити, що у 2018 році вийшов оновлений стандарт AA1000 Account Ability Principles, а у 2020 році AA1000 Assurance Standard v3, які, поряд із застосуванням вказаних принципів, передбачає доповнення їх принципом впливу.

Оскільки видання оновленого стандарту AA1000SES лише очікується, варто проаналізувати останню його редакцію, враховуючи описані вище зміни в інших стандартах серії.

Для ефективного залучення зацікавлених сторін потрібно дотримуватись принципів підзвітності AA1000, інтегруючи процес залучення зацікавлених сторін в організаційне управління, стратегію та оперативне управління підприємством.

Процес залучення в стандарті описано докладно та включає ряд етапів. Перш за все, це встановлення мети взаємодії (залучення) зацікавлених сторін, яка пов'язана з загальною стратегією та діяльністю організації.

Надалі здійснюється встановлення обсягів (масштабів) можливої взаємодії. Ступінь залучення визначається шляхом встановлення: предметна взаємодії, суб'єктів взаємодії і пов'язаної з ними діяльності, і часових рамок.

Наступним етапом є визначення права, в рамках якого повинні бути встановлені повноваження та власність на завдання, а також здійснено ідентифікацію зацікавлених сторін.

Безпосередньо залучення зацікавлених сторін включає планування, підготовку, реалізацію плану залучення, перегляд та його удосконалення. В ході планування має бути побудований профіль і карта зацікавлених сторін, визначений бажаний рівень залучення та методів залучення, встановлені та повідомлені межі розкриття інформації, розроблений проект плану залучення та встановлені індикатори його виконання.

В рамках підготовки має здійснюватися мобілізація ресурсів, розвиток потенціалу, а також визначення можливих ризиків у взаємодії з зацікавленими сторонами та підготовка до них.

Реалізація плану залучення передбачає запрошення до співпраці, інструктування зацікавлених сторін з питань взаємодії, здійснення заходів взаємодії із зацікавленими сторонами, документування перебігу та результатів спільних заходів, розробку плану дій, ознайомлення зацікавлених сторін з результатами взаємодії.

Останнім етапом, який завершає цикл залучення зацікавлених сторін, є перегляд та удосконалення, що включає моніторинг та оцінку ступеня залучення, реалізація плану дій та оптимізація, звітування про залучення.

Висновки. Таким чином, проведений порівняльний аналіз основних міжнародних стандартів, які так чи інакше регламентують правила та особливості залучення зацікавлених сторін, дозволив зробити висновок, що взаємодія зі стейкхолдерами девелоперських проектів нерухомості передбачає їх ідентифікацію, аналіз інтересів, планування подальшої взаємодії, безпосередньо роботу по залученню зацікавлених сторін, а також моніторинг та внесення змін в процес управління

взаємодією зі стейкхолдерами. На нашу думку, доречним до застосування саме у девелоперських проєктах нерухомості при управлінні ними є принципи, викладені у стандарті AA1000SES, а саме принципи інклюзивності, суттєвості, чутливості та впливу. Проте, в цьому стандарті не враховано особливості управління проєктами. Отже, ми вважаємо, що в усіх інших питаннях

більш доцільно використовувати комплексний підхід, який передбачає керування стандартами P2M, PMBOK, PRINCE2, що дозволить врахувати особливості взаємодії підприємства зі стейкхолдерами в рамках девелоперських проєктів, адже згідно цих стандартів залучення зацікавлених сторін органічно вписується в процес управління девелоперськими проєктами.

Список використаних джерел:

1. Азарова І.Б. Ціннісно-орієнтований підхід в управлінні інвестиційно-будівельними проєктами житлового будівництва : дис. ... канд. тех. наук : 05.13.2022. Харків : ХНУМГ ім. Бекетова, 2016. 145 с.
2. International Organization for Standardization ISO Central Secretariat. Discovering ISO 26000. 20 с. URL: <http://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html> (дата звернення: 01.08.2023).
3. Стандарт з управління проєктами та Настанова до зводу знань з управління проєктами (Настанова PMBOK). 7 видання. 2021. 370 с.
4. Кодекс професійної етики та поведінки Інституту проєктного менеджменту (PMI). 8 с. URL: <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/ethics/pmi-code-of-ethics.pdf> (дата звернення: 01.08.2023).
5. PRINCE2. Проєкти в контрольованому середовищі. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/PRINCE2> (дата звернення: 01.08.2023).
6. AA1000 Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES). AccountAbility, 2015. 40 p.

References:

1. Azarova I.B. (2016) Tsinnisno-oriientovanyi pidkhdid v upravlinni investytsiino-budivelnymy proektamy zhytlovoho budivnytstva [A value-oriented approach in the management of investment construction projects of residential construction] (PhD Thesis), Kharkiv: KhNUMH im. Beketova, 145 p. (in Ukrainian)
2. International Organization for Standardization ISO Central Secretariat (2018) Discovering ISO 26000. 20 p. Available at: <http://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>
3. Standart z upravlinnia proiektamy ta Nastanova do zvodu znan z upravlinnia proiektamy (Nastanova PMBOK) (2021) [Project Management Standard and Project Management Body of Knowledge Guide (PMBOK Guide)]. 7 vydannia. 370 p. (in Ukrainian)
4. Kodeks profesiinoi etyky ta povedinky Instytutu proektnoho menedzhmentu (PMI) [Project Management Institute (PMI) Code of Professional Ethics and Conduct], 8 p. Available at: <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/ethics/pmi-code-of-ethics.pdf> (in Ukrainian)
5. PRINCE2. Proekty v kontrolovanomu seredovyshchi [PRINCE2. Projects in a controlled environment]. Available at: <https://uk.wikipedia.org/wiki/PRINCE2> (in Ukrainian)
6. AA1000 Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES) (2015) AccountAbility, 40 p.

Стаття надійшла до редакції 07.08.2023