


**БАШМАКОВ Данил Валерьевич**

Кандидат экономических наук,  
доцент кафедры управления  
организацией

**Московский государственный  
областной университет**  
**105005, РФ, г. Москва,**  
**ул. Радио, 10а**  
**Тел.: (495) 780-09-42 (1265)**  
**E-mail: dv.bashmakov@mgou.ru**

**Ключевые слова**

ПРОЕКТ СЕТЕВОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

СТЕЙКХОЛДЕР

ПРОЦЕСС РЕШЕНИЙ

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ

ТРЕУГОЛЬНИК ОГРАНИЧЕНИЙ ПРОЕКТА

**Аннотация**

Статья посвящена анализу содержания процесса решений, санкционирующих проекты сетевого взаимодействия университета. Методологическую базу разработки данного процесса составила классическая модель принятия решений, относительно ее общих элементов сформулированы положения, характеризующие возможность и эффективность выбора из множества заинтересованных сторон участников партнерской сети вуза. Сами санкционирующие решения показаны в работе как одно из специфических ограничений, определяющих временную перспективу проектов сетевого взаимодействия. Эффективная организация санкционирования проектов с закреплением сфер ответственности в системе управления университетом позволит ему увеличить количество реализуемых проектов сетевого взаимодействия, а значит, расширить партнерскую сеть и повысить свою конкурентоспособность на рынке образования. Сделан вывод о необходимости создания офиса по управлению портфелем стейкхолдеров, обеспечивающего подготовку санкционирующих проекты решений, в многомерной системе управления организации высшего образования.

**JEL classification**

**I25, O22**

## Санкционирующие решения в проектах сетевого взаимодействия в сфере высшего образования

**ВВЕДЕНИЕ**

В развитии современного общества следует выделить два характерных изменения, серьезным образом влияющих на сферу высшего образования и образования в целом: увеличение роли информации и знаний в экономике, с одной стороны, и развитие технических возможностей производства, пространства и использования информации – с другой.

Взаимосвязанное влияние указанных изменений приводит к ликвидации монополии традиционных образовательных институтов в предоставлении обучения и иных процессах воспроизводства информации [2. С. 32]. Данное влияние интересно сравнить с ситуацией появления книгопечатания, описываемой Г.М. Маклюэном в книге «Галактика Гутенберга...». Если в университетах Средневековья, где основным методом преподавания был «метод обучения письму, преследовавший множество результатов: умение писать, практика в сочинении и в то же время подготовка умов студентов к восприятию новых понятий, способов рассуждения и средств выражения» [5. С. 174], то в XVI веке после появления изобретения И. Гутенберга, а следовательно, и с увеличением доступности книжных знаний, университетам пришлось защищать результаты своей деятельности введением процедуры выдачи дипломов.

Основным источником конкуренции в формальном образовании является интернет-пространство, которое не только существенным образом упрощает распространение и использование информационных продуктов, но и делает легкодоступными контакты как с частными лицами, так и с социальными институтами, создавая благоприятные условия для социализации и формирования сетевых сообществ по разным видам интересов и знаний. Эта доступность, проявляющаяся в резком сокращении транзакционных издержек, делает межсубъектные отношения более свободными, обеспечивая возможность выбора поставщиков знаний по своим критериям и предпочтениям. Традиционная схема движения обучающегося «школа – аттестат – вуз – диплом – должность» утрачивает линейный характер в силу увеличения степени свободы поведения субъектов.

Новый виток доступности знаний усиливает роль университета как координатора образовательных процессов посредством формирования, развития и управления взаимоотношениями с широким кругом заинтересованных сторон (стейкхолдеров), начиная от самих обучающихся и их родителей и заканчивая СМИ и профессиональными ассоциациями. В свою очередь, новые приоритеты требуют новых подходов в управлении университетами, их содержание связано с методологией проект-менеджмента в рамках парадигмы гибридного управления [8. С. 918].

В соответствии с требованиями современной действительности стратегической целью развития университетов становится формирование партнерской сети, при этом чем шире данная сеть, тем чаще и сильнее она воздействует на своих участников. Но совокупность этих воздействий есть условия инновационного развития и устойчивого роста, которые и обосновывают необходимость внедрения в систему управления вузов партнерских программ, состоящих из проектов сетевого взаимодействия. В свою очередь, эти проекты отличаются специфическими требованиями к их реализации, одно

## Authorizing Decisions in Projects of Network Interaction in Higher Education

из которых обусловлено ролью санкционирующих решений, принимаемых на основе оценки и выбора участников сетевого взаимодействия.

### СПЕЦИФИЧЕСКИЕ ОГРАНИЧЕНИЯ ПРОЕКТОВ СЕТЕВОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

Под проектами, ориентированными на установление и развитие партнерских отношений университета, следует понимать проекты сетевого взаимодействия; их примерами в системе высшего образования являются практики создания бизнес-инкубаторов, открытия базовых кафедр и другие инициативы партнерства. В основе проектов сетевого взаимодействия лежит процесс создания участниками общих активов для ведения совместной деятельности при сохранении своей формальной автономии, но при наличии взаимных обязательств по инвестированию и(или) использованию ресурсов. Применительно к сфере высшего образования и с учетом наличия в университетах такого востребованного и специфического ресурса, как компетенции их сотрудников и студентов, а также культуры верной «духу свободы» можно утверждать, что сетевое взаимодействие наиболее приемлемый транзакционный механизм в сравнении с рынком и иерархией [б. С. 77]. Потенциал использования технологий проект-менеджмента в области сетевого взаимодействия в сфере высшего образования далеко не исчерпан, и конкурентоспособность вузов будет во многом обусловлена масштабом создаваемых сетей партнерских отношений.

Наряду с общей тенденцией роста внимания к управлению стейкхолдерами [4; 7], данные процессы приобретают высокую значимость в проектах сетевого взаимодействия в сфере образования, аналогичную роли процессов управления качеством в проектах строительства АЭС или управления временем в организационных проектах проведения крупных международных событий, таких как Олимпиада или Всемирная выставка. Такая конкретизация приоритетов позволяет несколько иначе интерпретировать классический треугольник ограничений проекта, выделив в нем специфические условия для проектов сетевого взаимодействия (рис. 1):

1) их содержательная часть будет определяться наличием общей культуры и способностью инициатора брать на себя роль лидера в формировании партнерской сети;

2) ресурсная часть – наличием опасений у людей в отношении реальных или мнимых потерь в связи с проводимыми изменениями как внутри организации – инициатора проекта, так и в организациях, выступающих в роли участников партнерской сети; это ограничение преодолевается применением методологии управления изменениями, в частности 8-шаговой модели Дж. Коттера [3];

3) наконец, временное ограничение в данном контексте реализуется не столько в терминах продолжительности или длительности проекта, сколько в понимании категории «доступности перспективы» как пространства для будущей совместной деятельности, т.е. данное ограничение определяется своевременностью решений участников проекта, санкционирующих начало его работ на всех этапах в рамках сотрудничества [9. Р. 17].

Именно вопрос преодоления последнего ограничения предлагается рассмотреть подробнее в данной работе. Однако не следует забывать о взаимо-

► **Danil V. BASHMAKOV**  
Cand. Sc. (Econ.), Associate Professor  
of Organization Management Dept.

**Moscow Region State University**  
**105005, RF, Moscow,**  
**Radio St., 10a**  
**Phone: (495) 780-09-42 (1265)**  
**E-mail: dv.bashmakov@mgou.ru**

### Keywords

NETWORK INTERACTION PROJECT  
STAKEHOLDER  
DECISION-MAKING  
HIGHER EDUCATION  
PROJECT MANAGEMENT TRIANGLE

### Abstract

The article analyses the process of decision-making about authorization of a university's network interaction projects. The methodological basis of the development of this process is the classical model of decision-making. With respect to its general elements, the author formulates the provisions that characterize the possibility and effectiveness of selecting a university's partners from a variety of stakeholders. Authorizing decisions are regarded as one of the specific limitations determining the time perspective of network interaction projects. Effective organization of projects' authorization with responsibilities assigned in the university management system, will allow it to increase the number of implemented projects on network interaction, and thus to expand its partner network and increase its competitiveness in the education market. We conclude that in the multi-dimensional management system of higher education institutions it is necessary to create an office for managing the portfolio of stakeholders which would be in charge of preparing authorizing decisions.

### JEL classification

**I25, O22**

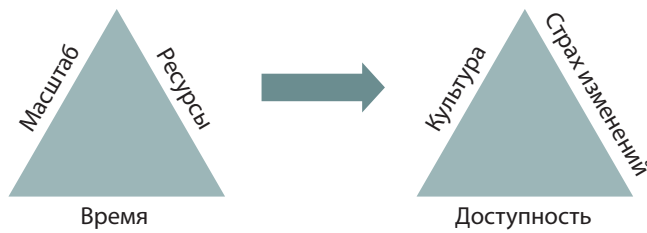


Рис. 1. Специфические ограничения проектов сетевого взаимодействия организаций, обусловленные общими требованиями управления проектами

зависимости ограничений проекта: как санкционирующие решения будут определять условия формирования общей культуры участников проекта и их готовность к изменениям, так и указанные ограничения будут влиять на скорость реализации санкционирующих проект решений.

### ПРОЦЕСС САНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРОЕКТОВ В ОРГАНИЗАЦИЯХ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

Санкционирующие решения в проекте – это согласие и признание правомочным выполнения работ проекта в рамках реализации принятых перед партнерами обязательств. По сути, санкционирующие решения – это выдача членам проектной команды и внешним участникам проекта «пакета» обязанностей, полномочий и ответственности для достижения новых результатов. Санкционирующие решения реализуются как в отношении проекта в целом, так и для отдельных его частей, поэтому данные решения могут иметь место не только до начала проекта, но и в ходе его осуществления. В последнем случае санкционирование работ в проекте или повторяет уже принятое в его начале решение о сотрудничестве с выбранными партнерами, или требует его переоценки. Возникновение санкционирующих решений обусловлено спецификой организационных структур систем управления участников партнерства и другими институциональными факторами. Но в случае санкционирования начала проекта решения, связанные с выбором участников сетевого взаимодействия, составляют предмет стратегического управления и применительно к образовательным организациям сферы высшего образования входят в область компетенций ректората и ученого совета.

Итак, оценка перспектив и эффективности проекта сетевого взаимодействия требует изучения природы санкционирующих решений и факторов их принятия. Обратимся к классической модели принятия решения, в соответствии с которой можно выделить следующие элементы процесса решения [1]:

- цели – желаемые результаты участия в проекте;
- причины – совокупность условий возникновения потребности участия в проекте;
- проблемы – совокупность условий, препятствующих достижению цели проекта;
- гипотеза и концепция участия – предположения о связях целей и условий участия в проекте и их обоснования;
- модель и технология решения – механизм поиска решений из исходных условий;

- критерии решения – предпочтения в выборе окончательного решения относительно его приемлемости и реализуемости;
- интерпретация решения – адекватное понимание решения всеми участниками процесса;
- формализация решения – документационное обеспечение решения в соглашениях, приказах и пр.;

• обратная связь и регулирование – информация о реализации решения и дальнейшие его изменения.

Адаптация классического анализа принятия решений к проблеме санкционирования участия в проектах сетевого взаимодействия организаций сферы высшего образования представлена в виде схемы процесса на рис. 2.

Классический анализ принятия решений позволяет сформулировать ряд положений относительно механизма санкционирующих решений в проектах сетевого взаимодействия организаций сферы высшего образования.

1. Цель участия – необходимое условие стратегического развития организации. Э. Фриман отмечал, что целью существования любой организации является достижение баланса интересов с ее стейкхолдерами [13. Р. 60]. Управление заинтересованными сторонами прошло три этапа в своей эволюции, в ходе которой росло осознание значимости данного вида управленческой деятельности: на начальном этапе – как реакция на случайные внешние изменения; позже – как функция в системе управления рисками; и наконец, как часть системы стратегического управления организацией<sup>1</sup>. Современная практика требует рассматривать цели стейкхолдеров в качестве исходных условий, с которыми университет должен увязывать цели своего развития. Например, нельзя от партнера-работодателя требовать трудоустройства выпускников в одностороннем порядке, без внимания к его собственным целям функционирования и развития. Следовательно, невозможно решить проблему адаптации вуза к требованиям рынка труда без участия его руководителей, без организации переговорных процессов на высшем уровне систем управления как университета, так и организации-работодателя. Члены ректората и ученого совета должны из первых уст услышать о потребностях и перспективах развития партнеров-работодателей, оценить их и транслировать в приоритеты развития своей образовательной организации.

2. Концепцию участия представляется возможным вырабатывать на основе теории ресурсного обмена участников проекта. Например, участие университета в научно-исследовательском проекте совместно с научно-исследовательским институтом может означать:

- для вуза – доступ к актуальной информации для исследований и программ обучения, профессиональный рост сотрудников и имиджевые преимущества от сотрудничества;

<sup>1</sup> AccountAbility 1000 Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES), 2015. P. 40.

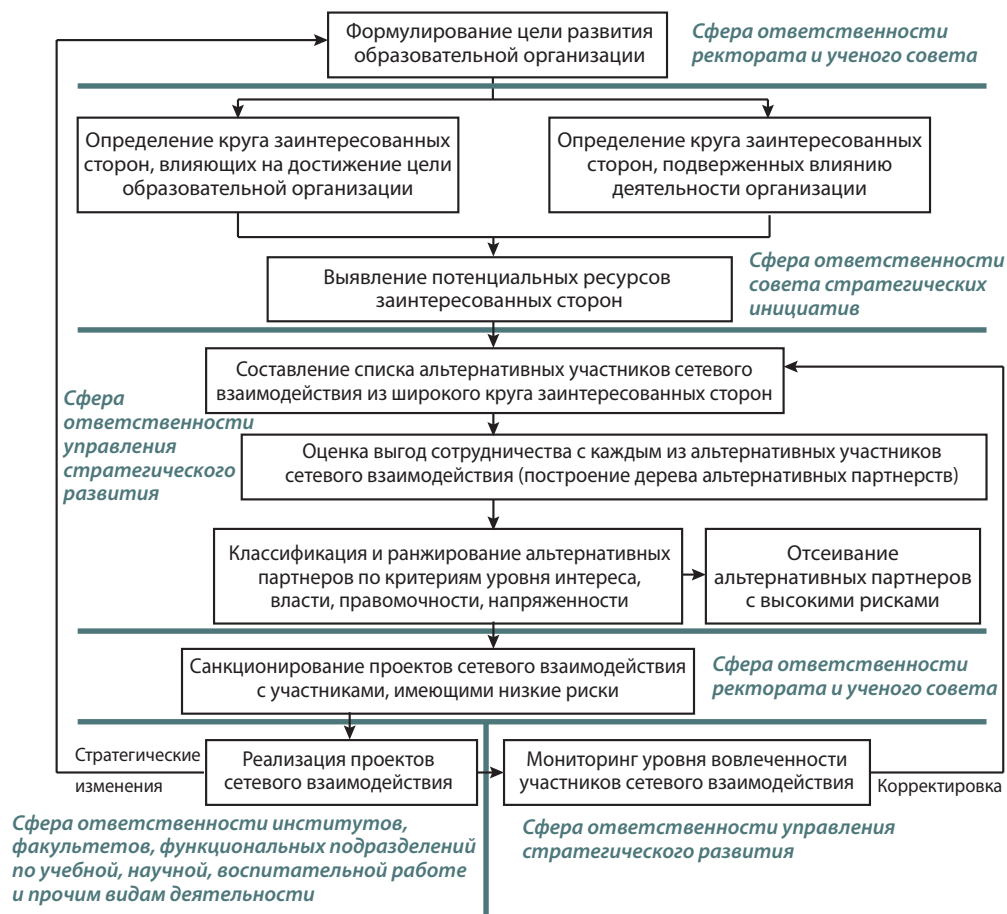


Рис. 2. Схема процесса решений, санкционирующих участие в проектах сетевого взаимодействия организации высшего образования

• для НИИ – привлечение дополнительных сотрудников, получение авторских методических разработок, использование материально-технической базы для проведения дискуссионных мероприятий и имидж сотрудничества.

Для понимания перспектив развития имеющихся и потенциальных ресурсных обменов университета к разработке концепций участия необходимо привлечь руководителей основных направлений деятельности организации высшего образования – от директоров институтов и деканов факультетов до начальников управлений и отделов по воспитательной, научной работе и пр., объединив их в совет стратегических инициатив. Обязательным членом данного совета является руководитель управления стратегического развития. Деятельность совета регламентируется планом рабочих сессий, в рамках которых проходят заседания по вопросам инициирования партнерства с заинтересованными сторонами.

3. Технология решения будет состоять из последовательных действий управления стратегического развития, связанных с выявлением среди стейкхолдеров потенциальных участников сетевого взаимодействия, определением возможностей привлечения и использования их ресурсов, и главное – оценкой выгод сотрудничества. Именно эти оценки лежат в основе построения дерева альтернативных решений, которое отражает

пространство выбора партнеров. Выгоды сотрудничества могут быть оценены на основании сравнительного анализа затрат на достижение определенного результата в условиях сотрудничества, собственными средствами либо с суммированием положительных эффектов, связанных с изменением ценности образовательной организации, таких как увеличение денежных доходов, в том числе за счет наращивания объемов деятельности, освоение новых источников финансирования, улучшение имиджевых показателей и пр. Оценку выгод сотрудничества следует осуществлять не только с позиций рассматриваемой организации, но и с позиций потенциальных партнеров.

4. В основе критериев решений, связанных с выбором партнеров, санкционирующих проекты сетевого взаимодействия, лежит оценка потенциальных участников партнерской сети по значимым характеристикам, обеспечивающим их классификацию. Эти классификационные критерии можно рассматривать относительно степени риска неполучения выгод сотрудничества вследствие прямого отказа, оппортунизма, недееспособности партнера или требования непропорциональных обязательств. Анализ литературы по данной теме позволяет выделить следующие характеристики, применяемые в качестве классификационных признаков:

- уровень интереса, обусловленный готовностью следовать целям и ценностям партнеров; относительно этого признака Г. Сэвддж предложил выделять поддерживающие, сомневающиеся, неподдерживающие и маргинальные заинтересованные стороны [12. Р. 65];

- степень власти – уровень полномочий, обеспечивающих влияние партнера на проект; при этом следует учитывать, что власть стейкхолдера, интегрированного в сеть, может существенно отличаться от его индивидуального уровня полномочий; например, эффективность взаимодействия с определенными партнерами может быть существенно обусловлена связью с правительственными учреждениями;

- степень правомочности или легитимности – наличие законных прав, обеспечивающих юридические требования защиты своих интересов или активов;

- степень настойчивости или напряженности – необходимости безотлагательного принятия решений и срочности действий по вопросам данного стейкхолдера [11. Р. 864];

5. Обратная связь и регулирование также входят в сферу ответственности управления стратегического развития вуза и связаны с оценкой уровня вовлеченности участника сетевого взаимодействия в проект и последующим выявлением отклонений текущего уровня вовлеченности от желаемого. Для контроля уровня вовлеченности в проект сетевых партнеров применима классификация стандарта РМВок<sup>1</sup>, в соответствии с которой выделяют группы неосведомленных, сопротивляющихся, нейтральных, поддерживающих и лидирующих стейкхолдеров.

Таким образом, несмотря на то что санкционирование проектов входит в сферу ответственности ректората и ученого совета, в его основе лежит механизм подготовки решений соответствующего типа, включающий процессы идентификации, оценки, классификации, ранжирования и отбора потенциальных партнеров. В свою очередь, ответственность за результат функционирования механизма подготовки санкционирующих решений попадает в сферу компетенций управления стратегического развития университета.

## ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ.

### УПРАВЛЕНИЕ ПОРТФЕЛЕМ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН

Эффективность управления заинтересованными сторонами становится сегодня одним из решающих факторов конкурентоспособности образовательных организаций. Данные процессы должны быть закреплены в сфере ответственности компетентных органов системы управления университетом.

Учитывая наличие множества заинтересованных сторон, различия и разнообразие способов их поведения, а также то, что взаимодействия с ними могут охватывать широкий спектр мер – от пассивного приема жалоб до создания совместных активов и включения их в орга-

ны правления, целесообразным становится управление портфелем стейкхолдеров. Этот процесс может быть организован уже не в рамках периодических рабочих сессий с непостоянным составом членов совета стратегических инициатив, а на регулярной основе; ответственность за его выполнение закрепляется за отдельным организационным подразделением системы управления вуза, например за офисом стратегических или сетевых взаимодействий. Главной обязанностью такого офиса станет координация работы подразделений по взаимодействию с каждой группой заинтересованных сторон.

Собственно процесс управления портфелем стейкхолдеров аналогичен процессу управления проектами и включает в себя такие функции, как: идентификация заинтересованных сторон, их категоризация, оценка, приоритезация, балансировка, утверждение, контроль и регулирование отношений со стейкхолдерами. Фактически вся область подготовки санкционирующих решений в проектах сетевого взаимодействия может быть передана в компетенцию данного офиса. В качестве существенного недостатка создания офиса можно назвать увеличение организационной сложности системы управления, но с другой стороны, подобное изменение можно рассматривать как неизбежный этап в эволюции организационных структур к многослойной организации, впервые представленной еще в 1970-х годах Уильямом Гоггином. Примером такой организации является 3-d матричная структура, предложенная Элизабет Досталь и Дьёрдем Ярошом [10]. По их мнению, такая организационная структура соответствует требованиям информационной эпохи, в частности, обеспечивает непрерывные внутренние изменения в ответ на динамику внешней среды. Применительно к рассматриваемой нами проблеме многослойную организацию можно было бы представить во взаимосвязи трех видов процессов:

- основной (производственной) деятельности (того, что принято в менеджменте называть бизнес-процессом или сквозным процессом), которая направлена на предложение конкретных результатов (товаров, услуг) клиентам и другим контрагентам внешней среды (для университетов такими процессами являются обучение, научная, воспитательная деятельность и пр.);

- операционной деятельности, направленной на организационно-методическую поддержку и ресурсное обеспечение основной деятельности (управление финансами, бухгалтерский учет, управление ИТ, управление человеческими ресурсами и т.д.);

- саморазвития – деятельности нескольких (в рассматриваемом случае – двух) координационных офисов, ориентированных на расширение и совершенствование основной деятельности посредством портфельного управления как заинтересованными сторонами, так и проектами и программами. В этих условиях управление портфелем стейкхолдеров обеспечивает эффективное направленное развитие процессов основной деятельности, а управление портфелем проектов и программ –

<sup>1</sup> Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК®). 5-е изд. М.: Олимп-Бизнес, 2013. С. 402.

более рациональное использование ресурсов операционной деятельности.

Используя такую систему управления, университеты смогут в полной мере реализовать себя в роли координатора образовательных процессов, обеспечивая их

непрерывное совершенствование в соответствии с потребностями заинтересованных сторон, и как следствие, высокую конкурентоспособность в условиях современных требований рынка знаний. ■

**Библиографическая ссылка:** Башмаков Д.В. Санкционирующие решения в проектах сетевого взаимодействия в сфере высшего образования // Управленец. 2018. Т. 9. №4. С. 102–107. DOI: 10.29141/2218-5003-2018-9-4-11.

**For citation:** Bashmakov D.V. Authorizing Decisions in Projects of Network Interaction in Higher Education. *Upravlenets – The Manager*, 2018, vol. 9, no. 4, pp. 102–107. DOI: 10.29141/2218-5003-2018-9-4-11.

## Источники

1. Власова Т.И. Особенности реализации методологии принятия решений в управлении проектами // Вестник Московского государственного областного университета. Сер.: Экономика. 2016. №4. С. 62–69. DOI: 10.18384/2310-6646-2016-4-62-69.
2. Дони́на И.А., Ушанова И.А., Александрова Н.В. Информационно-маркетинговое управление многообразием в образовательных организациях: проблемы и перспективы // Вестник Новгородского государственного университета. 2017. №4(102). С. 32–35.
3. Коттер Дж.П. Впереди перемен. М.: Олимп-бизнес, 2014.
4. Лич Л. Вовремя и в рамках бюджета: управление проектами по методу критической цепи. М.: Альпина Паблшерз, 2010.
5. МакЛюэн Г.М. Галактика Гутенберга: сотворение человека печатной культуры. Киев: Ника-Центр, 2003.
6. Попов Е.В., Симонова В.Л. Культура межфирменного сотрудничества сетевых организаций // Управленец. 2017. №4(68). С. 75–84.
7. Ткаченко И.Н., Сивокос К.К. Использование гибких технологий Agile и Scrum для управления стейкхолдерами проектов // Управленец. 2017. №4(68). С. 85–95.
8. Чудновская С.Н. О парадигмах управления и моделях развития корпоративного партнерства // Science Time. 2016. №4(28). С. 912–920.
9. Bourne L. Project Relationship Management and the Stakeholder Circle™: a dissertation submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Project Management. Melbourne: Graduate School of Business RMIT University, 2005. URL: [https://mosaicprojects.com.au/PDF\\_Papers/P021\\_L\\_Bourne\\_Thesis.pdf](https://mosaicprojects.com.au/PDF_Papers/P021_L_Bourne_Thesis.pdf).
10. Dostal E., Jaros G. Optimal Organisation Structure. Biomatrixweb. URL: [www.biomatrixweb.com/optimal-organisational-structure/](http://www.biomatrixweb.com/optimal-organisational-structure/).
11. 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 // The Academy of Management Review. 1997. Vol. 22. No. 4. P. 853–886.
12. Savage G.T., Nix T.W., Whitehead C.J., Blair J.D. Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders // The Academy of Management Perspectives. 1991. Vol. 5. No. 2. P. 61–75.
13. Stakeholder Theory: The State of the Art / E.R. Freeman, J. Harrison, A. Hicks et al. N.Y.: Cambridge University Press, 2010.

## References

1. Vlasova T.I. Osobennosti realizatsii metodologii prinyatiya resheniy v upravlenii proektami [Peculiarities of implementing the methodology of decision-making in project management]. *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo oblastnogo universiteta. Ser.: Ekonomika – Bulletin of Moscow Region State University. Series: Economics*, 2016, no. 4, pp. 62–69. DOI: 10.18384/2310-6646-2016-4-62-69.
2. Donina I.A., Ushanova I.A., Aleksandrova N.V. Informatsionno-marketingovoe upravlenie mnogoobraziem v obrazovatel'nykh organizatsiyakh: problemy i perspektivy [Information and marketing management of diversity in educational organizations: problems and prospects]. *Vestnik Novgorodskogo gosudarstvennogo universiteta – Bulletin of Novgorod State University*, 2017, no. 4(102), pp. 32–35.
3. Kotter Dzh.P. *Vpered i peremen* [Ahead of changes]. Moscow: Olimp-biznes, 2014.
4. Lich L. *Vovremya i v ramkakh byudzheta: upravlenie proektami po metodu kriticheskoy tsepi* [In time and within the budget: project management by the critical chain method]. Moscow: Al'pina Publisherz, 2010.
5. MakLyuen G.M. *Galaktika Gutenberga: sotvorenie cheloveka pechatnoy kul'tury* [The Gutenberg Galaxy: the creation of a man of printed culture]. Kiev: Nika-Tsentr, 2003.
6. Popov Ye.V., Simonova V.L. Kul'tura mezhfirmennogo sotrudnichestva setevykh organizatsiy [The interfirm cooperation culture of network-based organizations]. *Upravlenets – The Manager*, 2017, no. 4(68), pp. 75–84.
7. Tkachenko I.N., Sivokoz K.K. Ispol'zovanie gibkikh tekhnologiy Agile i Scrum dlya upravleniya steykholderami proektov [Using flexible technologies Agile and Scrum for managing project stakeholders]. *Upravlenets – The Manager*, 2017, no. 4(68), pp. 85–95.
8. Chudnovskaya S.N. O paradigmakh upravleniya i modelyakh razvitiya korporativnogo partnerstva [On management paradigms and models of corporate partnership development]. *Science Time*, 2016, no. 4(28), pp. 912–920.
9. Bourne L. *Project Relationship Management and the Stakeholder Circle™: a dissertation submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Project Management*. Melbourne: Graduate School of Business RMIT University, 2005. Available at: [https://mosaicprojects.com.au/PDF\\_Papers/P021\\_L\\_Bourne\\_Thesis.pdf](https://mosaicprojects.com.au/PDF_Papers/P021_L_Bourne_Thesis.pdf).
10. Dostal E., Jaros G. *Optimal Organisation Structure*. Biomatrixweb. Available at: [www.biomatrixweb.com/optimal-organisational-structure/](http://www.biomatrixweb.com/optimal-organisational-structure/).
11. 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. *The Academy of Management Review*, 1997, vol. 22, no. 4, pp. 853–886.
12. Savage G.T., Nix T.W., Whitehead C.J., Blair J.D. Strategies for Assessing and Managing Organisational Stakeholders. *The Academy of Management Perspectives*, 1991, vol. 5, no. 2, pp. 61–75.
13. Freeman E.R., Harrison J., Hicks A. et al. *Stakeholder Theory: The State of the Art*. N.Y.: Cambridge University Press, 2010.