

Projektalapú stakeholder-elemzés a digitális ökoszisztémában

Prof. Dr. Csiszárik-Kocsir Ágnes

Egyetemi tanár, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar
kocsir.agnes@uni-obuda.hu

Absztrakt: A digitális platformok térnyerése nem csupán technológiai innovációt jelent, hanem új üzleti modelleket és társadalmi interakciós formákat is egyben. A globális szolgáltatások ökoszisztémája olyan komplex stakeholder-hálózatot alakít ki, amelyben a felhasználók, fejlesztők, szabályozó hatóságok és üzleti partnerek érdekei folyamatosan ütköznek és újrahangolódnak. Az olyan globális mértékű digitális platformok, mint az Uber, Skype, Facebook, Spotify és YouTube napjaink meghatározó elemei, amelyek gyökeresen átalakították a mindennapi életünket, a kommunikációt, a szórakozást és a munkavégzést. Ezen szolgáltatások közös jellemzője, hogy gyors, kényelmes és személyre szabott megoldásokat kínálnak, miközben globális mivoltuk révén áthidalják a földrajzi és kulturális távolságokat. A felsorolt platformok nem csupán technológiai újításoknak számítanak, hanem jelentős társadalmi és gazdasági hatással is bírnak: elősegítik az információ gyors áramlását, a hatékony kapcsolatfelvételt, a szolgáltatásokhoz való hozzáférést. Ugyanakkor komoly kérdéseket is felvetnek, például az adatvédelem, a digitális egyenlőtlenségek és a tartalommoderálás területén. A fenti projektek olyan digitális ökoszisztémát alkotnak, amely folyamatosan formálja a társadalmi együttélés, a tanulás, a szórakozás és a munka kereteit, hozzájárulva az életminőség javításához és a globális kapcsolatok fejlődéséhez. A jelen tanulmány célja, hogy projektalapú megközelítéssel átfogó stakeholder értékelést nyújtson e platformok esetében. A kutatás azt vizsgálja, hogyan értékeli az egyének a különböző érdekcsoportok jelentőségét az adott projektben a szubjektív megítélésük mentén. Az eredmények hangsúlyozzák, hogy a digitális platformok sikere és fenntarthatósága nagymértékben függ az érdekcsoportok igényeinek és elvárásainak összehangolásától – a felhasználói élménytől kezdve a gyorsan változó digitális környezetig. A kutatás célja, hogy a projektmenedzserek és stakeholderek számára olyan iránymutatást adjon, amely segíti a jövőbeni projektek sikeres megvalósítását.

Kulcsszavak: projektsiker, stakeholder, VUCA, digitalizáció

1 Bevezetés

Általánosan érvényes mondás a projektszakmában, hogy minden egyes projekt maga a változás, amely kimotozítja a szervezetet a meglévő helyzetéből, egy jobb működési minőséget, piaci pozíciót, magasabb ügyfélélegedettséget teremtvé. A

gazdaság és a mindennapi élet területein az elmúlt évtizedekben megfigyelhető a projektorientáció előretörése. Ennek jegyében a szervezetek és intézmények egyre inkább projekteken keresztül próbálják kezelni a változásokat és kihívásokat, igyekeznek megfelelni a gyorsan változó világ elvárásainak. Ez a szemlélet abban segít, hogy a gazdaság szereplői ne sodródjanak a változásokkal, hanem aktívan irányítsák azokat megfelelő módszerek és eszközök alkalmazásával (Wagner, 2022). E szempontból különös figyelmet érdemel a projektsiker, azaz a változások kezelésének találkozása az elvárásokkal.

2 Szakirodalmi áttekintés

A profiorientáltan működő szervezeteknél a projektek sikermércéje jellemzően az üzleti eredményekben mutatkozik meg (van der Walddt, 2011). Fontos említést tenni két alapvető fogalom, és értelmezés között is a siker tényezői (success factors) és a siker kritériumai (success criteria) tekintetében (Lamprou & Vagiona, 2022). A tényezők azok a körülmények és események, amelyek elősegítik a projekt sikerét, míg a kritériumok azok a mérőszámok, amelyek alapján a sikert értékeljük. A stakeholderek aktív szerepe mindkét dimenzióban fontos: egyrészt befolyásolják a siker tényezőit (például az erőforrások biztosításával, döntéshozatallal), másrészt meghatározzák, hogy mely kritériumok számítanak relevánsnak. Az általánosan elfogadott álláspont szerint a stakeholderek bevonása a projekt életciklusának minden szakaszában elengedhetetlen (Usmani, 2019) az elfogadottság, és a projekt sikeressége szempontjából. A stakeholderek jelentősége abban rejlik, hogy képesek befolyásolni a projekt előrehaladását és sikerét.

A projektsiker definíciója hosszú évek óta a diskurzusok középpontjában áll. A projektek sikerének értékelésekor általában az „iron triangle” – költség, idő és minőség – dimenziókban gondolkodunk, és ehhez kötjük a projekt sikerességének megítélését (Zid et al, 2020). Ez azonban nem veszi figyelembe a dimenziók szűkössége miatt a stakeholderek eltérő nézőpontjait és elvárásait, amelyek a projekt sikerének kontextuális jellegét hangsúlyozzák. A projektsiker fogalma a digitális transzformációnak köszönhetően is jelentős átalakuláson ment keresztül (Correani et al., 2022). A mai digitális korban a projektsiker meghatározása gyakran ütközik az egyes felek oldaláról, mivel a projekt szereplői, így a stakeholderek is eltérő sikerességi kritériumokkal dolgoznak, és a projektháromszög elemei sok esetben szemben állnak az ügyfélértékkel és az innovációval (Nelson, 2024).

A projekt sikerének elemei és dimenziói projektről projektre, szervezetről szervezetre, sőt, ugyanazon a projekten belül is változnak. Másképp látják azt a tervezés során, de változhat az a kivitelés, sőt, a lezárást követő lessons learned után is. A projekt sikeressége nagy mértékben függ a projektben részt vevő számos stakeholder – legyen szó akár a szponzorról, akár a felhasználóról –

sikerrel kapcsolatos elgondolásától, valamint attól az időponttól, projektszakasztól, amikor a sikert mérik (Turner et al., 2009). A külső és a belső stakeholdereknek eltérő elképzeléseik lehetnek arról, hogy mi tesz egy projektet sikeressé, mind a kritériumok fontossága, mind a projekt eredmények minősége alapján (Atkinson, 1999). Ugyanaz a projektelem sikerként fogható fel az egyik stakeholder oldaláról (legyen az belső vagy külső), míg mások hátrányosnak érzékelhetik azt az eltérő perspektívák, érdekek és célok miatt. A kulcsstakeholderek szerepe a projekt teljes életciklusa alatt fennmarad, bár az igények és elvárások változhatnak és változnak is. Ezek az igények információkra, folyamatokra és döntéshozatalra vonatkoznak, de a központi cél mindig a projekt sikeres megvalósítása (Gifford és Lesser, 2016). Fontos azt is szem előtt tartani, hogy a projektsiker fogalma mindig szubjektív, amely az érintettek és a csapat egyéni értékeléséből fakad a projekt teljesítések és az azokkal való elégedettség tekintetében (Cooke & Davies, 2002).

Davis munkássága alapján (2014) a siker megítélése nagymértékben függ a stakeholderek percepciójától, az általuk egyénileg fontosnak tartott kritériumoktól és a projekt tényleges teljesítményparamétereitől. Ez azt jelenti, hogy a projektmenedzsereknek nemcsak az objektív mutatókat kell figyelembe venniük, hanem a különböző érdekeltek és csoportok szubjektív értékelését is (Cserháti – Schimmer, 2025). Az újabb projektsikerhez kapcsolódó felfogások, mint a Szociotechnikai Rendszerek (Sociotechnical Systems, STS) elmélete alapján a projektsiker nem csupán a technológiai eszközök pusztá telepítésén múlik, hanem az inkább a technológiai rendszerek, az emberi szereplők és a szervezeti struktúrák közötti dinamikus interakciók sikeres kapcsolódásán (Mumford, 2006). Napjaink projektkörnyezete egyszerre jelenti a digitális és a fizikai platformokat. Mindezek eredményeként az értékelési kritériumok egyre inkább elmozdulnak a kizárólagos pénzügyi mutatókról olyan tágabb indikátorok felé, mint az ügyfélélmény és a kulturális alkalmazkodóképesség (Goncalves et al., 2023). Ez szinte minden projektre egyre inkább igaznak mondható, hangsúlyozva ezzel a stakeholderek meghatározó szerepét. A stakeholderek bevonása kulcsfontosságú a projektsiker kritériumainak meghatározásába és a projektmenedzsment gyakorlatok kiválasztásába a hosszú távú eredményesség szempontjából (Rosenberger & Tick, 2021; Csiszárík-Kocsir, 2024).

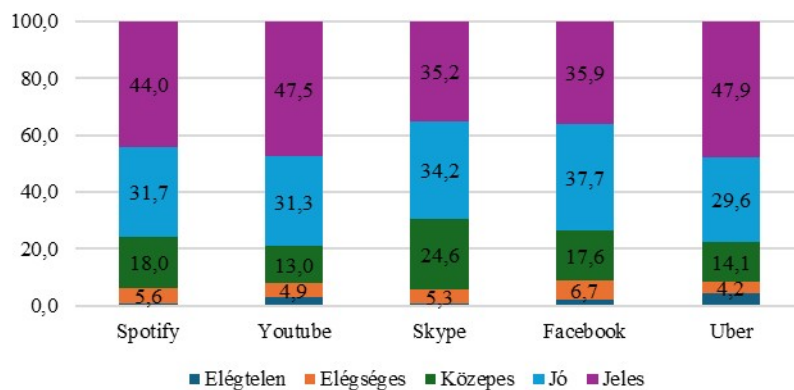
A projektek környezete napjainkban egyre inkább közelít a VUCA (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) tényezőihez (Kostalova et al, 2024), ami tovább növeli a stakeholderek szerepét a rugalmasság és adaptáció biztosításában. A projekt sikerességét negatívan befolyásolhatja a kedvezőtlen projektkörnyezet, amely a VUCA modellel írható le a legjobban. E modell minden eleme károsan hathat a projektsikerre (Pells, 2019). A VUCA célja, hogy megértse a projekt szintjére interpretálja a mai üzleti és társadalmi környezet jellemzőit, amelyeket gyors technológiai fejlődés, társadalmi átalakulások, klímaváltozás, magas fokú összekapcsoltság és kockázatoság jellemez (Minciu et al., 2020), így a modell dimenziói külön-külön és egyben is komoly kihívást jelentenek a

projektmenedzsment számára. A volatilitás nem más, mint a környezet gyors és kiszámíthatatlan változása, amely rugalmas és adaptív projektmenedzsment megközelítést igényel. A bizonytalanság az előrejelezhetőség hiányát jelenti, ami megnehezíti a tervezést és növeli a kockázatokat. A komplexitás a projektekben megjelenő tényezők sokaságát és kölcsönhatásait foglalja magába, amely kihat a döntéshozatal komplexitására agilis eszközöket igényelve. A kétértelműség az információk pontatlanságára és ellentmondásosságára utal, ami a célok és követelmények tisztázását nehezíti. Ezek a tényezők együttesen olyan környezetet teremtenek, amelyben a hagyományos projektmenedzsment módszerek gyakran kudarcot vallanak, így elemi érdeké válik a projektek agilissá tétele, az agilis elvek beépítése a teljes projektfolyamatba (Hübner et al., 2018; Blaskovics et al., 2021). A gyorsan változó környezetben a kezdeti célok mellett új elvárások is megjelenhetnek, így a siker definíciója folyamatosan újraértelmeződik és ártértékelődik (Thomas & Fernandez, 2008). Ezért a projektmenedzsereknek és stakeholdereknek együttesen kell meghatározni egy olyan keretrendszert, amely figyelembe veszi a változó körülményeket és a különböző érdekcsoportok igényeit. A projektek sikeressége szempontjából kulcsfontosságú, hogy a választott projektmenedzsment standard és módszertan képes legyen kezelni a VUCA által támasztott kihívásokat (Moura et al., 2023).

3 Anyag és módszer

A jelen tanulmányban bemutatott kutatás célja a digitális platformokhoz kapcsolódó projektek stakeholdereinek megítélésére fókuszált. A vizsgálat primer kutatás keretében valósult meg, amely során 568 egyéni válaszadó értékelte öt, digitális téren mérőldkönek számító projekt (Uber, Skype, Facebook, Spotify és YouTube) stakeholderi szempontjainak érvényre jutását. A kutatás központi kérdése az volt, hogy a válaszadók hogyan ítélik meg a különböző stakeholder-csoportok (felhasználó, projektgazda, megvalósító, finanszírozó) fontosságát az adott platformhoz kapcsolódó projekt sikeressége szempontjából. Az adatgyűjtés hólabda módszerrel történt. A választott módszert annak lényegi elemei indokolták: a kutatás kezdeti résztvevői további személyeket ajánlanak, így a minta fokozatosan bővül. A hólabda módszer előnye, hogy gyorsan és költséghatékonyan biztosítja a megfelelő elemszámot, hátránya viszont a reprezentativitás elvetése. Az adatfelvétel online kérdőív segítségével történt, amelyben a válaszadók egy négyfokozatú Likert-skálán értékelték a stakeholder-csoportok fontosságát a vizsgált projekt kapcsán. A skála kisebbik vége alacsony fontosságot, míg a nagyobbik vége a magasabb prioritást jelentette. A felmérés során minden válaszadó öt különböző projektet (Uber, Skype, Facebook, Spotify, YouTube) értékelt, így a vizsgálat lehetőséget adott összehasonlító elemzésre a platformok között. Az összegyűjtött adatokat statisztikai módszerekkel elemeztem. Első lépésben leíró statisztikákat készítettem (átlag, szórás) a

stakeholder-csoportok fontossági megítéléséről. Ezt követően varianciaanalízis során vizsgáltam meg, hogy a válaszadók összességében vett projektértékelése mennyire befolyásolja a stakeholderek megítélését. A kutatás során biztosításra került az anonimitás és az önkéntes részvétel. A válaszadók tájékoztatást kaptak a kutatás céljáról, és a kérdőív kitöltésével hozzájárulásukat adták az adatok feldolgozásához. A hólabda-módszerből fakadóan a minta nem tekinthető teljesen reprezentatívnak, így az eredmények elsősorban a vizsgált csoport véleményét tükrözik. Ugyanakkor a nagy elemszám (568 fő) és az öt különböző platform vizsgálata lehetőséget ad tendenciák feltárására. A válaszadók véleményét a vizsgált projektek tekintetében a 2. számú ábra mutatja.



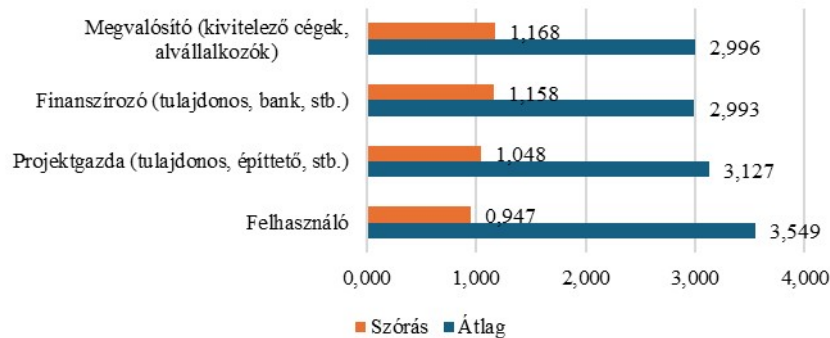
1. ábra: A vizsgált öt projekt felhasználók általi megítélése

Forrás: saját kutatás, 2025, N = 568

4 Eredmények

A Spotify projekt a zeneipar digitalizációja kapcsán jelent mérföldkövet az emberiség történetében, általa a világ minden pontján található felhasználók zenei könyvtárhoz férjenek hozzá bárhol, bármikor, a saját preferenciáik mentén. A projekt fontossága abban rejlik, hogy átalakította a zene fogyasztásának módját legális eszközökkel. A Spotify projekt nemcsak technológiai innováció, hanem kulturális alapvetés is egyben, inspirálva más hasonló kezdeményezéseket. A válaszadók véleménye alapján a felhasználók lettek a legfontosabbra értékelve (3,549). A projektgazdák (3,127) szintén kiemelt jelentőséggel bírnak, a megvalósítók és finanszírozók átlagai közel azonosak (kb. 2,99) a kapott eredmények alapján. A válaszok egyértelművé teszik azt a tényt, hogy a felhasználók közvetlenül befolyásolják a bevételt és a platform népszerűségét, míg a megvalósítók és finanszírozók inkább háttérszereplők, így az értékelésük

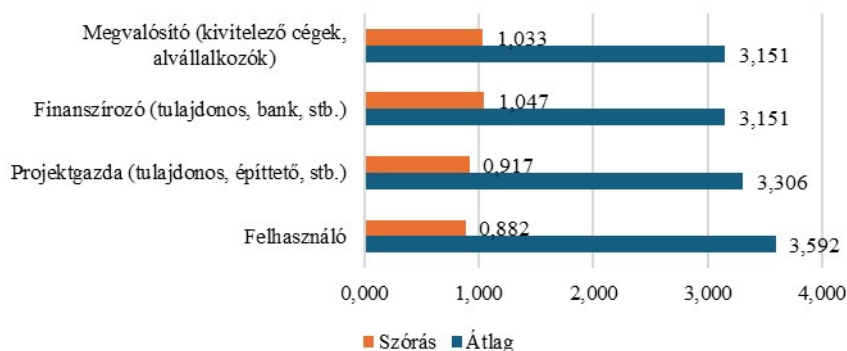
kevésbé kap láthatóságot. A projektgazdák köztes pozíciója pedig a stratégiai döntésekben betöltött szerepükből fakad.



2. ábra: A Spotify stakeholdereinek értékelése a kapott átlagok és szórások alapján

Forrás: saját kutatás, 2025, N = 568

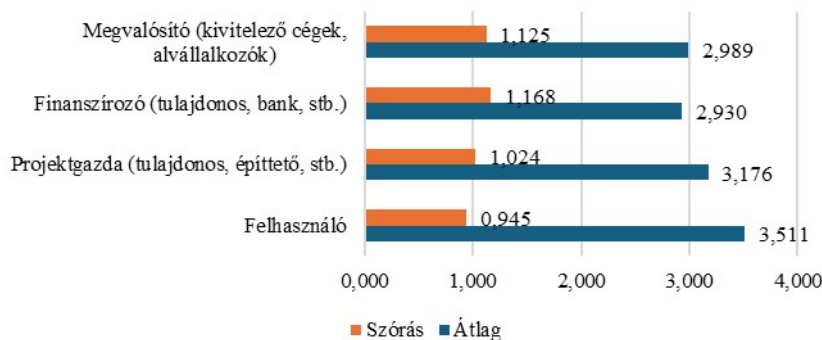
A YouTube projekt a videómegosztás globális platformját jelenti, amely alapjaiban változtatta meg a médiafogyasztás és a tartalomgyártás gyakorlatát. Jelentős mérföldkőnek mondható, mert demokratizálta a tartalomkészítést: bárki lehet alkotó és elérheti a világ közönségét. Fontossága abban rejlik, hogy új üzleti modelleket indított el (pl. influencer marketing, reklámbevételek), és meghatározó szerepet játszik az oktatásban, szórakoztatásban és társadalmi párbeszédben egyaránt. A 4. ábrán látható, hogy a legmagasabb átlagértéket itt is a felhasználók kapták (3,592), ami megerősíti, hogy a platform sikerének kulcsa a felhasználói élményben rejlik. A projektgazdák (3,306) szintén kiemelt szereplők, míg a megvalósítók és finanszírozók átlagai itt is a legalacsonyabbak és azonosak (3,151) is. Az eredményekből kiolvasható üzenet az, hogy a YouTube esetében a tartalomgyártók és felhasználók közvetlenül befolyásolják a platform értékét, míg a finanszírozók és kivitelezők inkább háttérszereplők, amit a kapott válaszok vissza is adnak.



3. ábra: A Youtube stakeholdereinek értékelése a kapott átlagok és szórások alapján

Forrás: saját kutatás, 2025, N = 568

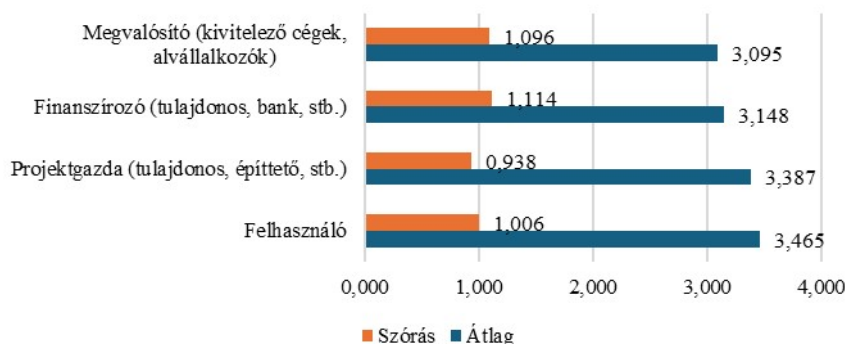
A Skype az internetes kommunikáció egyik úttörője, amely lehetővé tette a hang- és videóhívásokat világszerte, ingyenesen vagy alacsony költséggel internetes elérhetőség mellett. A projekt jelentős mérföldkő, mert felszámolta a földrajzi akadályokat, és új dimenziót adott a személyes és üzleti kapcsolattartásnak. Fontossága abban rejlik, hogy előkészítette az utat a digitális együttműködés és távmunka elterjedéséhez, ami különösen a globális válsághelyzetek idején vált nélkülözhetetlenné, ahogy láttuk azt a koronavírus járvány idején is. Az 5. ábráról ismét az olvasható le, hogy a legmagasabb átlagértéket ismét a felhasználók kapták (3,511), ami azt mutatja, hogy a végfelhasználói élmény itt is kulcsfontosságú. A projektgazdák (3,176) szintén magas értéket kaptak, ami a stratégiai döntések és fejlesztési irányok jelentőségét jelzi. A megvalósítók (2,989) és finanszírozók (2,930) átlagai itt is a legalacsonyabbak, így kimondható, hogy ezekről a szereplőkről megoszlanak a vélemények.



4. ábra: A Skype stakeholdereinek értékelése a kapott átlagok és szórások alapján

Forrás: saját kutatás, 2025, N = 568

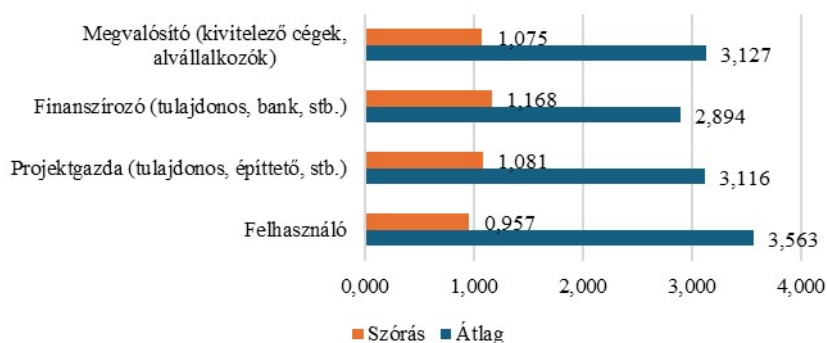
A Facebook a közösségi média új és korábban nem ismert korszakát indította el, átformálva az emberek közötti kapcsolattartást, információmegosztást és marketinget. Jelentős mérföldkőnek mondható a maga nemében, mert globális platformot teremtett, amely több milliárd felhasználót kapcsol össze a világ bármely pontjáról, és új üzleti lehetőségeket nyitott meg a hirdetések által. Mindemellert társadalmi és politikai hatásokat generált, befolyásolta a közvéleményt, és új kihívásokat hozott az adatvédelem és az etika terén. Jelen esetben sem lepődhetünk meg azon, hogy a legmagasabb átlagértéket a felhasználók kapták (3,465), ami ismét megerősíti, hogy a végfelhasználói élmény a platform sikerének kulcsa. A projektgazdák (3,387) szintén magas értéket kaptak, ami a stratégiai irányítás és fejlesztési döntések fontosságát jelzi. A finanszírozók (3,148) és a megvalósítók (3,095) átlagai közel azonosak, akárcsak korábban tapasztaltuk.



5. ábra: A Facebook stakeholdereinek értékelése a kapott átlagok és szórások alapján

Forrás: saját kutatás, 2025, N = 568

Az Uber projekt a városi közlekedést forradalmasította, hogy digitális platformon keresztül összekapcsolja az utasokat és a sofőröket egymással. A projekt új üzleti modellt hozott létre az autózásban és globális szinten átalakította a személyszállítási szolgáltatásokat rugalmas, felhasználóbarát megoldást kínálva. Jelen esetben sem meglepő, hogy a legmagasabb átlagértéket ismét a felhasználók kapták (3,563), ami azt mutatja, hogy a végfelhasználói élmény itt is kulcsfontosságúnak minősült. A projektgazdák (3,116) és a megvalósítók (3,127) szinte azonos átlaggal szerepelnek, ami a stratégiai irányítás és a kivitelezés egyaránt fontos szerepét jelzi. A finanszírozók (2,894) kapták a legalacsonyabb átlagot, feltételezve, hogy a tőkebevonás kevésbé látható a felhasználók és a projekt minősítése szempontjából.



6. ábra: A Uber stakeholdereinek értékelése a kapott átlagok és szórások alapján

Forrás: saját kutatás, 2025, N = 568

5 Konklúzió

A stakeholderek azok a személyek vagy csoportok, akik érdekeltek a projekt eredményében, és nagy mértékben befolyásolhatják annak sikerét. Ők lehetnek megrendelők, a projektcsapat tagjai, beszállítók, felhasználók vagy más érintettek, akiknek az igényeit és elvárásait figyelembe kell venni a projekt tervezése és megvalósítása során. A projekt sikeressége szempontjából különösen fontos, hogy azokat a kulcsszereplőket, akik nagy hatalommal vagy befolyással rendelkeznek, magunk mellett tartsuk, mert döntő szerepet játszhatnak a projekt támogatásában vagy annak akadályozásában. A jelen tanulmány eredményei egyértelműen rávilágítanak arra, hogy a digitális platformok sikeressége szoros összefüggésben áll a különböző stakeholder-csoportok megítélésével és szerepével. Az öt vizsgált projekt (Spotify, YouTube, Skype, Facebook, Uber) összehasonlítása alapján

látható, hogy a felhasználók minden esetben kiemelt fontossággal bírnak, ami alátámasztja, hogy a végfelhasználói élmény a projektsiker egyik legkritikusabb tényezője. A projektgazdák szerepe szintén meghatározó, különösen a stratégiai irányítás és fejlesztési döntések tekintetében. A megvalósítók és finanszírozók fontossága platformonként eltérő, de minden projekt esetén háttérszereplőként jelennek meg, bár bizonyos esetekben – például az Ubernél – a finanszírozók hatása erősebb. A variancia elemzés alapján látható volt, hogy a projekt minősítése minden esetben szignifikáns kapcsolatot mutatott a stakeholder-értékelésekkel, ami azt jelzi, hogy a projektek sikeressége nem csupán technológiai tényezőkön, hanem az érintettek percepcióján is múlik. A most bemutatott kutatás megerősíti, hogy a VUCA-környezetben a rugalmasság és az érdekcsoportok igényeinek összehangolása kulcsfontosságú. A tanulmány gyakorlati üzenete, hogy a projektmenedzsmentnek kiemelt figyelmet kell fordítania a felhasználói élményre, a stakeholder-kommunikációra és az adaptív módszertanokra a projektsiker elérése érdekében. A siker érdekében elengedhetetlen a folyamatos párbeszéd és az érdekek harmonizálása a folyamatosan változó környezet elvárásai mentén.

Felhasznált irodalom

- [1] Atkinson, R. (1999). Project management: Cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon—It's time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6), 337–342.
- [2] Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Organizational Performance*, 57(3), 311–317.
- [3] Blaskovics, B., Czifra, J., Klimkó, G., & Szontágh, P. (2023). Impact of the applied project management methodology on the perceived level of creativity. *Acta Polytechnica Hungarica*, 20(3), 101–120.
- [4] Cooke-Davies, T. (2002). The “real” success factors on projects. *International Journal of Project Management*, 20(3), 185–190.
- [5] Correani, A., De Massis, A., Frattini, F., Petruzzelli, A. M., & Natalicchio, A. (2020). Implementing a digital strategy: Learning from the experience of three digital transformation projects. *California Management Review*, 62(4), 37–56.
- [6] Csiszárik-Kocsir, Á. (2024). Project success from the stakeholder's perspective: Evaluating global architecture projects from the user's perspective. *The Eurasia Proceedings of Educational and Social Sciences*, 39, 207–215.
- [7] Cserháti, G., & Schimmer, D. (2025). Matching leadership style to project context: Exploring contextual factors affecting project managers'

leadership style. *The Eurasia Proceedings of Educational and Social Sciences*, 44, 50–69.

- [8] Davis, K. (2014). Different stakeholder groups and their perceptions of project success. *International Journal of Project Management*, 32(2), 189–201.
- [9] Dwivedi, R., & Dwivedi, P. (2021). Role of stakeholders in project success: Theoretical background and approach. *International Journal of Finance, Insurance and Risk Management*, 11(1), 38–49.
- [10] Gifford, D., & Lesser, S. (2016). Why stakeholder management is important: Project revolves around stakeholders. *Infoworks*. <https://infoworks.com/why-stakeholder-management-is-important/>
- [11] Goncalves, M. L., Penha, R., Silva, L. F., Martens, C. D. P., & Silva, V. F. (2023). The relationship between project management and digital transformation: Systematic literature review. *Revista de Administração Mackenzie (RAM)*, 24(4), eRAMR230075.
- [12] Hübner, F., Volk, R., & Schultmann, F. (2018). Project management standards: Strategic success factor for projects. *International Journal of Management Practice*, 11(4), 372–399.
- [13] Kostalova, J., Daskocil, R., Siranova, L., & Lacko, B. (2024). Project management in the time of VUCA: Threat or opportunity? In *Hradec Economic Days* (pp. 166–175).
- [14] Lamprou, A., & Vagiona, D. G. (2022). Identification and evaluation of success criteria and critical success factors in project success. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 23(3), 237–253.
- [15] Minciu, M., Berar, F.-A., & Dobrea, R. C. (2020). New decision systems in the VUCA world. *Management & Marketing: Challenges for the Knowledge Society*, 15(2), 236–254.
- [16] Moura, R. L., Carneiro, T. C. J., & Dias, T. L. (2023). VUCA environment on project success: The effect of project management methods. *Brazilian Business Review*, 20(3), 236–259.
- [17] Mumford, E. (2006). The story of socio-technical design: Reflections on its successes, failures and potential. *Information Systems Journal*, 16(4), 317–342.
- [18] Nelson, R. R. (2024). Transforming to digital product management. *MIS Quarterly Executive*, 23(1), 1–18.
- [19] Pells, D. L. (2019). Six fresh eggs: A half dozen new ideas for managing projects in a rapidly changing VUCA world. *PM World Journal*, 8(8), 1–

14. <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2019/09/pmwj85-Sep2019-Pells-six-fresh-egg.pdf>
- [20] Rosenberger, P., & Tick, J. (2021). Multivariate optimization of PMBOK, version 6 project process relevance. *Acta Polytechnica Hungarica*, 18(11), 9–28.
- [21] Thomas, G., & Fernández, W. (2008). Success in IT projects: A matter of definition? *International Journal of Project Management*, 26(7), 733–742.
- [22] Turner, R., Zolin, R., & Remington, K. (2009). Monitoring the performance of complex projects from multiple perspectives over multiple time frames. In *Proceedings of the International Research Network of Project Management Conference (IRNOP)* (pp. 1–27). Berlin, Germany.
- [23] Usmani, F. (2019). *Stakeholders in project management*. PM Study Circle. <https://www.coursehero.com/file/101153527/Stakeholders-in-Project-Management-PM-Study-Circlepdf/>
- [24] van der Waltd, G. (2011). The uniqueness of public sector project management: A contextual perspective. *Politeia: South African Journal for Political Science and Public Administration*, 30(2), 67–88.
- [25] Wagner, R. (2022). Projectification of society – The beauty and the beast: Projects and project management for a sustainable social impact. *PM World Journal*, 11(12). <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2022/12/pmwj124-Dec2022-Wagner-Projectification-of-society-the-beauty-and-the-beast-series-6.pdf>
- [26] Zid, C., Kasim, N., & Soomro, A. R. (2020). Effective project management approach to attain project success, based on cost–time–quality. *International Journal of Project Organisation and Management*, 12(2), 149–163.