

УДК 330:658.512
DOI 10.17513/fr.43825

КЛАССИФИКАЦИЯ СТЕЙКХОЛДЕРОВ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ: ПОДХОДЫ И ЭМПИРИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Чернобаева Г.Е.

*ФГАОУ ВО «Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского»,
Омск, e-mail: ch_g@bk.ru*

Целью исследования является классификация стейкхолдеров социальных проектов для определения требуемых стратегий и инструментов управления ими. В статье представлены результаты четырехэтапного эмпирического исследования, проведенного на основе опроса 72 экспертов – участников 327 реализованных социальных проектов. Методологическая база включает картографическое моделирование и использование матрицы А. Менделоу для анализа влияния и интересов стейкхолдеров. Основное внимание уделено роли лидера социального проекта как ключевого субъекта, формирующего стратегии взаимодействия. Выявлено и классифицировано совмещение лидерами проекта ролей. Отмечена особая значимость конкурента как лидера социального проекта. Предложена модель карты стейкхолдеров, центрированной на лидере, и дана оценка применимости традиционных управленческих инструментов в условиях социальной неопределенности. В результате исследования выделены типы стейкхолдеров по степени осознанности интересов и уровню активности в их отстаивании, что позволило обосновать целесообразность применения дифференцированных управленческих стратегий. Результаты подтверждают высокую значимость своевременной классификации и управления стейкхолдерами для повышения эффективности социальных проектов. Сделан вывод о практической применимости разработанных моделей и необходимости дальнейшего изучения роли конкурентов как участников социальных проектов.

Ключевые слова: стейкхолдеры, социальные проекты, классификация стейкхолдеров, управление проектами, лидер проекта, заинтересованные стороны

STAKEHOLDER CLASSIFICATION IN SOCIAL PROJECTS: APPROACHES AND EMPIRICAL FINDINGS

Chernobaeva G.E.

Dostoevsky Omsk State University, Omsk, e-mail: ch_g@bk.ru

The aim of the study is to classify stakeholders in social projects in order to determine appropriate strategies and management tools. The article presents the results of a four-stage empirical study based on a survey of 72 experts involved in 327 implemented social projects. The methodological base includes cartographic modeling and the use of A. Mendelow's matrix for analyzing the influence and interests of stakeholders. The main attention is paid to the role of the leader of a social project as a key subject forming interaction strategies. The combination of project leaders' roles is identified and classified. The special significance of a competitor as a leader of a social project is noted. A model of a stakeholder map centered on a leader is proposed, and an assessment is given of the applicability of traditional management tools in conditions of social uncertainty. As a result of the study, types of stakeholders are identified according to the degree of awareness of interests and the level of activity in defending them, which made it possible to substantiate the feasibility of using differentiated management strategies. The findings confirm the critical importance of timely stakeholder classification and management for enhancing the effectiveness of social projects. The study concludes with recommendations for practical application of the developed models and emphasizes the need for further exploration of competitors' roles as stakeholders in social initiatives.

Keywords: stakeholders, social projects, stakeholder classification, project management, project leader, interested parties

Введение

Современные социальные проекты всё чаще рассматриваются как ключевой инструмент решения актуальных общественных проблем, требующий не только содержательного наполнения, но и высокого уровня организационного сопровождения. Эффективность таких проектов в значительной степени определяется качеством взаимодействия с их стейкхолдерами – участниками, которые могут как оказывать поддержку, так и создавать препятствия на пути реализации намеченных задач. В условиях усиливающейся конкуренции за ресурсы и внимание общества необходимость системного подхода

к идентификации, классификации и управлению стейкхолдерами приобретает особую актуальность. Именно от своевременного и точного понимания интересов различных групп заинтересованных сторон зависит устойчивость и результативность социальных изменений, инициируемых проектами.

Для разработки эффективных инструментов управления требуется правильная идентификация, оценка и классификация стейкхолдеров, что отражается и в стандартах управления проектами [1-3].

В современных исследованиях можно выделить три основных направления изучения стейкхолдеров социальных проектов.

Первое, яркими представителями которого являются Дж. Де Камарго, П. Мендонса [4], акцентирует внимание на понимании и оценке участия стейкхолдеров в проекте на основе корпоративной теории стейкхолдеров и сострадательного менеджмента (эффективного альтруизма), измеряя вовлечённость и повышая удовлетворённость стейкхолдеров. В рамках данного же направления Х. Лин, Б. Маккенна, К. Хо и Г. Шен исследуют выбор стейкхолдерами стратегий влияния на команду проекта [5]. Не менее значимыми являются исследования Х. Доскалова [6], направленные на адаптацию инструментов вовлечения стейкхолдеров в проекты открытых инноваций для социальной сферы. Исследования О. Ястремской и О. Короленко акцентируют внимание на оценке рисков управления стейкхолдерами [7].

Второе направление, представителями которого являются Э. Альмахмуд и Х. Долои [8; 9], сосредотачивает внимание на социально-сетевом анализе (SNA), что позволяет оценить влияние стейкхолдеров на социальную производительность проектов. Этот подход помогает выявить ключевые роли и отношения между стейкхолдерами, что способствует более точной оценке социальной устойчивости проектов.

Третье направление исследования представляет собой формирование концептуальных моделей, помогающих планированию и оценке масштабов социальных воздействий крупных проектов. Эти модели учитывают способности людей, социальную поддержку, инфраструктуру и природные ресурсы [10]. Так, Р. Микович, Д. Петрович, М. Михич, В. Обрадович, М. Тодорович, А. Нисула и К. Блумквист доказывают необходимость интеграции социального капитала и управления знаниями в международных проектах с социальными эффектами [11-13].

Цель исследования – анализ и классификация стейкхолдеров социального проекта, позволяющая определить требуемые группы инструментов управления.

Материал и методы исследования

С целью классификации стейкхолдеров социальных проектов было проведено четырехэтапное исследование.

На первом этапе были определены основные факторы, влияющие на сложность организации процесса управления стейкхолдерами социальных проектов.

На втором этапе были определены группы стейкхолдеров по степени отстаивания своих интересов в проекте.

На третьем этапе, с использованием технологии картографического моделиро-

вания, стейкхолдеры были классифицированы по зонам влияния лидера проекта. При этом была определена значимость лидера социального проекта в управлении стейкхолдерами, частота выполнения роли лидера различными стейкхолдерами. Также на данном этапе была определена частота совмещения лидерами проекта двух и более ролей стейкхолдеров.

На четвертом этапе стейкхолдеры социальных проектов были классифицированы с помощью матрицы А. Менделю по критериям «власть» и «интерес». Определены типовые перемещения отдельных групп стейкхолдеров по ячейкам матрицы.

Для реализации данных этапов в марте-декабре 2024 года был проведён экспертный опрос предпринимателей города, реализующих социальные проекты. Требуется к экспертам: непосредственно участие в разработке и реализации социального проекта в роли менеджера проекта, куратора или заказчика. В опросе приняло участие 72 эксперта 53 коммерческих компаний различных сфер деятельности, реализовавших на декабрь 2024 года 327 социальных проектов.

Результаты исследования и их обсуждение

Проблема идентификации, оценки и последующего учёта интересов стейкхолдеров стоит особенно остро именно в социальных проектах. В коммерческих проектах ориентация на доход позволит в подавляющем большинстве случаев сформировать конкретный набор критериев оценки результативности и успеха проекта и разработать стратегии управления стейкхолдерами. Социальный же проект «отягощен» одновременной значимостью и сложностью социальных эффектов:

- сложностью определения и детализации искомым социальных изменений, к которым должен привести результат проекта;
- сложностью трансформации во времени продукта социального проекта, проявляющегося в частом несовпадении по силе и направленности краткосрочных и долгосрочных социальных эффектов;
- сложностью вовлечения в проект и последующего управления обладателями ресурсов, обещая не всегда однозначно воспринимаемые инвестором/донором неэкономические выгоды участия и регулируя чрезмерность провокаций быстрых экономических эффектов;
- сложностью идентификации истинных причин вовлечённости в социальный проект отдельных стейкхолдеров, заинте-

решенных в контроле над производимыми социальными изменениями.

В рамках проведенного в 2024 году исследования были выявлены основные группы и субъекты стейкхолдеров социальных проектов [14]. Были опрошены эксперты, имеющие опыт реализации ролей менеджера, куратора или заказчика социального проекта. Эксперты отмечали сложности с определением необходимости учёта при разработке идеи проекта интересов конкретных стейкхолдеров. При этом 19,4% респондентов отметили, что стейкхолдеры, активно отстаивающие свои интересы на этапе разработки проекта, впоследствии не интересовались учётом своих требований в ходе реализации проекта. А 12,5% при подведении итогов проекта признавали отсутствие объективных причин в отстаивании тех или иных требований к проекту или его результату. Некоторые объясняли предъявление требований влиянием субъективных факторов. Чаще всего это проявлялось в процессе разработки социальных проектов значительным количеством акторов, одновременно привлекаемых инициатором или заказчиком к проекту в качестве инвестора/донора или при совмещении этой роли с ролью исполнителя в команде проекта. Можно предположить, что существует доля стейкхолдеров, которая так и не признала чрезмерность требований. Также эксперты отмечали, что в 27% случаев стейкхолдеры изменяли требования или предъявляли новые уже в процессе реализации проекта. Проблема учета требований стейкхолдеров имеет прямое влияние на успех проекта в контексте современного подхода к его оценке. При этом 82% экспертов отметили, что действительно испытывали сложности при идентификации стейкхолдеров, оценке их значимости и необходимости учитывать весь спектр предъявляемых стейкхолдерами требований, в приоритизации требований, в разработке стратегий управления каждым стейкхолдером. Таким образом, можно говорить о необходимости классифицировать стейкхолдеров в зависимости от степени осознанности своих интересов в социальном проекте и уровня прилагаемых усилий к их отстаиванию. Это позволяет фокусировать усилия команды на выявлении и фиксации скрытых (неозвучиваемых или неосознанных) или навязываемых из-за недостаточной проработки интересов. Эксперты отметили, что помочь стейкхолдерам идентифицировать истинные интересы часто позволяет взаимодействие с лидером проекта.

Традиционным инструментом, позволяющим классифицировать стейкхолдеров, выбрать адекватные стратегии и инструменты управления, является карта стейкхолдеров. На практике используются два варианта карт. Первый вариант фиксирует в центре продукт проекта и позволяет классифицировать стейкхолдеров по активности влияния на продукт. При этом выделяют прямых стейкхолдеров, как непосредственно взаимодействующих с продуктом, и косвенных, которые не взаимодействуют с продуктом, но влияют на него и на прямых стейкхолдеров. Текущий уровень исследований не позволил выявить возможность типизации подобных карт без детальной классификации всех проектов на группы, учитывающие особенности результатов социального проекта. В рамках данного исследования на основе собранных данных была построена карта стейкхолдеров второго типа, предполагающая размещение в центре лидера проекта и классифицирующая стейкхолдеров на три группы, учитывающие область влияния лидера и доступные ему инструменты управления.

На рисунке 1 представлена карта стейкхолдеров, составленная на основе результатов опроса экспертов. Узловым субъектом, расположенным в центре карты, является лидер проекта. Лидер проекта не определяется функциональной ролью заказчика, куратора или менеджера проекта. Это субъект, обладающий наибольшей силой влияния на стейкхолдеров и через них на результат проекта.

Значение лидера в социальных проектах приобретает высокую значимость по нескольким причинам:

1. Результатом большинства социальных проектов является не просто получение социально значимого результата, а формирование и развитие в сознании целевых потребителей продукта проекта новых идей и моделей поведения. Осуществить столь сложные изменения можно лишь при абсолютном принятии внедряемой идеи всеми внутренними и внешними стейкхолдерами проекта. Донести суть, позволить поверить и объединить всех вокруг новой идеи может лишь настоящий лидер проекта.

2. Значимые социальные проекты зачастую встречают серьёзное сопротивление различных групп общественности. И только лидер, с точки зрения поведенческой теории менеджмента, по определению обладает достаточной независимостью, высоким уровнем критического мышления – рефлексивного и автономного, что позволяет отстаивать не только результат проекта, но и способы его достижения.



Рис. 1. Карта стейкхолдеров социального проекта
Источник: составлено автором

3. Для социального проекта, особенно с изначально минимальным или нулевым бюджетом, значимым является привлечение инвесторов и/или доноров проекта. Отсутствие прямой коммерческой выгоды и существенная отдалённость во времени косвенных коммерческих результатов от участия в социальных проектах формирует высокие требования к лидеру проекта как лицу, с которым отождествляется проект, его значимость и успех. Зачастую доверие инвестора к проекту определяется уровнем доверия к лидеру проекта.

4. Социальные проекты должны не просто генерировать точечные разовые эффекты, а работать на системное решение социальных проблем общества. Исследования «Агентства стратегических инициатив» показывают, что одной из значимых причин отсутствия системных эффектов является низкая мотивация лидеров [15]. Можно предположить, что это свидетельствует о попытке формального закрепления роли лидера проекта за менеджером проекта при отсутствии полной вовлечённости второго в саму идею социального проекта. Это положение может служить отправной точкой в исследованиях особых требований, предъявляемых к менеджерам социальных проектов.

Значимость лидера социальных проектов подчёркивается и созданием за последние годы в России Ассоциации лидеров социальных проектов, реализацией программы «Лидеры социальных изменений», созданием проекта по сбору, обработке и представлению информации о лидерах социальных изменений «СоцЧейн» и платформы «Созидатель», формированием региональных сообществ, поддерживающих и обучающих лидеров.

На рисунке 1 лидер проекта умышленно не определён с помощью типовой классификации ролей стейкхолдеров. Результаты исследования, представленные в таблице, показали, что чаще всего лидером проекта является инициатор проекта, принимающий в проекте на себя дополнительные роли. Чаще это роли заказчика, менеджера проекта, в отдельных случаях – члена команды проекта. Проведённые исследования показали, что распространенная для коммерческих проектов невовлечённость инициатора в процесс разработки и реализации проекта встречается крайне редко. Но из 53 опрошенных экспертов, имеющих совокупный опыт участия более чем в трёхстах социальных проектах различных масштабов, лишь один эксперт имел опыт неучастия иници-

атора в разработке и реализации проекта. Данный результат является косвенным, но может лечь в основу самостоятельного исследования, направленного на выявление необходимости использования различных подходов к мотивации сотрудников выступать инициаторами коммерческих и некоммерческих проектов организации.

Серым выделены результаты, демонстрирующие, как часто (в процентном выражении) представитель конкретной группы стейкхолдеров являлся реальным лидером проекта. Данное значение не показывает, совмещал ли стейкхолдер проектные роли.

В ячейках, не имеющих цветовых обозначений (без цветовой заливки), указано, как часто, являясь лидером проекта, стейкхолдер совмещал несколько ролей. Например, заказчик в 15% исследованных проектов являлся фактическим лидером проекта. В рамках этих проектов заказчик в 25% случаев выступал и в роли инвестора/донора, а в 9% – выполнял ещё отдельные работы как подрядчик, в 19% случаев лидером про-

екта являлся заказчик – представитель курирующей организации.

Член команды социального проекта всего в 1% случаев являлся лидером социального проекта. И это всегда (99%) был менеджер проекта, так как в соответствии с большинством стандартов проектного управления менеджер проекта является членом команды проекта.

Суммы по строкам/столбцам не равны 100%. Исследование предполагало, что возможно как совмещение более двух ролей, так и отсутствие совмещения проектных ролей лидерами проекта. Абсолютные значения суммировались, далее определялась их доля в общем количестве социальных проектов, участниками которых были эксперты.

Отдельно должны рассматриваться результаты исследования, показывающие долю проектов, где лидерами являлись представители конкурентов. Это свидетельствует об активном участии компаний в социальных проектах, реализуемых конкурентами.

Частота совмещения ролей стейкхолдерами социальных проектов, являющимися фактическим лидером, % (округлено до целочисленных значений)

Лидер	Совмещаемая роль														
	Заказчик	Куратор	Менеджер проекта	Инвесторы/доноры	Член команды	Волонтёры	Подрядчики	Органы власти	Конкуренты	Благополучатели	Общественные орг.	СМИ	Лидеры мнений	Эксперты	Инициатор
Заказчик	15	0	7	25	2	0	9	7	19	4	4	1	2	4	37
Куратор	0	5	0	3	8	0	0	1	21	1	17	2	9	12	4
Менеджер проекта	7	0	7	1	99	0	0	0	21	0	3	1	5	13	5
Инвесторы/доноры	25	3	1	3	0	0	18	4	19	0	3	0	5	5	17
Член команды	2	8	99	0	1	0	0	0	7	12	27	1	7	12	12
Волонтёры	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Подрядчики	9	0	0	18	0	0	3	0	17	1	1	12	9	3	12
Органы власти	7	1	0	4	0	0	0	8	0	0	0	1	18	15	17
Конкуренты	19	21	21	19	7	0	17	0	28	0	0	0	9	13	31
Благополучатели	4	1	0	0	12	0	1	0	0	2	29	0	2	3	11
Общественные организации	4	17	3	3	27	0	1	0	0	29	10	0	15	2	12
СМИ	1	2	1	0	1	0	12	1	0	0	0	1	8	1	3
Лидеры мнений	2	9	5	5	7	0	9	18	9	2	15	8	9	5	7
Эксперты	4	12	13	5	12	0	3	15	13	3	2	1		3	5
Инициатор	37	4	5	17	12	0	12	17	31	11	12	3	7	5	5

Источник: составлено автором.

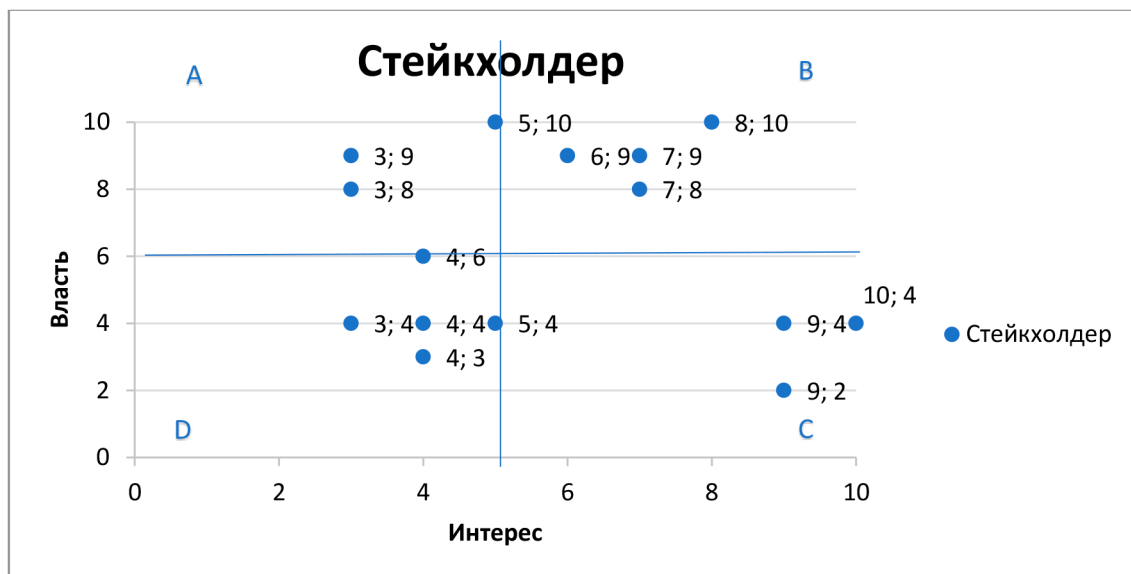


Рис. 2. Матрица стейкхолдеров социального проекта «Власть – Интерес»
(кодировка ролей стейкхолдеров аналогична рис. 1)
Источник: составлено автором

Модель карты стейкхолдеров можно использовать и для фиксации результатов оценки возможностей влияния менеджера проекта на стейкхолдеров и уровня поддержки стейкхолдерами менеджера проекта. Данный вариант оценки и моделирования имеет большой потенциал для разработки конкретных мероприятий, направленных на усиление позиции менеджера, не являющегося лидером проекта. В рамках же поставленной цели классификации стейкхолдеров социального проекта с целью определения общей стратегии управления ими обоснованным будет построение матрицы Аубри Менделоу. Построение матрицы является традиционным инструментом классификации стейкхолдеров на основе оценки проявляемого интереса к проекту и наличия действительной власти, позволяющей влиять на проект. На рисунке 2 представлена матрица «Власть – интерес», построенная на основе результатов опроса экспертов.

Властный статус и уровень проявляемого интереса стейкхолдеров могут существенно изменяться в течение жизненного цикла проекта. Особенно ярко это проявляется в долгосрочных проектах. Эксперты отметили, что чаще всего интерес изменялся после активного продвижения социального проекта в рамках соответствующего информационного поля. Проект получал поддержку значимых в данной социальной среде субъектов. Это усиливало возмож-

ность получения стейкхолдерами дополнительных выгод, что напрямую сказывалось на проявляемом к проекту интересе. Стоит отметить, что данные изменения редко (всего в 7% случаев) приводили к перемещению стейкхолдера в другую ячейку матрицы. Следовательно, базовая стратегия управления по классификации А. Менделоу сохранялась, корректировке подвергались лишь отдельные инструменты ее реализации.

Результаты исследования показали, что в рамках управления стейкхолдерами социальных проектов в отношении заказчика, куратора, благополучателей, инвесторов/доноров и органов власти лучше использовать стратегии активного управления (зона В). Общественные организации, СМИ и лидеров мнений следует уведомлять об успехах, не допуская вмешательства в решение текущих задач. В их отношении реализуется стратегия «Удовлетворять» (зона А). Держать в курсе дел с целью поддержания готовности включиться в проект следует реальных и потенциальных волонтеров, инициатора и благополучателей (зона С). А минимум усилий по управлению можно реализовывать в отношении подрядчиков, экспертов и конкурентов. При этом реализация стратегии «Наблюдать» в отношении данной группы должна реализовываться с достаточным усердием и регулярностью (зона D). Исследование показало, что, несмотря на по-

падение данных стейкхолдеров в зону D, все значения находятся близко к зоне A. Следовательно, изменения во внешней среде проекта могут изменить положение стейкхолдеров, что потребует корректировки стратегии управления.

Дополнительную значимость использованию простейшей матрицы А. Менделоу для классификации стейкхолдеров придают уже упомянутые результаты исследования, демонстрирующие несоразмерность настойчивости некоторых стейкхолдеров в отстаивании своих требований к проекту с уровнем действительного влияния на проект. Своевременная классификация стейкхолдеров социального проекта по критериям власти и интереса позволит избежать чрезмерности усилий в учете интересов активных, но не обладающих реальным влиянием на проект.

Заключение

Согласно современным подходам к управлению проектами, удовлетворённость стейкхолдеров является значимым критерием успеха проекта, наравне с соблюдением ограничений по срокам, бюджету и результату. Классификация стейкхолдеров социальных проектов позволяет своевременно подбирать как адекватные целостные стратегии управления, так и отдельные инструменты. Сложность определения долгосрочных эффектов социальных изменений, непрерывная трансформация результата проекта в процессе использования и связанная с этим неоднозначность выгод требуют усиления инструментальной составляющей процесса управления стейкхолдерами. Результаты исследования показали, что управленческие усилия должны зависеть от принадлежности стейкхолдера к конкретной группе по степени осознанности своих интересов в проекте и уровню прикладываемых усилий к их отстаиванию.

Использование карты стейкхолдеров позволило выделить группы стейкхолдеров в зависимости от удалённости от лидера социального проекта и возможностей использования им трех групп инструментов управления: ответственности и полномочий, инструментов прямого влияния, инструментов косвенного влияния. Модель карты стейкхолдеров, центрированной на лидере, можно использовать для оценки уровня поддержки и усиления лидерских позиций менеджера проекта. Фактические же лидеры социальных проектов склонны одновременно объединять несколько ролей. Чаще лидер проекта одновременно выполняет роли заказчика, инициатора и инвестора/донора. Интересным является активное вовле-

чение в социальные проекты конкурентов компаний в роли подрядчиков, заказчиков, кураторов, инвесторов/доноров. Компании чаще вовлекаются в социальные проекты, инициированные конкурентами, чем органами власти.

Для фиксации общего стратегического направления приложения управленческих усилий в отношении стейкхолдеров неизменна польза матрицы А. Менделоу. Осуществленная с ее помощью классификация позволяет выделить стейкхолдеров, чьи интересы, несмотря на чрезмерность усилий по их отстаиванию, не должны обладать более высоким рангом.

Полученные в данном исследовании результаты требуют дальнейшего развития. Особенно перспективными, на наш взгляд, будут усилия, направленные на более глубокое изучение роли конкурентов как стейкхолдеров проектов и мотивов вовлечения коммерческих компаний в социальные проекты. Полученные же результаты классификации стейкхолдеров социальных проектов могут оказать значимую поддержку в выборе адекватных методов идентификации, вовлечения и последующего взаимодействия со стейкхолдерами практикам, начинающим применять технологию проектного управления.

Список литературы

1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. Seventh Edition. 2021// Project Management Institute. URL: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok> (дата обращения: 21.01.2025).
2. Требования IPMA к компетентности профессионалов в области управления проектами, программами и портфелями проектов, 4-я версия. Том 1. Ассоциация специалистов и организаций в области управления проектами «COBHET». 2019. URL: https://www.sovnet.ru/media/Main/Publication/2020-08-05/ICB%204_0%20%D1%80%D1%83%D1%81%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B8%CC%86.pdf (дата обращения 21.01.2025).
3. ГОСТ Р 58184-2018 «Система менеджмента проектной деятельности. Основные положения. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200159995> (дата обращения 21.01.2025).
4. De Camargo J., Mendonça P., De Oliveira J., Jabbour C., Jabbour A. Giving voice to the silent: a framework for understanding stakeholders' participation in socially-oriented initiatives, community-based actions and humanitarian operations projects // *Annals of Operations Research*. 2019. Vol. 283. № 1. P. 1–16. DOI: 10.1007/S10479-017-2426-2.
5. Lin X., McKenna B., Ho C., Shen G. Stakeholders' influence strategies on social responsibility implementation in construction projects // *Journal of Cleaner Production*. 2019. Vol. 23. P. 248-258. DOI: 10.1016/j.jclepro.2019.06.253.
6. Daskalov H. Managing stakeholders' engagement in social innovation projects – learnings from the online world of open source innovation // *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 2017. Vol. 6. № 1. P. 1-17. DOI: 10.1186/s13731-017-0071-2.
7. Iastremska O., Korolenko O. Assessment and risk management of socio-economic projects // *Baltic Journal of Economic Studies*. 2021. Vol. 7 № 1. P. 166-172. DOI: 10.30525/2661-5150/2020-4-24.

8. Almahmoud E., Doloi H. Assessment of social sustainability in construction projects using social network analysis // *Facilities*. 2015. Vol. 33. P. 152-176. DOI: 10.1108/F-05-2013-0042.
9. Almahmoud E., Doloi H. Identifying the key factors in construction projects that affect neighbourhood social sustainability // *Facilities*. 2020. Vol. 38. P. 765-782. DOI:10.1108/f-11-2019-0121.
10. Vanclay F. The Social Framework for Projects: a conceptual but practical model to assist in assessing, planning and managing the social impacts of projects // *Impact Assessment and Project Appraisal*. 2017. Vol. 35. № 1. P. 65-80. DOI: 10.1080/14615517.2016.1271539.
11. Mikovic R., Petrovic D., Mihic M., Obradovic V., Todorovic M. The integration of social capital and knowledge management – The key challenge for international development and cooperation projects of nonprofit organizations // *International Journal of Project Management*. 2020. Vol. 38. P. 515–533. DOI: 10.1016/j.ijproman.2020.07.006.
12. Mikovic R., Cabarkapa O., Viduka B., Beric I. Social capital features navigating the quality of knowledge management process in project-oriented organizations // *International Journal for Quality Research*. 2023. Vol. 17. № 4. P. 1011–1024. DOI: 10.24874/IJQR17.04-03.
13. Nisula A., Blomqvist K., Bergman J. P., Yrjola S. Organizing for knowledge creation in a strategic interorganizational innovation project // *International Journal of Project Management*. 2022. Vol. 40. № 4. P. 398–410. DOI: 10.1016/j.ijproman.2022.04.003.
14. Чернобаева Г.Е. Управление стейкхолдерами на различных этапах жизненного цикла социальных проектов // *Фундаментальные исследования*. 2024. № 12. С. 152-157. DOI: 10.17513/fr.43755.
15. Поддержка социальных изменений (100 социлидеров) // Агентство стратегических инициатив. Официальный сайт. URL: https://asi.ru/leaders/initiatives/social_leaders/openforall/?ysclid=m81mjh50df860383521 (дата обращения: 10.01.2025).