

Научная статья

УДК 330.4

EDN OUBBPN

DOI 10.17150/2411-6262.2023.14(4).1427-1435



А.С. Дубская

Белгородский государственный национальный исследовательский университет,
г. Белгород, Российская Федерация, dubskaya_a@bsu.edu.ru

ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ ПРОЕКТОВ

АННОТАЦИЯ. В условиях макроэкономической нестабильности особое значение приобретает вопрос об управлении взаимодействием со стейкхолдерами (заинтересованными сторонами) проектов, которые имеют различные виды ресурсов, необходимые для успешной проектной деятельности. Определение заинтересованных сторон и последующая подготовка стратегии взаимодействия и коммуникации с ними способствуют более точной и эффективной реализации проектной деятельности. Цель исследования заключается в анализе стейкхолдеров с точки зрения диаграммы по заинтересованности и степени влияния на проект и разработке плана коммуникаций для наиболее влиятельных сторон проекта. В качестве примеров стейкхолдеров в рамках строительного проекта можно выделить заказчика, участника проектной команды, эксперта государственной экспертизы, генерального подрядчика, поставщика технологического оборудования, представителя администрации. За время существования современной теории стейкхолдеров появился ряд моделей, с помощью которых можно определить стратегию взаимодействия с заинтересованными лицами и упорядочить их типы. Для визуализации уровня влияния заинтересованных сторон на проект и создания плана обмена информацией рекомендуется составить специальную диаграмму. Диаграмму по заинтересованности и степени влияния на проект необходимо периодически проверять по списку данных стейкхолдеров и наблюдать изменения. На основе приведенной схемы предлагается разработать план коммуникаций в отношении наиболее влиятельных сторон. Постоянное отслеживание и своевременная корректировка стратегии взаимодействия с заинтересованными сторонами формируют условия, при которых поддержание прочных отношений с данными лицами становится возможным на протяжении всего жизненного цикла проекта.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА. Проектная деятельность, стейкхолдер, управление ожиданиями, стратегия коммуникации и взаимодействия, жизненный цикл проекта.

ИНФОРМАЦИЯ О СТАТЬЕ. Дата поступления 18 мая 2023 г.; дата принятия к печати 07 декабря 2023 г.; дата онлайн-размещения 29 декабря 2023 г.

Original article

А.С. Dubskaya

Belgorod National Research University, Belgorod, Russian Federation,
dubskaya_a@bsu.edu.ru

ORGANIZATION OF WORK WITH PROJECT STAKEHOLDERS

ABSTRACT. In the context of macroeconomic instability, the issue of managing the interaction with stakeholders of projects that have various types of resources necessary for successful project activities is of particular importance. The identification of stakeholders and the subsequent preparation of a strategy of interaction and communication with them contribute to a more accurate and effective implementation of project activities. The purpose of the study is to analyze stakeholders from the point of view of a diagram of interest and degree of influence on the project and develop a communication plan for the most influential parties to the project. As examples of stakeholders in a construction project, we can identify the customer, the project team

© Дубская А.С., 2023

participant, the expert of state expertise, the general contractor, the supplier of technological equipment, the representative of administration. During the existence of the modern theory of stakeholders, a number of models have appeared by which it is possible to determine the strategy of interaction with stakeholders and organize their types. To visualize the level of influence of stakeholders on the project and work out an information exchange plan, it is recommended to produce a special diagram. The chart of interest and impact on the project should be periodically checked against the list of stakeholder data and changes should be observed. Based on the above scheme, it is proposed to develop a communication plan for the most influential parties. Continuous monitoring and timely adjustment of the stakeholder engagement strategy creates the conditions under which maintaining a strong relationship with these persons becomes possible throughout the life cycle of the project.

KEYWORDS. Project activities, stakeholder, expectation management, communication and interaction strategy, project lifecycle.

ARTICLE INFO. Received May 18, 2023; accepted December 07, 2023; available online December 29, 2023.

Для минимизации негативного влияния на проект или его предотвращения необходимы определенные ресурсы (трудовые, технические, материальные). Все ресурсы и активы принадлежат своему владельцу – стейкхолдеру (заинтересованной стороне), а его готовность вкладывать ресурсы в развитие проекта зависит от степени реализации собственных ожиданий при взаимодействии с данным проектом. Управление балансом между реализованными ожиданиями и вкладами заинтересованных субъектов является важнейшим условием для достижения целей проекта.

Управление проектами рассматривается как комплексная методология, направленная на планирование, контроль и реализацию проектов для достижения заданных целей в установленные сроки и бюджет [1, с. 48]. Проектное управление – важная составляющая современного бизнеса, так как способствует эффективному использованию ресурсов и активов, сокращению времени выполнения проекта и минимизации рисков [2, с. 104]. Управление проектами включает в себя различные методы и подходы, которые используются для реализации проекта на протяжении всего жизненного цикла [3, с. 92].

Можно выделить следующие основные задачи проектного управления:

- определение целей и требований проекта;
- планирование работы по проекту;
- организация и управление проектной командой;
- контроль над прогрессом работы и внесение корректировок по мере необходимости;
- оценка и управление проектными рисками;
- контроль качества работ и продукции [4, с. 83].

В любых проектах есть люди или организации, которые влияют на проект или подвергаются влиянию со стороны проекта. Такие люди и организации являются стейкхолдерами (заинтересованными сторонами). Стейкхолдеры могут быть внешними внутренними, в зависимости от того, являются ли они сотрудниками организации или нет [5, с. 28]. А также подразделяются на основные и второстепенные. К основным стейкхолдерам относятся те, которые имеют наибольший интерес и наибольшее влияние на проект [6, с. 29].

Для наглядного представления основных категорий стейкхолдеров используем структурно-логическую схему, отражающую их вовлечение в проект (рис. 1).

Сущность проекта относится к категории внешних стейкхолдеров, так как именно внешние стейкхолдеры инициируют проект. Исключениями являются внутренние проекты организации, где инициатором проекта выступает заинтересованное лицо внутри этой организации.

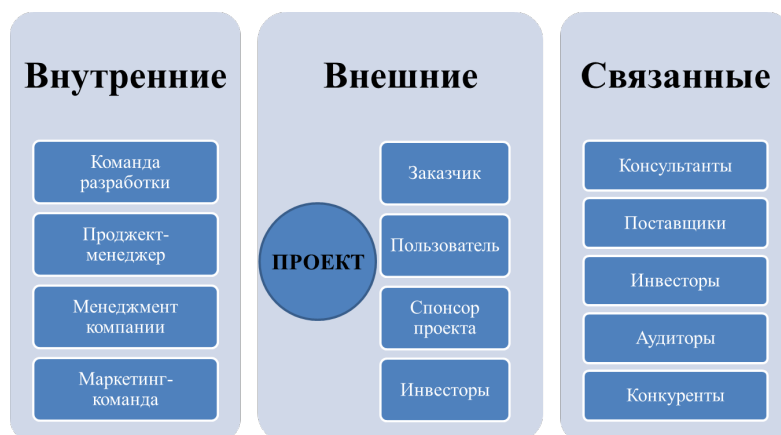


Рис. 1. Типы стейкхолдеров проекта

К внешним стейкхолдерам относятся:

- заказчик, который обратился в организацию для реализации продукта;
- пользователь, который будет извлекать пользу из результатов этого продукта, когда он будет готов и доступен;
- спонсор проекта, который будет финансировать разработку данного проекта;
- инвесторы, которые финансово вкладываются в реализацию проекта.

Если все перечисленные заинтересованные лица в той или иной степени имеют повышенный интерес к реализации проекта, то существует еще такая категория лиц, которая может быть не заинтересована в том, чтобы проект был реализован. В некоторых случаях данная категория относится к внутренним заинтересованным субъектам самой организации. Примерами могут служить конфликтующие команды или отдельные подразделения, которые негативно относятся к проекту и не заинтересованы в его реализации. В этих условиях необходимо применять соответствующую стратегию. Стратегия должна быть гибкая и адаптивная.

Связанные с проектом стейкхолдеры – субъекты, которые напрямую никак на проект не влияют, но каким-либо образом частично вовлекаются в него для различных задач. Например, юрисконсульты, финансовые консультанты, консультанты по маркетингу. Другими словами специалисты, имеющие возможность помочь с вопросами, связанными с проектами, которые не решаются самостоятельно. Задача аудиторов – провести отдельную операцию по аудиту проекта и выдать решение, которое тоже повлияет на ход проекта. Также конкуренты могут выступать связанными стейкхолдерами, если они активно интересуются проектом или связаны с ним, то есть могут оказать косвенное влияние на проект.

Внутренними заинтересованными сторонами проекта являются все сотрудники организации, а именно: команда разработки, проджект-менеджер, линейные менеджеры, руководство организации, маркетинг-команда. Стоит отметить, что некоторые стейкхолдеры могут быть не конкретными людьми, а ролями, которые в проекте представлены. Определение проектных ролей обеспечивает эффективную командную работу всех категорий участников реализуемого проекта.

Приведем несколько примеров стейкхолдеров в рамках строительного проекта:

- заказчик;
- участник проектной команды;
- эксперт в государственной экспертизе;
- генеральный подрядчик;

- поставщик технологического оборудования;
- представитель администрации [7, с. 179].

Заказчик может быть как внутренним, так и внешним. Эксперт в государственной экспертизе проверяет проектную документацию на строительство. Представитель администрации согласовывает архитектурно-градостроительный облик объекта строительства. Для каждого стейкхолдера нужно разработать свою стратегию взаимодействия и коммуникации.

Стратегий взаимодействия и коммуникации с заинтересованными субъектами великое множество, у каждой из них есть достоинства и недостатки. Основными из них являются следующие стратегии:

- консультация;
- отчетность;
- моделирование;
- симбиоз;
- обращение к отношениям;
- убеждение;
- легитимизация.

Через данные стратегии активно повышается заинтересованность субъектов в проекте, выясняются их интересы и вопросы, а также строятся с ними отношения.

Существует ряд работ, в которых раскрыта эффективность применения анализа заинтересованных сторон для оценки проектов. Современные исследователи сходятся во мнении, что определение силы воздействия заинтересованного лица на проект и последующая разработка тактических действий по их управлению обеспечивает надлежащее выполнение проекта, удовлетворяющее клиентов или других заинтересованных лиц, таких как команда проекта, руководители организации или члены совета директоров.

Опираясь на перечисленные исследования, мы выделили следующие подходы к работе с заинтересованными сторонами проектов: подход SRM, модель Саваж, модель Митчелла, модель Фридмена-Майлса, многокритериальный стейкхолдер-анализ, матрицы «сила-динамизм» и «сила-интерес», интегральная мера оценки окружения бизнеса, матрица «поддержка-сила влияния», таблица интересов стейкхолдеров [8, с. 19].

Рассмотрим практическую часть управления стейкхолдерами, которая состоит из следующих шагов:

1. Идентифицировать.
2. Составить список.
3. Оценить по влиянию и заинтересованности [9, с. 462].

Для того, чтобы управлять стейкхолдерами, в первую очередь, необходимо их идентифицировать [10, с. 5]. С этой целью собирается фокус группа, состоящая из людей, имеющих опыт на подобных проектах, затем составляется список основных стейкхолдеров, то есть тех людей и организаций, которые влияют на проект либо подвергаются влиянию со стороны проекта. Далее проводится оценка каждого из данного списка по степени влияния на проект и по степени заинтересованности в проекте [11, с. 12].

Влияние и заинтересованность стейкхолдеров являются динамичной величиной [12, с. 138]. Малозначимые ранее стороны могут приобретать огромное влияние, а незначительная заинтересованность может смениться большой активностью, следовательно, диаграмму стейкхолдеров следует регулярно обновлять. На рис. 2 представлена диаграмма по заинтересованности и степени влияния на проект.

На диаграмме по заинтересованности и степени влияния на проект отображены 4 квадранта, каждый из стейкхолдеров попадает в определенную область

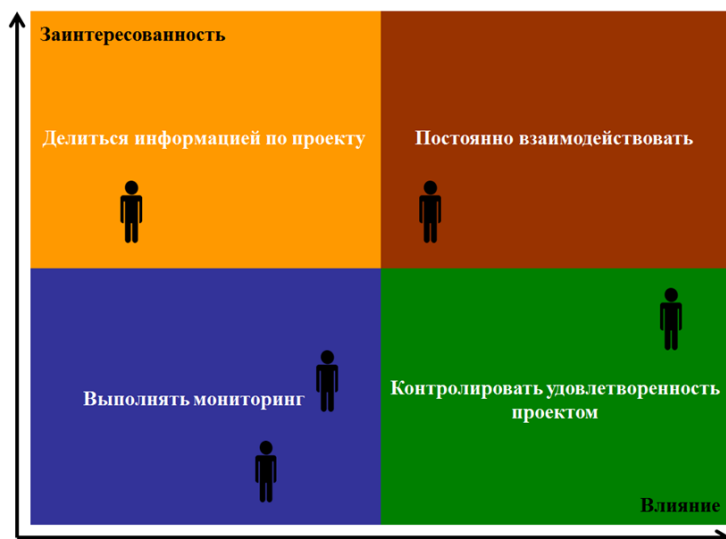


Рис. 2. Диаграмма по заинтересованности и степени влияния на проект

в зависимости от того, насколько сильно он влияет на проект и заинтересован в нем. В соответствии с этим для каждого из 4 квадрантов вырабатывается определенная стратегия [13, с. 139]. С теми стейкхолдерами, которые имеют наибольшую степень влияния на проект и наибольшую заинтересованность в проекте, рекомендуется плотно работать и стараться как можно чаще взаимодействовать, чтобы управлять их ожиданиями, а также подталкивать их в нужном проекте направлении [14, с. 308]. Для группы стейкхолдеров, которые имеют сильное влияние на проект, но малую заинтересованность в проекте, следует проводить контроль всех связанных с проектом аспектов, с целью достижения максимальной удовлетворенности сторон [15, с. 67].

Стейкхолдерам, которые имеют низкую степень влияние на проект, но большую заинтересованность, нужно предоставлять проектную информацию, например, путем добавления их в рассылку отчетов о прогрессе по данному проекту либо добавления на собрания, где доносится информация по проекту [16, с. 112]. В отношении стейкхолдеров с низким влиянием и заинтересованностью, нужно проводить мониторинг, так как в определенный период времени эти стороны могут поменять свои характеристики и начать сильно влиять либо сильно интересоваться проектом. Рекомендуется периодически проверять по списку данных стейкхолдеров и наблюдать изменения с точки зрения представленной диаграммы.

Немаловажным аспектом в плане управления стейкхолдерами является понимание культурных и национальных особенностей разных стран. Существует значительные отличия в культурах разных стран, которые влияют на выстраивание коммуникаций между заинтересованными сторонами, поэтому подходы будут отличаться друг от друга [17, с. 35].

Стоит отметить необходимость своевременной идентификации стейкхолдеров, правильного их определения с точки зрения влияния на проект и заинтересованности проектом. На основе этого вырабатывается стратегия коммуникации и взаимодействия с каждой из сторон, которая повышает вероятность успеха проекта в отношении управления стейкхолдерами [18, с. 346].

На основе приведенной диаграммы целесообразно разработать план коммуникаций в отношении наиболее влиятельных сторон. Для каждой из них необходимо определить методы влияния, соответствующие ситуации, целям, ожиданиям и возможностям [19, с. 44].

Затем следует определить желаемое отношение стейкхолдера к проекту, перечислить вопросы, которые потенциально могут поменять его отношение к проекту, и выработать план действий. Пример плана коммуникаций для наиболее влиятельных сторон проекта представлен в табл. 1. Важно отметить, что план коммуникаций целесообразно создавать на ранних этапах, так как это в большинстве случаев защитит от ситуаций, когда заинтересованному лицу не сообщили информацию, и он остался недоволен. С помощью составленной таблицы можно на ранних стадиях определить расхождения в ожиданиях и определить, стоит ли начинать проект с данными участниками. Вспомогательный инструмент при организации работы со стейкхолдерами регулирует взаимодействия между участниками проекта.

Пример плана коммуникаций для наиболее влиятельных сторон проекта

Стейкхолдер	Начальная позиция к процессу изменений	Требуемая позиция к процессу изменений	Мероприятия, необходимые для изменения позиции к процессу изменений	Сроки (когда проводить, реализовывать мероприятия)	Через кого действовать	Показатель, характеризующий успех	Средства коммуникаций и другие ресурсы
Имя стейкхолдера 1							
Имя стейкхолдера 2							
...
Имя стейкхолдера N							

План коммуникаций с заинтересованными сторонами способствует своевременному нахождению и купированию возможных проблемных ситуаций, минимизации рисков для проектной деятельности и повышению вовлеченности субъектов [20, с. 43]. Грамотное управление заинтересованными лицами увеличивает вероятность успешной реализации проекта. В перспективе лояльность участников процесса способствует развитию и росту бизнеса.

Через постоянное отслеживание и корректировку стратегии взаимодействия с заинтересованными сторонами обеспечивается поддержание прочных отношений с ними на протяжении всего жизненного цикла проекта. Все это способствует общему успеху инициатив и помогает предоставлять продукты и услуги, отвечающие потребностям и ожиданиям всех сторон. Эффективное управление стейкхолдерами выступает непрерывным процессом, что требует постоянного внимания, адаптации и сотрудничества. Если продолжать взаимодействовать с вовлеченными сторонами и учитывать их мнение при принятии решений, формируется основа для долгосрочного успеха относительно управления этими сторонами.

Список использованной литературы

1. Зуб А.Т. Управление проектами / А.Т. Зуб. — Москва : Юрайт, 2023. — 422 с.
2. Ильин В.В. Проектный менеджмент / В.В. Ильин. — Москва : Интермедиа, 2021. — 266 с.
3. Цителадзе Д.Д. Управление проектами / Д.Д. Цителадзе. — Москва : Инфра-М, 2023. — 361 с.
4. Еремин В.В. Исследование особенностей принципов проектного управления / В.В. Еремин, Д.В. Фирсов, Т.К. Чернышева. — DOI 10.26425/2309-3633-2021-9-3-80-89. — EDN MQDZDZ // Управление. — 2021. — Т. 9, № 3. — С. 80–89.
5. Кудряшов В.С. Модель эффективного управления государственно-частными проектами с учетом влияния интересов стейкхолдеров / В.С. Кудряшов, А.С. Овсов. — EDN XUPXGU // Ученые записки Тамбовского отделения РГМУ. — 2022. — № 25. — С. 27–33.
6. Ползунова Н.Н. Управление взаимодействием со стейкхолдерами проекта / Н.Н. Ползунова, Т.А. Сухарева. — EDN NJLBQF // Международные экспедиции. — 2021. — № 2. — С. 28–32.
7. Львова М.И. Теоретические аспекты инвестиционных проектов в сфере строительства / М.И. Львова, Ю.А. Долгих. — EDN RHFCHW // Вестник Академии знаний. — 2022. — № 6. — С. 173–181.
8. Раменская Л.А. Управление заинтересованными сторонами в комплексных проектах / Л.А. Раменская, М.Д. Галимзянов. — DOI 10.34680/BENEFICIUM.2022.1(42).16-25. — EDN OJIFOZ // Beneficium. — 2022. — № 1. — С. 16–25.
9. Хорошун Е.А. Стейкхолдер-менеджмент как фактор формирования ключевых организационных компетенций / Е.А. Хорошун, Л.Е. Никифорова. — DOI 10.18334/vines.7.4.38692. — EDN YMJLSS // Вопросы инновационной экономики. — 2017. — Т. 7, № 4. — С. 457–470.
10. Чернобаева Г.Е. Возможности использования маркетингового подхода в управлении стейкхолдерами проекта / Г.Е. Чернобаева. — DOI 10.24412/2701-8369-2021-24-4-6. — EDN QOINLQ // Deutsche Internationale Zeitschrift Für Zeitgenössische Wissenschaft. — 2021. — № 24. — С. 4–6.
11. Маклакова С.С. Анализ состава и требований стейкхолдеров на различных стадиях жизненного цикла организации / С.С. Маклакова. — DOI 10.23670/IRJ.2019.86.8.022. — EDN WNRXCN // Международный научно-исследовательский журнал. — 2019. — № 8. — С. 11–16.
12. Юрлов Ф.Ф. Выбор эффективных решений в конфликтных ситуациях с учетом интересов стейкхолдеров / Ф.Ф. Юрлов, С.Н. Яшин, А.Ф. Плеханова. — DOI 10.18287/2542-0461-2021-12-3-137-146. — EDN TEPICP // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. — 2021. — Т. 12, № 3. — С. 137–146.
13. Дьякова О.В. Инструментарий проектного менеджмента: топ инструментов руководителя проектов / О.В. Дьякова. — EDN TCCFTJ // Век качества. — 2022. — № 3. — С. 131–149.
14. Чернявская С.А. Формирование и развитие проектного управления в современных условиях / С.А. Чернявская, Г.Ю. Мойсяк, Х.Ж. Муханова. — EDN LSOHLD // Вестник Академии знаний. — 2022. — № 5. — С. 306–314.
15. Баркалов С.А. Формирование оценочной модели управления ресурсным взаимодействием стейкхолдеров в проекте / С.А. Баркалов, Т.А. Аверина, З.О. Брежнева. — DOI 10.14529/ctcr200307. — EDN QYKLUK // Вестник ЮУрГУ. — 2020. — № 3. — С. 66–75.
16. Васильева Е.С. Развитие теории и методологии определения эффективности инвестиционных проектов / Е.С. Васильева. — EDN YXSXPG // Экономика и социум. — 2021. — № 8. — С. 109–115.
17. Багословская Ю.Н. Анализ взаимоотношений бизнес-единицы со стейкхолдерами / Ю.Н. Багословская. — EDN YXJIPO // Символ науки. — 2022. — № 4. — С. 34–37.
18. Терещенко Л.В. Управление коммуникациями с отдельными категориями стейкхолдеров / Л.В. Терещенко, Ю.А. Масленникова. — EDN HVCHRI // Инновации и инвестиции. — 2019. — № 2. — С. 345–347.
19. Федоров М.В. Взаимоотношения участников инвестиционно-строительного проекта / М.В. Федоров. — EDN EYNBTR // Инновации и инвестиции. — 2018. — № 4. — С. 42–47.

20. Шевкунов Н.О. Направления совершенствования методологии оценки эффективности инвестиционных проектов / Н.О. Шевкунов. — DOI 10.47576/2411-9520_2022_1_40. — EDN OWTJDW // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. — 2022. — № 1. — С. 40–47.


References

1. Zub A.T. *Project Management*. Moscow, Yurait Publ., 2023. 422 p.
2. Il'in V.V. *Project Management*. Moscow, Intermediator Publ., 2021. 266 p.
3. Tsiteladze D.D. *Project Management*. Moscow, Infra-M Publ., 2023. 361 p.
4. Eremin V.V., Firsov D.V., Chernysheva T.K. Project Management Principles Special Aspects. *Upravlenie*, 2021, vol. 9, no. 3, pp. 80–89. (In Russian). EDN: MQDZDZ. DOI: 10.26425/2309-3633-2021-9-3-80-89.
5. Kudryashov V.S., Ovsov A.S. Model of Efficient Management of Project Activities of a University Considering the Influence of Stakeholders. *Uchenye zapiski Tambovskogo RoSMU = Schollary notes of the Tambov regional branch of the Russian union of young scientists*, 2022, no. 25, pp. 27–33. (In Russian). EDN: XUPXGU.
6. Polzunova N.N., Sukhareva T.A. Features of Project Stakeholder Management. *Mezhdunarodnyi Ekspeditor = International freight forwarder*, 2021, no.2, pp. 28–32. (In Russian). EDN: NJLBQF.
7. L'vova M.I., Dolgikh Yu.A. Fishing Complex in the Food Security System: Essential Content and Priorities of Scientific Research. *Vestnik Akademii znanii = Bulletin of the Academy of Knowledge*, 2022, no. 6, pp. 173–181. (In Russian). EDN: RHFCHW.
8. Ramenskaya L.A., Galimzyanov M.D. Stakeholder Management in Complex Projects. *Beneficium*, 2022, no. 1, pp. 16–25. (In Russian). EDN: OJIFOZ. DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2022.1(42).16-25.
9. Khoroshun E.A., Nikiforova L.E. Steakholder Management as a Factor in Formation of Key Organizational Competencies. *Voprosy innovatsionnoi ekonomiki = Journal of Innovation Economics*, 2017, vol. 4, no. 4, pp. 457–470. (In Russian). EDN: YMJLSS. DOI: 10.18334/vinec.7.4.38692.
10. Chernobaeva G.E. The Possibility of Using a Marketing Approach in Managing Project Stakeholders. *German International Journal of Modern Science*, 2021, no. 24, pp. 4–6. (In Russian). EDN: QOINLQ. DOI: 10.24412/2701-8369-2021-24-4-6.
11. Maklakova S.S. Analysis of the Composition and Requirements of Steakholders at Different Stages of the Organization's Life Cycle. *Mezhdunarodnyi nauchno-issledovatel'skii zhurnal = International Research Journal*, 2019, no. 8, pp. 11–16. (In Russian). EDN: WN-RXCN. DOI: 10.23670/IRJ.2019.86.8.022.
12. Yurlov F.F., Yashin S.N., Plekhanova A.F. Choosing Effective Solutions in Conflict Situations Taking Into Account the Interests Of Stakeholders. *Vestnik Samarskogo yuridicheskogo instituta = Bulletin of the Samara Law Institute*, 2021, vol. 12, no. 3, pp. 137–146. (In Russian). EDN: TEPCIP. DOI: 10.18287/2542-0461-2021-12-3-137-146.
13. D'yakova O.V. Project Management Toolkit: Top Project Manager Tools. *Vek kachestva = Age of Quality*, 2022, no. 3, pp. 131–149. (In Russian). EDN: TCCFTJ.
14. Chernyavskaya S.A., Moisyak G.Yu., Muskhanova Kh.Zh. Formation and Development of Project Management in Modern Conditions. *Vestnik Akademii znanii = Bulletin of the Academy of Knowledge*, 2022, no. 5, pp. 306–314. (In Russian). EDN: LSOHLD.
15. Barkalov S.A., Averina T.A., Brezhneva Z.O. Formation of an Assessment Model for Resource Interaction of Stakeholders in the Project. *Vestnik Yuzhno-Ural'skogo gosudarstvennogo universiteta. = Bulletin of South Ural State University*, 2020, no. 3, pp. 66–75. (In Russian). EDN: QYKLUK. DOI: 10.14529/ctcr200307.
16. Vasil'eva E.S. Development of Theory and Methodology for Determining the Efficiency of Investment Projects. *Ekonomika i sotsium = Economics and Society*, 2021, no. 8, pp. 109–115. (In Russian). EDN: YXSXPG.
17. Bagoslovskaya Yu.N. Analysis of the Relationship of a Business Unit with Stakeholders. *Simvol nauki: mezhdunarodnyi nauchnyi zhurnal = Symbol of science: international scientific journal*, 2020, no. 4, pp. 34–37. (In Russian). EDN: YXJIPO.
18. Tereshchenko L.V., Maslennikova Yu.A. Management of Communications with Separate Categories of Stakeholders. *Innovatsii i investitsii = Innovation and Investment*, 2019, no. 2, pp. 345–347. (In Russian). EDN: HVCHRI.


19. Fedorov M.V. Relationships of Investment and Construction Project Participants. *Innovatsii i investitsii = Innovation and Investment*, 2018, no. 4, pp. 42–47. (In Russian). EDN: EYNBTR.

20. Shevkunov N.O. Directions for Improving the Methodology for Assessing the Effectiveness of Investment Projects. *Innovatsionnaya ekonomika: informatsiya, analitika, prognozy = Innovative Economy: Information, Analytics, Forecasts*, 2022, no. 1, pp. 40–47. (In Russian). EDN: OWTJDW. DOI: 10.47576/2411-9520_2022_1_40.

Информация об авторе

Дубская Александра Сергеевна — аспирант, кафедра прикладной экономики и экономической безопасности, Белгородский государственный национальный исследовательский университет, г. Белгород, Российская Федерация, dubskaya_a@bsu.edu.ru,  <https://orcid.org/0000-0002-8488-0652>, SPIN-код: 4987-2205, AuthorID РИНЦ: 1077064.

Author

Aleksandra S. Dubskaya — PhD Student, Department of Applied Economics and Economic Security, Belgorod National Research University, Belgorod, Russian Federation, dubskaya_a@bsu.edu.ru,  <https://orcid.org/0000-0002-8488-0652>, SPIN-Code: 4987-2205, AuthorID RSCI: 1077064.

Для цитирования

Дубская А.С. Организация работы с заинтересованными сторонами проектов / А.С. Дубская. — DOI 10.17150/2411-6262.2023.14(4).1427-1435. — EDN OUBBPN // Baikal Research Journal. — 2023. — Т. 14, № 4. — С. 1427–1435.

For Citation

Dubskaya A.S. Organization of Work with Project Stakeholders. *Baikal Research Journal*, 2023, vol. 14, no. 4, pp. 1427–1435. (In Russian). EDN: OUBBPN. DOI: 10.17150/2411-6262.2023.14(4).1427-1435.