

УДК 33:659.4:796.062

А. Д. Антипин

ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»,
Москва, e-mail: alexeyantipin04@mail.ru

И. А. Рыбина

ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»,
Москва, e-mail: InARybina@fa.ru

АНАЛИЗ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СО СТЕЙКХОЛДЕРАМИ В ПРОЦЕССЕ ПОДГОТОВКИ И ПРОВЕДЕНИЯ ДЕТСКИХ СПОРТИВНЫХ СОРЕВНОВАНИЙ

Ключевые слова: стейкхолдеры, заинтересованные стороны, модели управления заинтересованными сторонами, проектное управление, детские спортивные соревнования.

В статье рассматриваются вопросы управления заинтересованными сторонами на примере организации и проведения спортивных детских мероприятий. Проблемы взаимодействия со стейкхолдерами выступает относительно новым направлением проектного управления, однако, анализ стейкхолдеров уже неоднократно доказал свою значимость при снижении рисков реализации проектов. В данной работе анализ потребностей и интересов стейкхолдеров проводится с помощью различных моделей, что позволяет более объективно подойти к вопросам окружения проекта по организации спортивных детских мероприятий. Графическое воплощение рассмотренных моделей позволяет увидеть сложности и возможности взаимодействия с заинтересованными сторонами, что улучшает качество реализации проекта и повышает эффективность принимаемых решений. В работе предложены рекомендации по использованию графических моделей управления стейкхолдерами при организации детского футбольного турнира.

A. D. Antipin

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow,
e-mail: alexeyantipin04@mail.ru

I. A. Rybina

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow,
e-mail: InARybina@fa.ru

ANALYSIS OF INTERACTION WITH STAKEHOLDERS DURING THE PROCESS OF PREPARATION AND CONDUCT OF CHILDREN'S SPORTS COMPETITIONS

Keywords: stakeholders, interested parties, stakeholder management models, project management, children's sports competitions.

The article discusses issues of stakeholder management using the example of organizing and conducting children's sports events. Problems of interaction with stakeholders is a relatively new area of project management, however, stakeholder analysis has repeatedly proven its importance in reducing the risks of project implementation. In this work, an analysis of the needs and interests of stakeholders is carried out using various models, which allows a more objective approach to the issues surrounding the project for organizing children's sports events. The graphical implementation of the considered models allows you to see the complexities and opportunities for interaction with stakeholders, which improves the quality of project implementation and increases the efficiency of decisions made. The paper offers recommendations for the use of graphical models of stakeholder management when organizing a children's football tournament.

Введение

Проблема управления стейкхолдерами является одной из важнейших в сфере современного менеджмента. В то же время – это относительно молодая область, которая начала свое становление примерно в начале XX века. Первые упоминания появились в 1911 г. в работе Тейлора [8]. Затем тема стейкхолдеров получила свое развитие в дебатах Берле и Додда 1931-1932 гг. [18], работах Рассела Акоффа [1] и Эдварда Фримена [20]. Многие практики рассматривали особенности выстраивания отношений с заинтересованными сторонами исходя из потребностей компании и рисков, которыми сопровождается такое взаимодействие. Это вызвало необходимость некой систематизации полученного опыта, которые были сформированы в виде различных подходов к формированию моделей.

К таким работам относятся модель Митчелла, Агле и Вуда, Менделоу, модель стейкхолдеров CIRCLE, карте заинтересованных сторон, модель стейкхолдеров в стандарте AA1000SES, анализ заинтересованных сторон в PMBOK и многие другие.

Все эти модели в разной степени затрагивали проблемы управления заинтересованными сторонами и стали фундаментом для многих современных работ и дискуссий, затрагивающих термин «стейкхолдеры» и процессы управления проектами.

Особое внимание взаимодействию со стейкхолдерами следует уделять именно в спортивной сфере, так как люди здесь выступают как основным ресурсом, так и источником повышенных рисков. Спорт в России стремительно растет и развивается. В последнее время появляется большое количество информации о росте популярности различных видов спорта как среди взрослых, так и среди детей. По данным исследования Дубровина Е. в 2022 году 49% россиян занимались каким-либо видом спорта или физкультурой [4]. Это на 5% больше, чем в предыдущие 2-3 года. Однако цифры Министерства спорта [13] несколько отличаются: согласно его отчетам, 53% населения России занимается спортом или физкультурой. Министерство ставит цель – добиться 70% регулярно занимающихся спортом россиян к 2030 году. В свою очередь, Заместитель Председателя Правительства России Дмитрий Чернышенко отметил, что 88,5% детей в России регулярно занимаются спортом [16]. Поэтому последнее время

можно наблюдать рост количества и качества проектов, реализуемых в спорте. Все чаще разработчики проектов обращаются к теории заинтересованных сторон несмотря на то, что она является достаточно универсальной, в спортивной сфере, как и в любой другой, присутствуют свои особенности и уникальные технологии взаимодействий.

В качестве цели исследования была определена значимость анализа и взаимодействия со стейкхолдерами для выработки эффективных решений при разработке и реализации проекта организации детского спортивного мероприятия, что в дальнейшем позволит снизить риски для подобных мероприятий.

Материалы и методы исследования

В качестве материала исследования было выбрано конкретное спортивное мероприятие, реализованное в 2023 году, на базе которого проводился анализ стейкхолдеров с помощью моделей Менделоу и CIRCLE. При написании статьи были использованы разработки проектного управления с точки зрения взаимодействия со стейкхолдерами, в частности стандарт AA1000 Stakeholder Engagement Standard, статистические исследования и опросы, что позволило разработать ряд рекомендаций по улучшению взаимодействия с окружением проекта.

Результаты исследования и их обсуждение

Любая проектная деятельность связана с людьми, а значит в ней присутствует понятие «стейкхолдеры» или заинтересованные стороны. Стейкхолдерами согласно Э. Фримену принято считать «людей или группу лиц, оказывающих влияние на организацию, или на которых влияет достижение целей этой организации» [20]. Вопросы управления стейкхолдерами проекта рассматриваются в своде знаний по управлению проектами PMBoK (Project Management Body of Knowledge) [9]. Взаимодействию с заинтересованными сторонами следует уделять большое внимание: без грамотно построенной коммуникации со стейкхолдерами под угрозой может оказаться весь проект. Для оценки взаимодействия со стейкхолдерами учеными и практиками были разработаны различные практические модели, позволяющие оценить параметры взаимодействия со стейкхолдерами, каждая модель описывает специфические направления взаимодей-

ствия со стейкхолдерами проекта. Например, оценка «мощности» стейкхолдера рассматривается в модели stakeholders CIRCLE [19], разработанной Л.Борном, для демонстрации влияния на проект различных лиц, взаимодействующим с проектом. Для того, чтобы грамотно построить взаимодействие с заинтересованными сторонами, необходимо учесть множество факторов: интересы каждого лица, их влияние на проект, уровень коммуникаций и многое другое. Также, одной из самых больших трудностей для менеджера при необходимости взаимодействия со стейкхолдерами являются возросшие риски для проекта, так как появляется необходимость учитывать не только интересы команды проекта, но и всех других сторон, которую прямо или косвенно относятся к данному проекту.

До недавнего времени в спорте не было принято выделять каких-либо особенных стейкхолдеров. В этом плане можно провести аналогию со спортивным менеджментом: только в последнее время стали выделять такую профессию как самостоятельную. Ранее на такую должность либо назначали менеджеров из шоу-бизнеса (как смежной отрасли), либо общих менеджеров. И только спустя значительное время после зарождения теории стейкхолдеров в спортивной отрасли и конкретно в футболе стали отмечать особенных заинтересованных сторон свойственных только для данной сферы.

Важной характеристикой для спорта является то, что стейкхолдеры – это не только заинтересованные лица, а те, кто может повлиять на успех спортивного клуба, его результаты или на его деятельность на стадионе или за его пределами [21]. Основной классификацией в спорте является разделение на первичных и вторичных стейкхолдеров. Стандартно, к первичным относят болельщиков, сотрудников клуба и его инвесторов. Иногда к ним могут добавлять поставщиков. Вторичными являются все остальные. Это могут быть конкуренты, государство, СМИ и многие другие.

Таким образом, перед менеджерами и другими руководителями спортивных организаций стоит задача в процессе расширения деятельности своих клубов и команд уметь профессионально взаимодействовать со стейкхолдерами. Это подразумевает такие взаимоотношения, в результате которых будут удовлетворены интересы всех сторон, а самое главное – самих организаций. Одной

из самых больших проблем, которую необходимо при этом решить – сокращение возникающих рисков и снижение их влияния на проект из-за появления новых лиц, чье мнение и чьи возможности необходимо учитывать.

Для повышения эффективности взаимодействия со стейкхолдерами проекта и сокращения уровня рисков менеджеры используют рекомендации или стратегии действий, которые даются авторами моделей или теми, кто в своих исследованиях дополнил уже разработанные модели.

Перед началом применения моделей рекомендуется изобразить треугольник ключевых стейкхолдеров [10], в котором располагаются те заинтересованные стороны, пренебрегать интересами, которых нельзя. Как правило, к ним относят собственников, клиентов и сотрудников.

Самой простой моделью считается типовая модель стейкхолдеров [2]. Она предполагает выявление всех возможных лиц, которые прямо или косвенно оказывают влияние на проект, а также их дальнейшее перечисление. Любые другие модели используют информацию из нее, поскольку она является основной информационной единицей для дальнейшего анализа стейкхолдеров.

Другой моделью классификации стейкхолдеров является модель «Власть-легитимность-срочность», которую разработали Митчелл, Агле и Вуд [15]. Она представляет собой три окружности, пересекающиеся между собой в определенных областях. В зависимости от попадания стейкхолдера в конкретную область авторы определяют их категории и дают рекомендации по взаимодействию с ними.

Еще одной моделью заинтересованных сторон считается матрица «Власть-интерес» или, по-другому, модель Менделоу [5]. Это весьма простая модель, которая позволяет максимально четко разделить стейкхолдеров на четыре группы (области). Модель получила свое развитие в типологии Джонсона.

В дальнейшем, информация, полученная по итогам матрицы Менделоу и типологии Джонсона, применяется в еще одной модели заинтересованных сторон – в карте стейкхолдеров [12]. Данный инструмент позволяет рассмотреть связи руководителя проекта с различными заинтересованными лицами. В середине схемы располагается сам руководитель, от которого удалены другие стейкхолдеры, имеющие с ним три уровня связей – одной, двумя или тремя линиями.

Также часто используют уже упомянутую выше модель стейкхолдеров – stakeholders CIRCLE [19]. В ее основе лежит три ключевых показателя – это мощность, близость и актуальность, которые раскрывают данную модель и дают наглядную информацию по каждому стейкхолдеру.

Наиболее актуальными и удобными в применении в спортивной отрасли и конкретно в сфере спортивных мероприятий и соревнований являются модель Менделоу и модель CIRCLE, в силу их наглядности и простоты в использовании, а также их возможности учесть все особенности спорта.

Как упоминалось выше, модель Менделоу определяет общие группы стейкхолдеров. Однако дальнейшие рекомендации по взаимодействию с полученными категориями стейкхолдеров дают другие модели, например, типология Джонсона [5]. Для того, чтобы изобразить матрицу, необходимо воспользоваться данными из типовой модели стейкхолдеров и задать каждой заинтересованной стороне координаты по X (уровень противодействия-интереса от -5 до +5) и Y (уровень власти или влияния от 0 до 5). Для детского спортивного соревнования могут быть определены следующие стейкхолдеры, имеющие индивидуальные координаты:

1. Спонсоры (X = -3; Y = 3);
2. команда организаторов турнира (X = 5; Y = 4);

3. владельцы полей, стадионов, других помещений (X = -4; Y = 2);

4. тренеры и руководители участников соревнований (X = 1; Y = 2);

5. фотографы, врачи, судьи, операторы (X = -1; Y = 2);

6. СМИ (X = 2; Y = 3);

7. магазины наград и продуктов питания (X = -4; Y = 1);

8. генеральный директор организации (X = 3; Y = 5);

9. владелец организации (X = 0; Y = 5);

10. болельщики (X = 4; Y = 2);

11. участники соревнований (X = 4; Y = 3).

Пример модели для спортивных соревнований в графическом виде представлен на рисунке 1.

Стейкхолдеры с высоким уровнем интереса и высоким уровнем власти (правый верхний квадрат на рисунке 1) определяются, согласно данной модели, как «категорические» или «опасные». Заинтересованные лица с высоким уровнем интереса и низким уровнем власти классифицируются как «зависимые» или «требующие». Стейкхолдеры с низким уровнем интереса и высоким уровнем власти являются категорией «доминирующих» или «спящих». Заинтересованные лица с низким уровнем интереса и низким уровнем власти представляют собой группу «контролирующих» стейкхолдеров.

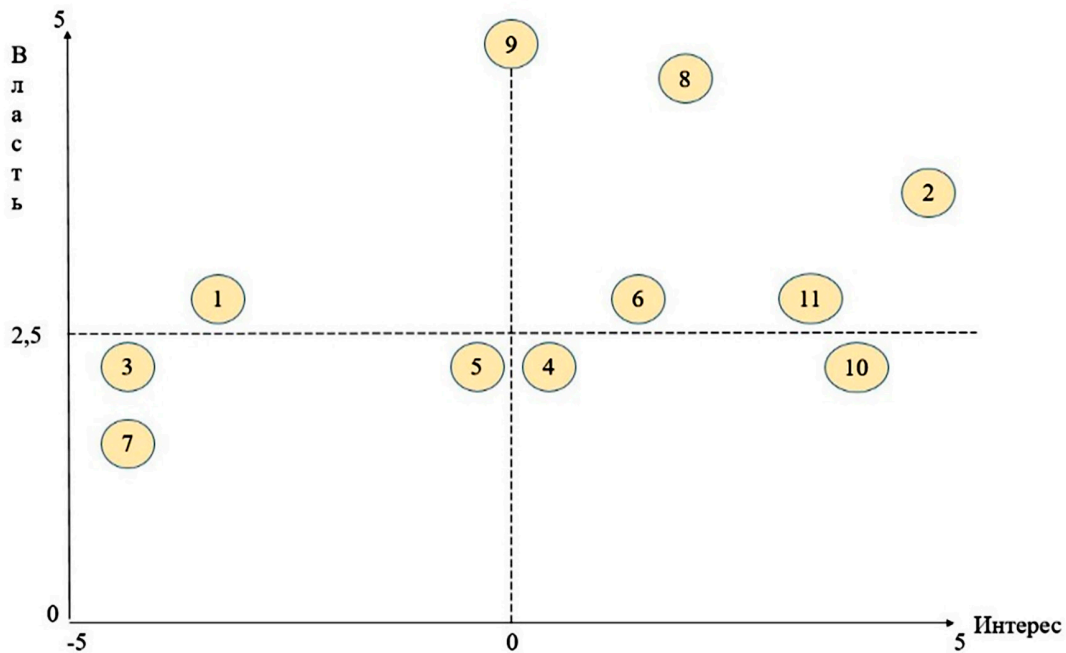


Рис. 1. Пример применения модели Менделоу для детского спортивного соревнования
Источник: составлено авторами

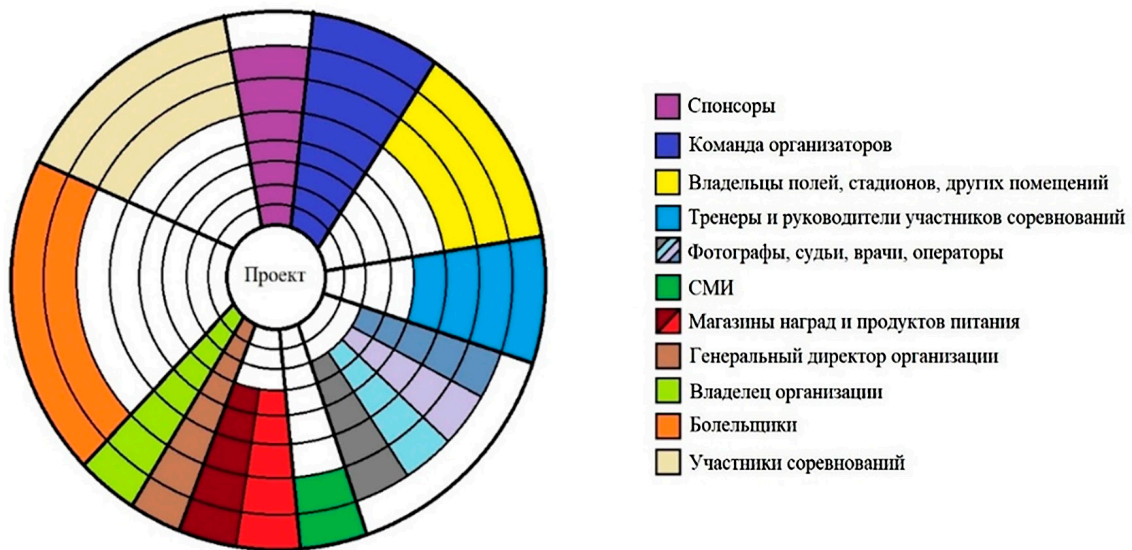


Рис. 2. Пример применения модели CIRCLE для детского спортивного соревнования
 Источник: составлено авторами

Дальнейшие стратегии взаимодействия со стейкхолдерами каждой группы определяются с помощью типологии Джонсона. Согласно данной типологии предполагается, что группы разделяются на сегменты: «категорические» – сегмент D, «зависимые» – сегмент B, «доминирующие» – сегмент C, «контролирующие» – сегмент A. Сегменту A соответствует стратегия наблюдения (то есть приложения минимальных усилий). Сегмент B предполагает, что стейкхолдеров данной категории необходимо держать в курсе дел. С заинтересованными лицами из сегмента C необходимо поддерживать их удовлетворенность. Сторонами из сегмента D необходимо активно управлять.

В свою очередь, в модели CIRCLE [19] каждый стейкхолдер анализируется с позиции уровня его влияния на проект (мощности), близости к команде проекта и его распространённости (актуальности) – чем более крупную долю определенным тип стейкхолдера будет занимать, тем выше его актуальность, например, в спорте одними из самых актуальных стейкхолдеров будут болельщики. Общий пример классификации стейкхолдеров для проекта по организации спортивных мероприятий, согласно данной модели, представлен на рисунке 2.

Для данного примера очевидно, что наибольшей мощностью обладают такие стейкхолдеры, как: команда организаторов, генеральный директор и владелец организации. Это те лица, которые могут в одиночку за-

вершить проект своим решением. Наиболее близкими к проекту являются те же заинтересованные стороны, но к ним могут быть добавлены спонсоры. В основном, спонсоры не являются теми, кто может полностью завершить или поставить на паузу проект, однако их влияние также очень велико. В свою очередь, большой актуальностью обладают болельщики, участники соревнований и персонал, который помогает обеспечивать сами соревнования (фотографы, судьи, врачи и операторы).

Завершающим этапом моделирования взаимодействия со стейкхолдерами является составление реестра стейкхолдеров [11], в котором, помимо информации из матрицы Менделоу и типологии Джонсона, содержится информация о потребностях (требованиях) заинтересованных лиц, стратегия их вовлечения в проект и предполагаемая коммуникация с ними.

Заключение

В качестве рекомендаций, которые могут быть даны для улучшения взаимодействия со стейкхолдерами в процессе подготовки и проведения детских спортивных соревнований, а также снижения влияния рисков на проект, следует различать следующее. Во-первых, необходимо разделить заинтересованные стороны таких проектов на внутренние и внешние, так как рекомендации для них будут различаться. Во-вторых, относительно внутренних стейкхолдеров могут

применяться мероприятия, направленные на улучшение тайм-менеджмента как во время подготовки соревнований, так и на время их реализации. Так как для успешного осуществления такого проекта требуется как полная готовность всего оборудования, помещений, персонала, и т.д., так и четкое следование временному регламенту на самих соревнованиях. Помимо этого, следует отметить, что спланированные мероприятия в коллективе, которые позволят создать более дружную атмосферу с коллегами, также являются одной из эффективных рекомендаций, так как в проектной деятельности, особенно спортивной, конфликтные ситуации возникают довольно часто и необходимо не только уметь бороться с ними на этапе возникновения, но и грамотно предупреждать их. В-третьих, в качестве рекомендаций по улучшению взаимодействия с внешними стейкхолдерами, следует выделить подробное освещение мероприятий и активное вовлечение болельщиков других лиц в сами соревнования. К примеру, в социальных сетях стоит узнавать мнения о том, что хотелось бы видеть на соревнованиях и пре-

доставлять бонусы за лучшую идею. Также необходимо отметить ведение активных коммуникаций с внешними стейкхолдерами с целью их более сильного вовлечения в сам проект. Это позволит добиться большей лояльности с их стороны к команде организаторов и самим соревнованиям.

Таким образом, следует отметить, что менеджменту различных компаний необходимо уметь грамотно взаимодействовать со стейкхолдерами, так как это позволяет вести успешную проектную деятельность, повышает репутацию фирмы и дает возможность стать одними из лидеров в своей отрасли. В работе было рассмотрено моделирование такого взаимодействия в спортивной сфере (а именно в области детских спортивных соревнований) как одной из самых востребованных и популярных в последнее время в Российской Федерации. Проведение такого анализа в других спортивных проектах позволит существенно сократить риски и снизить уровень их влияния, поскольку он учитывает ключевые интересы стейкхолдеров и дает рекомендации по тому, как следует строить взаимодействие с ними.

Библиографический список

1. Акофф Р.Л. Планирование в больших экономических системах / Пер. с англ. Г.Б. Рубальского; Под ред. и с предисл. д-ра техн. наук И.А. Ушакова. М.: Советское радио, 1972. 223 с.
2. Банникова Е.П. Методология определения ключевых стейкхолдеров и их требований // Хроноэкономика. 2019. № 1. С. 19-22.
3. Благоев Ю.Е. Р. Эдвард Фримен и концепция заинтересованных стороны (предисловие к разделу) // Вестник Санкт-Петербургского университета. 2012. № 1. С. 109-116.
4. Дубровина Е. Все больше россиян занимаются спортом или физкультурой // Ведомости. 2023. 14.02.
5. Кэмпбелл Д., Стоунхаус Д., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент: учебник / Пер. с англ. Н.И. Алмазовой. М.: Проспект, 2003. 334 с.
6. Моргунова Р.В., Моргунова Н.В. Менеджмент стейкхолдеров: учебное пособие. Владимир: ВлГУ, 2022. 292 с.
7. Плахин А.Е. Картирование стейкхолдеров промышленных парковых структур Уральского региона // Бизнес стратегии и модели управления: стейкхолдерский подход. 2018. № 4. С. 84-92.
8. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента / Пер. с англ. А.И. Зак. М.: Журн. «Контроллинг»: Издательство стандартов, 1991. 104 с.
9. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (PMBOK® Guide). 5-е изд. Newtown Square: Project Management Institute, 2013. [Электронный ресурс]. URL: PMBOKGuide_5th_Ed.pdf (dinus.ac.id) (дата обращения: 13.02.2024).
10. Тюрина А.И. Механизм управления отношениями с заинтересованными сторонами компании // Journal of Economy and Business. 2020. № 63. С. 229-234.
11. Фурга С.Д., Соломатина Т.Б., Хоппл Т. Управление стейкхолдерами проекта: ревизия 5-го издания PMBOK® Guide // Наука управления. 2014. № 2. С. 27-42.
12. Фурга С.Д., Соломатина Т.Б. Карта заинтересованных сторон – инструмент анализа окружения бизнеса // Инициативы XXI века. 2010. № 1. С. 22–27.

13. Чернышенко: число россиян, регулярно занимающихся спортом, выросло на 4 млн человек. [Электронный ресурс]. URL: <https://tass.ru/sport/18495393> (дата обращения: 10.02.2024).
14. Хожаев С.С. Способы анализа заинтересованных сторон коммерческой медицинской организации // Вестник Евразийской науки. 2020. № 1. С. 1-8.
15. Ципес Г.Л., Шадаева Н.М. Управление отношениями с заинтересованными сторонами проекта: от простого к сложному (часть 1) // Управление проектами и программами. 2015. № 2. С. 138-156.
16. Чернышенко сообщил, что 88,5% российских детей регулярно занимаются спортом. [Электронный ресурс]. URL: <https://tass.ru/sport/15881913> (дата обращения: 12.01.2024).
17. Щербаченко П.С. Управление взаимодействием со стейкхолдерами в российских компаниях // Вестник университета. 2018. № 5. С. 155-161.
18. Macintosh J.C. The issues, effects and consequences of the Berle–Dodd debate, 1931–1932 // Accounting, Organizations and Society. 1999. № 2. С. 139-153.
19. Bourn L. Project Relationships and The Stakeholders CIRCLETM. 2006. [Электронный ресурс]. URL: https://www.stakeholdermapping.com/index.php/download_file/view/26/92/ (дата обращения: 13.02.2024).
20. Freeman R. Strategic Management: a Stakeholder Approach. Boston: Harper Collins, 1984. 276 с.
21. What is a stakeholder in football? [Электронный ресурс]. URL: <https://ids-water>. 2020 (дата обращения: 13.02.2024).