

УДК 796.035

СТЕЙКХОЛДЕРИ ЯК АГЕНТИ ЗОВНІШНІХ ТА ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ В ОРГАНІЗАЦІЯХ СФЕРИ МАСОВОГО СПОРТУ ТА СПОРТУ ДЛЯ ВСІХ

Олена КРАВЧЕНКО

Національного університету фізичного виховання і спорту України

Анотація. Комунікаційні процеси є невід'ємною частиною діяльності будь – якої організації сфери масового спорту та спорту для всіх. Для створення успішних комуникативних актів та результативної діяльності необхідне досконале знання учасників процесу, насамперед стейкхолдерів. Проте на цей момент феномен «стейкхолдерів» є вивчений недостатньо і потребує ґрунтовних досліджень. Ми досліджували різні наукові джерела та сформулювали основні ідеї суті стейкхолдерів та способи їх аналізу.

Ключові слова: стейкхолдери, комунікації, групи впливу, споживачі, працівники, спонсори.

Постановка проблеми. Аналіз останніх досліджень і публікацій. Організації сфери масового спорту і спорту для всіх, як і будь – які інші організації, мають свої місця на ринку товарів і послуг. Але позиції, які вони займають, безпосередньо залежать від кількості збутої продукції, на що впливають сприйняття діяльності компанії потенційними та дійсними споживачами, співробітниками, акціонерами, конкурентами, ЗМІ, органами державної та місцевої влади та їх діяння. Для встановлення та поліпшення взаємозв'язків між цими організаціями та групами впливу на неї необхідне дослідження комунікаційних процесів, їх суті, перешкод і засобів їх усунення, способів удосконалення комунікаційних зв'язків. З огляду на це було введено в науковий обіг нове поняття «стейкхолдер – менеджмент» (Stakeholder Management), що означає управління відносинами із зацікавленими групами.

В Україні термін «стейкхолдери» є недостатньо поширеним. Більшість інформації ми можемо отримати від зарубіжних науковців (наприклад, російських, британських, американських). Він є відносно новим. Уперше його науково охарактеризував американський учений Р.Е. Фріман в 1894 року. Проте стейкхолдерам у сфері масового спорту і спорту для всіх, як і в сфері спорту загалом, не приділяється особливої уваги. Питанням стейкхолдерів займаються такі вітчизняні та зарубіжні науковці: М.В. Дутчак, С.В. Свистунов, Р.Е. Фріман, Р.К. Мітчел, Б.Р. Агл, Д.Д. Вуд, Д.В. Петухов, К. Еден, Ф. Акерман та інші.

Дослідження виконано згідно зі Зведеним планом НДР у сфері фізичної культури та спорту на 2011 – 2015 рр. Міністерства України у справах сім'ї, молоді та спорту за темою 3.9 «Удосконалення наукових засад спорту для всіх, фітнесу та рекреації» (номер держреєстрації 0111U001735).

Мета дослідження – здійснити аналіз діяльності діяльності стейкхолдерів із використанням зарубіжних концепцій як агентів комунікацій організацій сфери масового спорту та спорту для всіх.

Методи дослідження: теоретичний аналіз й узагальнення наукової літератури; абстрагування; системний аналіз; порівняння та зіставлення.

Результати дослідження та їх обговорення. Стейкхолдер (stakeholder) – особа або група осіб чи організації, чії дії, поведінка або рішення можуть впливати на прибуток у компанії та процеси в ній. Стейкхолдери можуть знаходитися в середині проекту, тобто бути його безпосередніми учасниками, усередині організації (внутрішні) та за її межами (зовнішні), а також первинними (наприклад, акціонери) і вторинними (наприклад, органи державної та місцевої влади). Та границю між ними можна побачити не завжди. З одними відбувається короткострокова взаємодія, з іншими – тривала.

Як зазначалося вище, до стейкхолдерів можна зарахувати: потенційних і дійсних споживачів, співробітників, акціонерів, засновників компанії, інвесторів, спонсорів, меценатів, кредиторів, потенційних та дійсних конкурентів, ЗМІ, органи державної влади та місцевого самоврядування різних рівнів, партнерів, громадські об'єднання, дистриб'юторів, фінансові уста

нови, організації та аналітики, торгові групи, професійні спілки та об'єднання, недержавні організації, суспільні, соціальні, політичні, релігійні об'єднання та інші. Також додаткові зацікавлені особи, група осіб чи організації можуть залежати від конкретних обставин. Особи можуть бути частиною груп зацікавлених осіб. Деякі зацікавлені сторони можуть мати чітку офіційну організацію, а деякі – ні.

Кожна організація сфери масового спорту та спорту для всіх має свою мету та спрямована на успіх. Інтереси усіх стейкхолдерів тісно пов'язанні з досягненням цього успіху, а отже, і досягненням мети, розвитком і процвітанням організації. Часом деякі інтереси стейкхолдерів набувають особливої важливості в певних ситуаціях. Зазначимо декілька прикладів. Керівники компанії насамперед зацікавлені в розвитку та благополуччі компанії, працівники – у забезпеченні гідним місцем з достойною оплатою праці та належних умов праці. Спонсори – в отриманні прибутку. Клієнти – в якісному товарі, а органи державної влади та місцевого самоврядування – у дотриманні підприємствами законодавства, виконанні ними вимог державних органів. А отже, усі ці стейкхолдери є дуже важливими при обговоренні цих питань.

Отже, стейкхолдери — це всі люди та організації, чий вклад (робоча сила, ресурси, купівельна спроможність, консультативна діяльність, поширення інформації про компанію, створення іміджу тощо) є основою успіху організації.

Вочевидь, що ресурси кожного підприємства обмежені. Отже, під час здійснення різних заходів спрямованих на його розвиток, необхідно обирати пріоритети. З чого впливає необхідність вибору пріоритетів та, крім цього, необхідність пошуку нових ресурсів. Дослідження та врахування інтересів стейкхолдерів до системи звітності сприяє створенню сприятливого іміджу, який приваблюватиме інвесторів і сприятиме отриманню додаткових фінансових впливань.

Різні групи стейкхолдерів можуть мати різні вимоги, які інколи можуть радикально відрізнятися. Мета керівництва – виокремити найбільш важливі й значущі для підприємства та його розвитку вимоги. Можна розглядати взаємодію стейкхолдерів як єдине суперечливе ціле, чий спільні інтереси виявляють траєкторію розвитку організації.

У зв'язку з лімітом ресурсів, організації сфери масового спорту та спорту для всіх не у змозі підтримувати однаково високий рівень зв'язків з усіма стейкхолдерами. Тому вони вимушені обирати кілька основних, на ефективність комунікаційного процесу з якими спрямовує максимум зусиль. Найчастіше основними комунікативними групами є споживачі, персонал та спонсори. Отже, необхідно розвивати внутрішні та зовнішні комунікації з ними. Для оцінювання ефективності цих комунікативних зв'язків використовують лояльності, задоволеності та мотивації цих груп впливу. Одним з методів, за допомогою якого можна визначити, на що слід робити більший акцент у стейкхолдер-менеджменті, є SWOT-аналіз.

Головним елементом системи спорту для всіх, як і масового спорту, її найважливішим суб'єктом та об'єктом є людина – носій потреб та інтересу до рухової активності. Інші елементи цієї системи покликані функціонувати для реалізації інтересу людини до рухової активності шляхом задоволення її потреб у фізкультурно-оздоровчих і спортивно-оздоровчих послугах [1]. Отже, потенційні та дійсні споживачі є досить пріоритетними стейкхолдерами. Проте для залучення нових споживачів необхідно набагато більше зусиль і ресурсів, ніж на утримання старих. Це необхідно враховувати під час вибору комунікаційних каналів і засобів зовнішніх комунікацій.

Тут необхідно розглядати двосторонню взаємодію. З одного боку, клієнти вимагають певних послуг і певних умов їх надання, з другого, організації сфери масового спорту та спорту для всіх мають популяризувати рухову активність, фізичне виховання та спорт. Вони повинні мати засоби впливу на потенційних і реальних споживачів, спрямовувати їх до отримання такого роду послуг, навіть, якщо раніше вони не прагнули отримати ці послуги.

Дуже важливим внутрішнім комунікативним зв'язком є взаємодія між організаціями та її працівниками. Успіх організацій сфери масового спорту та спорту для всіх прямо залежить від професіоналізму, працьовитості та зацікавленості в результаті діяльності їх працівників. На першому місці стоїть мотивація персоналу, яка є рушійною силою ефективності діяльності

працівників. Чим більше стимулів для персоналу та його відданості, тим ліпші результати у працівників, а отже, і в організації, і навпаки. Також, дуже важливим фактором є злагодженість у колективі. Якщо вона недостатня, виникають такі комунікативні бар'єри: приховування інформації через бажання мати монополію на неї для підкреслення своєї значущості, приховування інформації негативного змісту через боязнь покарання за недосконалу роботу та інші.

Ще однією важливою групою стейкхолдерів є потенційні та дійсні спонсори, інвестори, меценати. На сьогодні багато організацій сфери масового спорту та спорту для всіх є неприбутковими. Вони діють та розвиваються за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів, а також, за рахунок меценатської допомоги. Проте спонсори й інвестори зацікавлені в отриманні прибутку. Фінансову успішність можна оцінити за допомогою таких показників: як темпи зростання прибутків і зменшення витрат, ефективності, рентабельності та інших.

Під час аналізу показників стійкості компанії необхідно враховувати результати аналізу факторів стійкого розвитку. Усі фактори можна умовно розділити на дві групи, які виділяються згідно з їхнім місцем виникнення відносно до компанії: внутрішні, зовнішні [3]. Зовнішні своєю чергою можна розподілити на підгрупи прямого та опосередкованого впливів. До групи прямого впливу зазвичай належать фактори, які прямо впливають на процеси життєдіяльності організацій сфери масового спорту та спорту для всіх. Наприклад, діяльність споживачів, працівників, конкурентів, органів державної та місцевої влади, спонсорів тощо. Організації сфери масового спорту та спорту для всіх можуть впливати на них шляхом зміни своєї тактики та стратегії. До групи опосередкованого впливу належать фактори, які не впливають відразу й безпосередньо на організації сфери масового спорту та спорту для всіх, проте мають певний вплив. До них можна зарахувати економічні, правові, соціальні, технологічні, екологічні, політичні сфери тощо. Організації сфери масового спорту та спорту для всіх не можуть їх змінювати, проте мають їх урахувати у стратегії та тактиці.

Організації мають урахувати економічні, соціальні, правові, політичні, екологічні наслідки своєї діяльності та зазначати їх у плані розвитку. Організації сфери масового спорту та спорту для всіх мають вести свою діяльність без шкоди для екології, створювати різноманітні соціальні програми, пропагувати здоровий спосіб життя, сприяти реалізації прав людей на здоров'я, вільний розвиток індивідуальності, гідне існування тощо. Усе це виражає гідність, репутацію, імідж компанії.

Для ефективного комунікативного зв'язку організацій сфери масового спорту та спорту для всіх із стейкхолдерами необхідно проранжувати зацікавлені сторони за критеріями інтересів та впливу. Для цього існують різноманітні методики, різні за складністю. Наприклад, можна використати сітку влади/інтересів (рис. 1). Приклад її використання можна побачити в адаптації цієї сітки британськими вченими К. Еденом та Ф. Акерманом (рис. 2).



Рис. 1. Сітка влади/інтересів [7]

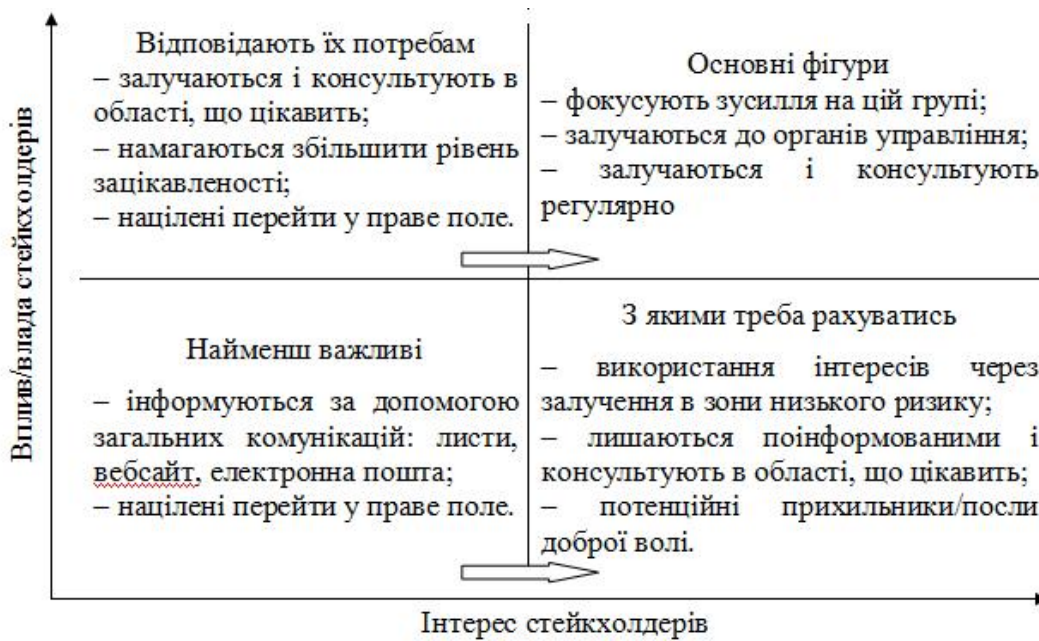


Рис. 2. Сітка влади/інтересів адаптована К. Еденом та Ф. Акерманом [4]

Стейкхолдери з високим рівнем важливості і впливу – основні стейкхолдери. Повинні максимально залучатись і бути залучені у проект. Необхідно підвищувати їх зацікавленість у проекті та повністю задовольняти їх потреби. Рекомендується використовувати принцип партнерства в комунікації з ними.

Стейкхолдери з високим рівнем впливу та низьким рівнем важливості – другорядні стейкхолдери. Їх рекомендується залучати як консультантів і погоджувати з ними тільки важливі стратегічні рішення.

Стейкхолдери з низьким рівнем впливу, але високим рівнем важливості – другорядні стейкхолдери. Повинні бути ознайомлені з усіма основними рішеннями за проектом, незважаючи на те, що вони не беруть прямої участі в цих рішеннях. При цьому рекомендується цю групу залучати до обговорення можливих проблем і рішень і заручатися підтримкою в цієї групи для більш швидкого прийняття рішень.

Стейкхолдери з низьким рівнем впливу та низьким рівнем важливості – другорядні стейкхолдери. Рекомендується виключно залучати цю групу виключно до виконання певних завдань. Група з низьким рівнем залученості та інформованості у проекті [6].

Британський Office of Government Commerce, урядова установа Великобританії, яка забезпечує підтримку закупівель і управління великими проектами і програмами, розробила програми, за допомогою яких кожен охочий може проаналізувати своїх дійсних і потенційних стейкхолдерів [5].

Для визначення значущості стейкхолдерів організацій сфери масового спорту та спорту для всіх можна також використовувати модель Мітчелла, Агла і Вуда. У моделі виокремлено три основні чинники, що визначають силу можливого впливу певної групи стейкхолдерів на діяльність компанії. До них належить: влада (power), законність / легітимність (legitimacy) і терміновість / невідкладність вимог (urgency) стейкхолдерів. Сила прояву кожного з трьох факторів у певній групі стейкхолдерів не є постійною і може посилюватися, зменшуватися або повністю зникати із плином часу. Залежно від комбінацій впливу трьох названих чинників, можна виокремити сім категорій стейкхолдерів. Три категорії стейкхолдерів володіють одним із факторів (латентні стейкхолдери), ще три категорії – двома факторами (очікуючі стейкхолдери) і одна категорія – всіма трьома факторами (категоричні стейкхолдери).

Аналіз діяльності стейкхолдерів за розглянутою моделлю дозволяє зархувати суб'єкт зовнішнього оточення до певної групи впливу і визначити ступінь значущості його впливу на діяльність компанії. Відповідно до цієї моделі, вплив стейкхолдерів, що не володіють владою, законністю/легітимністю і терміновістю вимог до компанії, не є значущим для її діяльності.

До латентної категорії стейкхолдерів належать бездіяльна група (володіє чинником влади), контрольована (володіє чинником законності/легітимності вимог) і вимагальна (володіє чинником терміновості). За нестачею ресурсів організація сфери масового спорту та спорту для всіх, як правило, не буде вживати ніяких дій відносно латентної категорії стейкхолдерів. Категорія очікувальних стейкхолдерів містить домінуючу групу (володіє факторами влади та законності/легітимності), залежну (володіє факторами законності/ легітимності і терміновості) і небезпечну (володіє факторами влади і терміновості). Наявність двох факторів робить категорію очікуючих стейкхолдерів активною і важливою для сталого розвитку компанії силою. Робота з цією категорією стейкхолдерів передбачає постійний моніторинг та розробку стратегії управління відносинами з ними. Найбільшу значущість для компанії має категорична група стейкхолдерів, що володіє всіма трьома факторами. Вимоги цієї категорії стейкхолдерів повинні задовольнятися першочергово [2].

Після виявлення організацією сфери масового спорту та спорту для всіх зацікавлених груп необхідно всесторонньо проаналізувати їх інтереси, спосіб та стан реалізації цих інтересів організацією. Проте при зосередженні зусиль на більш пріоритетних групах не слід забувати і про менш пріоритетні. Після формування списку усіх стейкхолдерів, виявлення й аналізу їх потреб та інтересів необхідно спланувати дії для управління їх очікуваннями, реалізувати дані дії та проаналізувати результат.

Висновок. Ми здійснили аналіз стейкхолдерів із використанням зарубіжних концепцій як агентів комунікацій організацій сфери масового спорту та спорту для всіх.

Аналіз діяльності стейкхолдерів організацій сфери масового спорту та спорту для всіх дає можливість виявити всіх осіб та об'єднань, які можуть вплинути на їх діяльність; спрогнозувати проблемні аспекти та небажаний вплив стейкхолдерів, які можуть негативно вплинути на діяльність, та розробити шляхи їх усунення; розподілити ролі комунікантів та етапи діяльності.

Перспективи подальших досліджень полягають у дослідженні механізмів і програм аналізу стейкхолдерів організацій сфери масового спорту та спорту для всіх і створенні нової методики їх аналізу. Також будуть більш детально досліджуватися безпосередньо самі стейкхолдери організацій сфери масового спорту та спорту для всіх.

Список літератури

1. Дутчак М. В. Спорт для всіх в Україні: теорія та практика / М. В. Дутчак. – К. : Олімп. л-ра, 2009. – 280 с.
2. Петухов Д. В. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / Д. В. Петухов. – М. : МИЭМП, 2009. – 367 с.
3. Свистунов С. В. Особенности коммуникационного взаимодействия с группами влияния физкультурно-спортивной организации/Физическое воспитание и спорт в высших учебных заведениях Свистунов С. В. // Сб. ст. VIII Междунар. науч. конф., 26 – 27 апреля 2012 года, БГТУ им. В. Г. Шухова. – Белгород, 2012. – С. 261 – 267.
4. Eden C. Making Strategy: The Journey of Strategic Management / C.Eden, Ackermann. – London: Sage Publications, 1998.
5. OGC, Managing Successful Programmes. – London : TSO, 2007. – В. 51. p.
6. Stakeholder Analysis [Electronic resorse]. – Aecess mode : <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/stakeholders>.
7. Stakeholder Analysis [Electronic resorse]. – Aecess mode : <http://www.stakeholdermap.com/stakeholder-analysis.html>.

СТЕЙКХОЛДЕРЫ КАК АГЕНТЫ ВНЕШНИХ И ВНУТРЕННИХ КОММУНИКАЦИЙ В ОРГАНИЗАЦИЯХ СФЕРЫ МАССОВОГО СПОРТА И СПОРТА ДЛЯ ВСЕХ

Елена КРАВЧЕНКО

Национальный университет физического воспитания и спорта Украины

Аннотация. Коммуникационные процессы являются неотъемлемой частью деятельности любой организации сферы массового спорта и спорта для всех. Для создания успешных коммуникативных актов и результативной деятельности необходимо доскональное знание участников процесса, прежде всего стейкхолдеров. Однако на данный момент феномен «стейкхолдеров» изучен недостаточно и требует серьезных исследований. Мы исследовали различные научные источники и сформулировали основные идеи сути стейкхолдеров, а также способы их анализа.

Ключевые слова: стейкхолдеры, коммуникации, группы влияния, потребители, работники, спонсоры.

STAKEHOLDERS AS AGENTS OF INTERNAL AND EXTERNAL COMMUNICATIONS IN MASS SPORT AND SPORT FOR ALL ORGANIZATIONS

Olena KRAVCHENKO

National University of Physical Education and Sport of Ukraine

Abstract. Communication processes are an integral part of the activity of any organization in the field of mass sport and sport for all. To create successful communicative acts and effective work you must have a thorough knowledge about participants in the process and about stakeholders first of all. Now, however, the phenomenon of «stakeholders» is understudied and requires thorough research. We have studied various scientific sources and formulated the basic ideas of the essence of stakeholders, and methods for their analysis.

Key words: stakeholders, communications, groups of influence, consumers, employees, sponsors.