
РОЛЬ СТЕЙКХОЛДЕРІВ ДЛЯ СТВОРЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ЗОВНІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ ОРГАНІЗАЦІЙ СФЕРИ МАСОВОГО СПОРТУ ТА СПОРТУ ДЛЯ ВСІХ

Олена Кравченко

Резюме. Раскрыта роль стейкхолдеров как субъектов внешних коммуникаций организаций сферы массового спорта и спорта для всех, так и внутренних. Анализ их деятельности подчеркивает их важность на стадиях планирования и создания проекта. Исследовано: в ком организация заинтересована и на сколько, какие коммуниканты заинтересованы в деятельности организации и каким образом, какие коммуниканты являются нежелательными для организации. Выделена основная цель анализа заинтересованных лиц и организаций – разработка проекта, который получит наибольшее количество поддержки.

Ключевые слова: стейкхолдеры, коммуникации, внешние коммуникации, массовый спорт и спорт для всех, группы влияния, потребители.

Summary. The role of stakeholders as the subjects of both external and internal communications of the organizations in the sphere of mass-scale sport and sport for all has been revealed. Analysis of their activity accentuates their significance at the stages of project planning and creation. The following aspects have been studied: whom the organization is interested in and to what extent; which communicants are interested in organization activity and in which way; which communicants are undesirable for organization. The main goal of the analysis of the interested persons and organizations has been outlined – the development of the project, which will receive the greatest amount of support.

Key words: stakeholders, communications, external communications, mass-scale sport and sport for all, groups of influence, consumers.

Постановка проблеми. Аналіз останніх досліджень та публікацій. Організації сфери масового спорту та спорту для всіх, як і будь-які інші організації, мають свої місця на ринку товарів та послуг. Але позиції, які вони займають, прямо 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 пошуку оптимальної взаємодії зі суб'єктами зовнішніх та внутрішніх комунікацій необхідно проводити аналіз стейкхолдерів. Особливе значення має аналіз зовнішніх комунікацій зі стейкхолдерами. Аналіз діяльності стейкхолдерів допомагає створити ефективну систему зовнішніх комунікацій організацій сфери масового спорту та спорту для всіх.

В Україні термін «стейкхолдери» є недостатньо поширеним, він є відносно новим. Багато відомостей можемо отримати від зарубіжних науковців (наприклад, російських, британських, американських). Вперше його науково охарактеризував американський вчений Р. Е. Фріман в 1894 р. Проте стейкхолдерам в сфері масового спорту та спорту для всіх, як і в сфері спорту в цілому, не приділяється особливої уваги. Це питання вивча-

ють М. В. Дутчак, С. В. Свистунов, Р. Е. Фріман, Р. К. Митчел, Б. Р. Агл, Д. Д. Вуд, Д. В. Петухов, К. Еден, Ф. Акерман та ін.

Дослідження виконано згідно зі Зведеним планом НДР у сфері фізичної культури та спорту Міністерства України у справах сім'ї, молоді та спорту на 2011–2015 роки за темами 1.7 «Теоретико-методологічні та прикладні аспекти застосування інноваційних технологій у спортивному менеджменті» (номер держреєстрації 0111U001714) і 3.9 «Удосконалення наукових засад спорту для всіх, фітнесу та рекреації» (номер держреєстрації 0111U001735).

Мета дослідження – дослідити значення аналізу діяльності стейкхолдерів для створення ефективної системи зовнішніх комунікацій організацій сфери масового спорту та спорту для всіх.

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

Результати дослідження та їх обговорення. Стейкхолдер – особа або група осіб чи організації, чії дії, поведінка або рішення можуть впливати на прибуток в компанії та процеси у ній. Стейкхолдери можуть знаходитися всередині організації

(внутрішні) та за її межами (зовнішні). Відповідно з ними відбуваються внутрішні та зовнішні комунікативні процеси, а отже, будуть різні параметри взаємодії. З одними відбувається короткострокова взаємодія, з іншими – тривала.

До стейкхолдерів можна віднести потенційних та 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 установи, організації та аналітиків, торгові групи, професійні спілки та об'єднання, недержавні організації, суспільні, соціальні, політичні, релігійні об'єднання та ін. Особи можуть бути частиною груп зацікавлених осіб. Деякі зацікавлені сторони можуть мати чітку офіційну організацію, а деякі – ні. Розглянемо механізм зовнішніх комунікацій з основними стейкхолдерами організацій сфери масового спорту та спорту для всіх.

Організації сфери масового спорту та спорту для всіх взаємодіють з прямими та непрямими конкурентами. Прямі конкуренти – організації, які надають аналогічні послуги на спільному з досліджуваними організаціями ринку. Непрямі – організації, які надають послуги субституту, тобто послуги, якими можна замінити послуги досліджуваних організацій. У сучасному суспільстві непрямими конкурентами організацій сфери масового спорту та спорту для всіх виступають кінотеатри, нічні клуби, різного роду розважальні заклади неспортивного характеру тощо.

Якщо для змагання із прямими конкурентами необхідно представити свою послугу як найоптимальнішу за зручністю, вартістю, якістю тощо, порівняно з послугами конкурентів, то для конкуренції з непрямими конкурентами вид послуг, оптимальніший за види послуг непрямих конкурентів.

Якщо розглядати в даному контексті потенційних та дійсних споживачів, то їх можна умовно поділити на такі групи:

1. Споживачі, які обирають поміж однотипними послугами різних організацій.
2. Споживачі, які обирають поміж видами фізкультурно-спортивних послуг.
3. Споживачі, які обирають між фізкультурно-спортивними послугами та іншими розважальними послугами.

Організації сфери масового спорту та спорту для всіх під час вибору заходів та засобів для залучення нових клієнтів та утримання наявних мають враховувати їх тип.

Взаємодія організацій сфери масового спорту та спорту для всіх з її стейкхолдерами також залежить від основної мети їх діяльності. Одні органі-

зації прибуткові (основна мета діяльності – отримання прибутку), інші – неприбуткові (не мають за мету отримання прибутку). В організаціях другого типу головною метою виступає оздоровлення населення та популяризація спорту та рухової активності.

Асортимент послуг залежить як від їх споживачів, так і від їхніх постачальників. З одного боку, досить часто реальні та наявні споживачі «диктують» перелік, необхідних їм послуг. Проте і постачальники можуть популяризувати незатребувані послуги. Для просування послуги на ринку можна використовувати такий засіб зовнішньої комунікації як чутки. За їх допомогою необхідно впроваджувати в маси ідеї про те, що послуги, які пропонуються, можуть допомогти вирішити їх проблеми. Наприклад, сприяти зниженню зайвої ваги.

Можна застосовувати використовувати приховану рекламу з метою вказівки на існування, корисність, престижність, популярність даної послуги серед широких мас населення у теле- та радіопередачах, інтерв'ю, телесеріалах, мультфільмах, фільмах та інших продуктах засобів масової інформації, а також для популяризації конкретної організації. Також про неї можуть цілеспрямовано заявляти у тематичних медіапродуктах. У результаті вищеперерахованих заходів дана продукція стає наслуху.

Організації сфери масового спорту та спорту для всіх за формою власності можуть бути державні, колективні (комунальні, муніципальні) та приватні. Якщо питання фінансування приватних організацій покладено безпосередньо на них самих (прибутки від клієнтів, спонсорська та меценатська допомога тощо), то колективні та державні залежать від спрямованості спільноти, комуни або держави, внаслідок чого виникає боротьба за цільове фінансування від комуни або держави. Для цього створюються і розвиваються різноманітні програми, які обґрунтовано потребують фінансування.

Організації сфери масового спорту та спорту для всіх взаємодіють з державою шляхом подання різного роду звітностей, сплати різноманітних податків та зборів тощо. Для уникнення непорозумінь необхідно своєчасно простежувати зміни у правилах подання звітності та оподаткування.

Для контролю якості наданих послуг, а також легітимності витрачання цільових державних коштів, контролю сплати податків та зборів тощо з організаціями сфери масового спорту та спорту для всіх взаємодіють з різними контролюючими органами.

В деяких несприятливих ситуаціях організації сфери масового спорту та спорту для всіх можуть одночасно комунікувати зі споживачами та

державою. Наприклад, коли незадоволені клієнти звернулись за допомогою до організацій із захисту прав споживачів, що може призвести навіть до судових процесів.

Також, відбувається зовнішній комунікаційний процес взаємодії між організаціями сфери масового спорту та спорту для всіх та постачальниками комунальних послуг (зокрема вода, електроенергія), зазвичай, на договірній основі: постачальники зобов'язуються своєчасно надавати якісні обумовлені договором послуги, а досліджувані організації вчасно за них сплачувати, при цьому вони можуть співпрацювати з банківськими установами.

Крім того, організації сфери масового спорту та спорту для всіх можуть вступати в зовнішній комунікативний зв'язок з міжнародними організаціями, асоціаціями, федераціями. В таких випадках при співпраці використовуються не тільки норми права України, а і норми міжнародного права та права іноземних держав. А отже, іноземна спільнота стає стейкхолдером.

З приводу національності організацій, то вони можуть бути як зареєстрованими на території України зі стовідсотковим українським капіталом, в тому числі національними, так і організаціями з іноземними інвестиціями (зареєстрованими на території інших держав). На території України можуть відкриватись та діяти представництва та філіали вищеперахованих організацій, які не є самостійними юридичними особами відповідно до норм українського та міжнародного законодавства. Однак вони можуть діяти за кордоном. Усе це впливає на те, з якими стейкхолдерами і яким чином будуть взаємодіяти організації сфери масового спорту та спорту для всіх.

Для детального та глибокого аналізу стейкхолдерів конкретної організації використовуються певні схеми. Наприклад, допомагає розділити стейкхолдерів на групи відповідно до співвідношення їх впливу/влади та інтересу. До цих груп входять: стейкхолдери, які відповідають потребам організації; основні фігури; стейкхолдери, з якими необхідно рахуватись, та найменш важливі стейкхолдери. К. Еден та Ф. Акерман адаптували цю сітку зобразивши, як саме взаємодіють організації сфери масового спорту та спорту для всіх зі своїми стейкхолдерами.

Матриця аналізу стейкхолдерів [3]

Вплив стейкхолдерів	Значення стейкхолдерів			
	суттєве	певне	невелике	невідомі
Значний	A		C	
Певний				
Відсутній/невеликий	B		D	
Невідомий				

Стейкхолдери групи «Відповідають їх потребам»: залучаються і консультують у галузі, що цікавить; намагаються збільшити рівень зацікавленості; націлені перейти до групи «Основні фігури». Стейкхолдери групи «Основні фігури»: залучаються до органів управління і консультують регулярно, на них фокусують зусилля. Стейкхолдери групи «З якими треба рахуватись» використовують інтереси через залучення в зони низького ризику; лишаються поінформованими і консультують у галузі, що цікавить; потенційні прихильники / послі доброї волі. На противагу їм, стейкхолдери групи «Найменш важливі» інформуються за допомогою загальних комунікацій (листи, вебсайти, електронна пошта) і націлені перейти до групи «З якими треба рахуватись» [1].

Аналізувати стейкхолдерів організацій сфери масового спорту та спорту для всіх можна за лаконічними стандартними схемами. Матриця аналізу стейкхолдерів дозволяє віднести суб'єкт зовнішнього оточення до певної групи впливу і визначити ступінь його значущості на діяльність компанії залежно від комбінацій різних ступенів двох факторів (значення та впливу). Відповідно до цієї моделі, вплив стейкхолдерів, що не володіють владою та значущістю для компанії, не є суттєвим для компанії та не розглядається за браком ресурсів. Найбільшу значущість для компанії має група стейкхолдерів, що добре володіє всіма факторами. Вимоги цієї категорії стейкхолдерів повинні задовольнятися в першу чергу. Інші групи факторів мають посередню роль. Робота з цією категорією стейкхолдерів передбачає постійний моніторинг та розробку стратегії управління відносинами з ними. За таким зразком аналізу стейкхолдерів [2] досліджуються та оцінюються їхні основні якості

Зразок аналізу стейкхолдерів

Назва та амплуа стейкхолдерів	Наскільки вони важливі (дуже – по-середньо – не дуже)	Наявний рівень підтримки (високий – середній – низький)	Що ви очікуєте від стейкхолдерів?	Що важливо для стейкхолдерів?	Як можуть стейкхолдери блокувати ваші зусилля?	Яка ваша стратегія до збільшення підтримки стейкхолдерів?

задля відбору кращих непотрібних стейкхолдерів та правильного сконцентрування зусиль на співпрацю з ними.

Висновки. В результаті дослідження значення аналізу діяльності стейкхолдерів для створення ефективної системи зовнішніх комунікацій організацій сфери масового спорту та спорту для всіх, встановлено, що вони мають важливе значення, бо дають можливість виявити усіх осіб та об'єднань, які можуть вплинути на діяльність даних органі-

зацій; спрогнозувати проблемні аспекти та небажаний вплив стейкхолдерів, які можуть негативно вплинути на діяльність, та розробити шляхи їх усунення; розподілити ролі комунікантів та етапи діяльності тощо.

Перспективи подальших досліджень полягають у виявленні додаткових схем аналізу стейкхолдерів організацій сфери масового спорту та спорту для всіх та створенні нової методики їх аналізу.

References

1. *Eden C. Making Strategy: the Journey of Strategic Management* / C. Eden, F. Ackermann. – London: Sage Publications, 1998. – 254 p.
2. *Bowen R. Performing a Stakeholder Analysis*/ R. Bowen. – [Electronic resource] / R. Bowen // Access mode: <http://www.brighthubpm.com/templates-forms/3713-performing-a-stakeholder-analysis>.
3. *Stakeholder Analysis (Stakeholder Matrix)* – [Electronic resource] // Effective Engagement // Access mode: <http://www.dse.vic.gov.au/effective-engagement/toolkit/tool-stakeholder-analysis-stakeholder-matrix>.

Національний університет фізичного виховання і спорту України, Київ
13Elena13@i.ua

Надійшла 15.04.2014