

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОГО ВИХОВАННЯ І СПОРТУ
УКРАЇНИ

факультет спорту та менеджменту
кафедра менеджменту і економіки спорту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра
за спеціальністю 017 Фізична культура і спорт
освітньою програмою «Менеджмент у спорті»
на тему: «ЗОВНІШНІ КОМУНІКАЦІЇ СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ»

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського)
рівня Суботенко О. С.

Науковий керівник: Харчук Т.В.
доктор економічних наук, доцент

Рецензент: Ковальова Н. В.
кандидат наук з фізичного виховання та
спорту, доцент кафедри здоров'я, фітнесу і
рекреації

Рекомендовано до захисту на
засіданні кафедри (протокол № 5 від
15.12.2023 р.)

Завідувач кафедри: Харчук Т.В.
доктор економічних наук, доцент

Київ – 2024

ЗМІСТ

	Стор.
СПИСОК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ	3
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗОВНІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ В СПОРТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ	7
1.1. Сутність комунікацій у менеджменті організацій.....	7
1.2. Роль зовнішніх комунікацій в управлінні спортивною організацією	17
1.3. Місце і значення стратегічних комунікацій у системі управління спортивними організаціями.....	26
Висновки до розділу 1.	33
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ.....	35
2.1. Методи дослідження.....	35
2.2. Організація дослідження.....	36
РОЗДІЛ 3. ЗОВНІШНІ КОМУНІКАЦІЇ У ДІЯЛЬНОСТІ ДЮСШ «Динамівець»	40
3.1. Фактори, які впливають на ефективність зовнішніх комунікацій ДЮСШ «Динамівець».....	40
3.2. Аналіз каналів комунікацій ДЮСШ «Динамівець».....	47
Висновки до розділу 3.....	53
РОЗДІЛ 4. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗОВНІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ ДЮСШ «Динамівець».....	55
Висновки до розділу 4.....	60
ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	62
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	67
ДОДАТКИ	75

СПИСОК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ЗМІ – засоби масової інформації

МОК – Міжнародний Олімпійський комітет

ТБ - телебачення

ФКіС – фізична культура і спорт

ФСТ – фізкультурно-спортивні товариства

ВСТУП

Актуальність. В сучасних умовах розвитку ринкових відносин в Україні істотно зростає значення менеджменту, в тому числі, комунікативних технологій у фізкультурно-спортивних організаціях. Діяльність будь-якої спортивної організації відбувається в умовах ускладнення комунікацій і все зростаючого обміну інформацією.

Активні трансформації в галузі ФКіС поставили нові важливі завдання перед фахівцями. Однак використання старих підходів в управлінні не дозволяє організаціям досягати повної ефективності. Одне з головних завдань менеджера фізкультурно-спортивної організації полягає в активній діяльності з управління процесом комунікації. Успішність роботи колективу спирається на ефективні ділові комунікації. У зв'язку з цим, актуальним є вивчення комунікативних технологій, як в системі підготовки спортивних менеджерів, так і безпосередньо на практиці, в організаціях фізкультурно-спортивної галузі.

В умовах сучасного динамічного життя в спортивної галузі, яке швидко розвивається, на процес комунікації в фізкультурно-спортивних організаціях істотно зростає вплив таких нових технологій, як комп'ютерні мережі, відеоконференції, програмне забезпечення робочих груп і т.п. У сфері фізкультурно-спортивних послуг, де клієнт постійно спілкується з персоналом, особливо значущим є якість комунікацій.

Разом з тим, багато аспектів функціонування ефективної системи комунікацій в спортивних організаціях в умовах сучасної України не виявили досить глибокого висвітлення в науковій літературі. Це веде до стримування розвитку цієї важливої сфери.

Тому недоліки в комунікативних процесах в цій сфері соціально-економічної і суспільної діяльності мають значні негативні наслідки. Таким чином, склалася проблемна ситуація, яка полягає в протиріччі між гострою потребою активізації та поліпшення комунікаційних процесів в управлінській

діяльності в Україні та реальним станом справ в організаційних комунікаціях в сфері ФКіС. Аналізу цієї проблемної ситуації і присвячене наше дослідження.

Необхідність вирішення цієї проблеми і визначає актуальність вивчення проблем, що виникають в процесі комунікації в організаціях сфери ФКіС.

Зв'язок роботи з науковими планами, темами. Магістерська робота виконувалась в рамках Зведеного плану науково-дослідної роботи у сфері фізичної культури і спорту на 2021-2025 роки в рамках теми «Теоретичні та прикладні основи застосування комунікацій у спортивному менеджменті». Тема виконується на кафедрі менеджменту і економіки спорту Національного університету фізичного виховання і спорту України.

Мета кваліфікаційної роботи - вивчити особливості комунікацій в організаціях сфери фізичної культури і спорту та розробити практичні рекомендації щодо їхнього удосконалення на прикладі ДЮСШ «Динамівець».

Для досягнення цієї мети в процесі дослідження ставилися такі **завдання**:

1. Проаналізувати спеціальні літературні джерела зарубіжних і вітчизняних авторів з проблеми дослідження та виявити сучасні підходи до оцінки значущості стратегічних комунікацій у діяльності організацій сфери ФКіС.

2. Визначити роль і місце стратегічних комунікацій в успішності діяльності спортивних організацій.

3. Виявити чинники та умови, які впливають на ефективність процесів зовнішніх комунікацій ДЮСШ «Динамівець».

4. Розробити практичні рекомендації керівникам фізкультурно-спортивних організацій щодо удосконалення комунікацій.

Об'єкт дослідження – процеси зовнішніх комунікацій ДЮСШ «Динамівець».

Предмет дослідження – організаційно-управлінські умови формування системи стратегічних комунікацій в організаціях сфери ФК і С.

Методи дослідження: Методологічною основою нашого дослідження служили такі методи:

1. Вивчення та аналіз спеціальних літературних джерел.

2. Контент - аналіз періодичних видань.
3. Соціологічне опитування (анкетування).
4. Методи математичної статистики.

Наукова новизна одержаних результатів відзначається реальною оцінкою значення зовнішніх комунікацій в системі менеджменту спортивних організацій, а також обґрунтування доцільності використання стратегічних комунікацій для досягнення стратегічних цілей спортивних організацій, застосування комунікаційних технологій в управлінні персоналом ДЮСШ «Динамівець».

Практична значущість полягає в тому, що отримані результати будуть безпосередньо впроваджені в практику діяльності ДЮСШ «Динамівець».

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків до кожного розділу, практичних рекомендацій, загальних висновків, списку використаної літератури, додатків. Список використаної літератури містить 80 джерел. Загальний обсяг роботи складає 81 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗОВНІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ В СПОРТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

1.1. Сутність комунікацій у менеджменті організацій

Глобальна трансформація постіндустріального суспільства в інформаційно-комунікативне суспільство, що відбувається в сучасному світі, супроводжується стрімким перетворенням інформаційної сфери та розвитком комунікативних структур і процесів в усіх сферах життєдіяльності суспільства, в тому числі і в менеджменті організацій.

Комунікації займають провідне місце в менеджменті організації. Так, згідно з дослідженнями Генрі Мінцберга, менеджер від 50 до 90% усього часу витрачає на комунікації. Це здається неймовірним, але стає зрозумілим, якщо врахувати, що керівник займається цим, щоб реалізувати координацію діяльності підлеглих, забезпечити інформаційний обмін для прийняття рішень, виконання управлінських функцій планування, організації, мотивації і контролю. Без комунікацій не може бути організації. Саме тому, що обмін інформацією вбудований у всі основні види управлінської діяльності, ми називаємо комунікації сполучним процесом (рис. 1.1).[3,69].



Рис. 1.1. Місце комунікації в циклі управління

Р. Бландел пише, що комунікації - це обмін ідеями, думками та інформацією в усному або письмовому вигляді, за допомогою символів або дій. Річард Дафт у

своєму визначенні робить акцент на цільовому обміні інформацією, мета якого полягає в мотивуванні певної поведінки чи впливу на нього. Комунікації, на думку Р. Дафта, - процес, в ході якого дві або більше людини обмінюються і усвідомлюють отримувану інформацію, мета якого полягає в мотивуванні певної поведінки чи впливу на нього. Суб'єктами комунікації можуть виступати окремі особистості, групи і навіть цілі організації [58, 60].

Автори підручника англійці Д. Бодди і Р. Пейтон дають таке визначення: «Комунікації — обмін ідеями, думками та інформацією в усному або письмовому вигляді, за допомогою символів або дій» [6].

Подібне визначення дають і українські автори О.Е. Кузьмін і О.Г. Мельник: «Комунікації – обмін інформацією, її змістом між двома і більше особами (працівниками)» [29].

У короткому оксфордському словнику англійської формулювання дієслова communicate визначається як «передавати за допомогою мови або листа» виглядає вузькою, оскільки не приймаються до уваги несловесні форми комунікації [9].

Як бачимо, термін «комунікація» вживається в різних інтерпретаціях, однак їх можна об'єднати в одне спільне визначення: комунікація — це процес спілкування і передачі інформації між людьми або їх групами у вигляді усних і письмових повідомлень, мови рухів тіла і параметрів мови. Під комунікацією в широкому сенсі розуміють спілкування, передачу інформації від людини до людини.

Забезпечення успішної комунікації, тобто вільного потоку інформації між людьми, зайнятими рішенням загальних проблем, є однією з основних функцій менеджера. Мета будь-якого способу комунікації донести до співрозмовника, співробітників інформацію чітко і вчасно [19,29,43, 68].

Оскільки під комунікацією, насамперед, розуміємо процес обміну інформацією, проаналізуємо її сутність і значення. Провідні фахівці в області менеджменту (Дж. Адаір, Річард Л. Дафт, Пітер Друкер, М. Мескон) приділяли особливу увагу інформаційним процесам в організаціях [54,58,69]. Вони, насамперед, виділяють тенденцію одночасного зростання споживання інформації

в процесі виробництва та змісту інформації в самій продукції або послуги. Інформаційні послуги також можуть бути об'єктами товарних відносин, що закріплено в законі України «Про інформацію» [16].

О.Е. Кузьмін і О.Г. Мельник дають визначення комунікаційного процесу як процесу обміну інформацією з метою розв'язання конкретної проблеми [29]. Також автори інших підручників з менеджменту (В. О. Кравченко, С. В. Свистунов, Ф. І. Хміль) значну увагу приділяють комунікаційним технологіям і значенню інформаційних технологій в менеджменті [26,29,51].

Закон України «Про інформацію» закріплює право громадян України на інформацію, закладає правові основи інформаційної діяльності. Згідно із Законом інформація – це документовані або публічно оголошені відомості про події та явища, що відбуваються у суспільстві, державі та навколишньому природному середовищі [16].

Державна інформаційна політика в Законі України «Про інформацію» визначається як сукупність основних напрямів і способів діяльності держави по одержанню використанню, поширенню та зберіганню інформації. Головними напрямами і способами державної інформаційної політики є:

- забезпечення доступу громадян до інформації; створення національних систем і мереж інформації;
- зміцнення матеріально-технічних, фінансових, організаційних, правових і наукових основ інформаційної діяльності; забезпечення ефективного використання інформації;
- сприяння постійному оновленню, збагаченню та зберіганню національних інформаційних ресурсів;
- створення загальної системи охорони інформації;
- сприяння міжнародному співробітництву в галузі інформації і гарантування інформаційного суверенітету України.

Державну інформаційну політику розробляють і здійснюють органи державної влади загальної компетенції, а також відповідні органи спеціальної компетенції. Суб'єктами інформаційних відносин, відповідно до Закону України

«Про інформацію», є громадяни України, юридичні особи і держава. Об'єктами інформаційних відносин є документована або публічно оголошена інформація про події та явища в галузі політики, економіки, культури, а також у соціальній, екологічній, міжнародній та інших сферах.

Згідно Закону України «Про інформацію», інформаційна діяльність - це сукупність дій, спрямованих на задоволення інформаційних потреб громадян, юридичних осіб і держави. Основними видами інформаційної діяльності є одержання, використання, поширення і зберігання інформації. Одержання інформації - це набуття, накопичення відповідно до чинного законодавства України документованої або публічно оголошеної інформації громадянами, юридичними особами або державою. Використання інформації - це задоволення інформаційних потреб громадян, юридичних осіб і держави. Поширення інформації - це оприлюднення, реалізація у встановленому законом порядку документованої або публічно оголошеної інформації. Зберігання інформації - це забезпечення належного стану інформації та її матеріальних носіїв [16].

Основними галузями інформації є політична, економічна, духовна (культурна), науково-технічна, соціальна, екологічна та міжнародна.

Отже, комунікація - це спілкування, передача інформації від людини до людини. Забезпечення успішної комунікації, тобто вільного потоку інформації між людьми, зайнятими рішенням загальних проблем, є однією з основних функцій менеджера. Мета будь-якого способу комунікації донести до співрозмовника, співробітників інформацію чітко і вчасно [20,29,42, 68].

Якщо комунікація розглядається як процес, то інформація - це те, що передається в ході цього процесу. Тобто, те, чим люди обмінюються при комунікації. Інформація становить цінність комунікації.

У теорії менеджменту інформацію характеризують як предмет, засіб і продукт праці менеджера. З точки зору менеджменту, інформація являє собою сукупність відомостей про стан і зміну об'єкта управління і суб'єкта управління, а також зовнішнього середовища, яка зменшує ступінь невизначеності знань про конкретний об'єкт [15, 60].

При кожному комунікативному процесі присутні шуми (фізичні, психологічні, семантичні), різноманітні втручання в процес, які створюють перепони повідомленню та можуть викривляти його зміст. Їх високий рівень може призвести до помітної втрати змісту або цілком блокувати інформаційний обмін, наприклад через невірно підібраний канал. Для подолання негативного ефекту шумів використовують зворотній зв'язок. Процес комунікації відбувається у фізичному, культурному, психосоціальному та часовому контекстах, які проявляються в різних домінаціях в різних випадках. М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі пропонують розроблену ними схему процесу обміну інформацією як систему зі зворотнім зв'язком і шумом (рис. 1.2) [69].

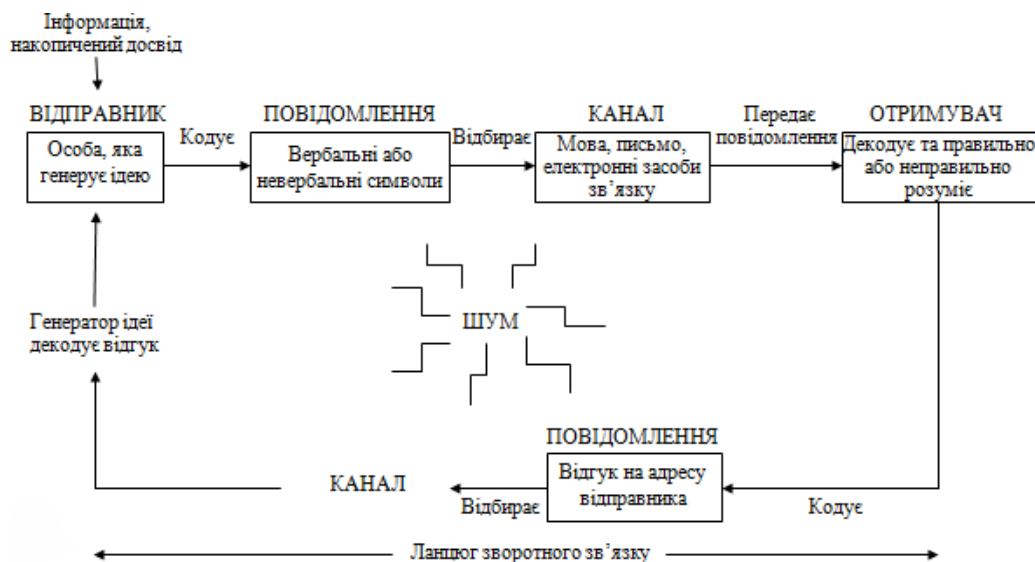


Рис. 1.2. Процес обміну інформацією як система зі зворотнім зв'язком та шумом

Питаннями комунікації в менеджменті в наш час займаються фахівці з різних галузей знань: маркетингу, бізнес-планування, соціології, соціальної філософії, психології та багатьох інших [57, 67, 68]. В соціальному аспекті на рівні організації комунікація виконує інформаційну, командну та інтеграційну роль. Саме комунікація служить засобом включення організації в зовнішнє середовище, забезпечує її необхідний рівень взаємодії з оточуючими аудиторіями, без спілкування з якою неможливе існування організації [3, 54, 69].

Виходячи з визначення сутності комунікації, її ролі можна зробити висновок, що в керуванні підприємством діє система комунікацій - сукупність елементів, яка безпосередньо пов'язана з цілями, функціями і організаційною структурою підприємства, напрямками інформаційних потоків, технологією їх передачі, розробкою комунікаційних стратегій в управлінні.

Для процесу комунікації необхідні, щонайменше, два індивіди відправник і одержувач. Відправник починає комунікацію, намагаючись передати інформацію про реальні факти, ідеї або почуття, створюючи повідомлення за допомогою таких символів, як слова, дії чи вираз обличчя. Відправник передає ці символи візуально, усно або за допомогою іншого каналу. Отримавши повідомлення, адресат намагається відновити оригінальну думку відправника. На даних принципах ґрунтуються і комунікації між декількома відправниками та одержувачами. Коли адресат, який одержав повідомлення, відповідає відправнику, ролі сторін змінюються. Між ними формується безперервний взаємний інформаційний потік, реакція кожної сторони виражається у зворотному зв'язку на повідомлення. Основна мета ланцюжка повідомлень передача змісту ідеї таким чином, щоб одержувач зрозумів саме те, що йому хотіли повідомити. Отже, учасники комунікації розглядаються як елементи системи, а сама комунікація – як елемент управлінського впливу.

Питаннями вдосконалення комунікацій займаються в наш час також фахівці з таких галузей знань, як менеджмент персоналу (О.В.Ареф'єва, П.В. Карташов, Ю.Д.Красовський, В.Н.Куніцина, А. Лисенко, Л.М. Панфилова, В.В. Травин) [1,2, 22, 29, 49, 53], маркетингу та бізнесу (Л. В.Батченко, І. С.Бондар, В. А. Русавська, Дж. Бернет, Р. Бландел, Ф. Котлер, Дж. Лейхифф) [4, 7, 47, 56,67], публік-рілейшнз (Р. Р. Почепцов) [43] та інші.

Багато уваги приділяється міжособистісним комунікаціям в психології, а також у соціології, соціальної філософії, ділової етики та багатьох інших гуманітарних науках.

Особливості процесу міжособистісної і групової комунікації і передачі інформації в українському спорті розробляли такі автори як Е. А. Войтик, С.

Мальона, Ст. Кіндрачук; організаційну комунікацію у вітчизняному спортивному менеджменті досліджували В. І. Мудрик, О.В. Кравченко, В. Ліпартеліані, С. В. Свистунов [24,25,26,27,28,30,31]. Серед зарубіжних фахівців, які присвятили свої роботи питанням комунікацій у спортивному менеджменті - David Hassan, Francis J. Bridges, and Libby L., Hoya R., Aaron K.T. Smith, Nicholson M., Stewart B. [59,61,64,65].

Багато дослідників відзначають, що найважливішою проблемою управління у спорті є інформаційне забезпечення, оскільки управління, насамперед, це процес отримання, переробки, пересилання і зберігання інформації.

Цю проблему було розглянуто і на державному рівні. Так, у Постанові КМ України від 04.11.2020 р. № 1089 "Про затвердження Стратегії розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року" серед визначених проблем, що потребують розв'язання у сфері фізичної культури і спорту, є недосконала система взаємовідносин між державою та іншими суб'єктами сфери, що перешкоджає популяризації фізичної культури і спорту. Причинами виникнення проблеми є недостатня кількість інформаційно-соціальних кампаній, спрямованих на популяризацію спорту, недостатній рівень інформування суспільства про перспективи та привабливість спортивної кар'єри, що зменшує мотивацію населення до систематичних занять фізичною культурою і спортом.

У Стратегії також відмічено невідповідність стану цифровізації сфери вітчизняного спорту і фізичної культури сучасним тенденціям розвитку спорту у світі та неможливість виконання актуальних завдань існуючими методами без використання інформаційних технологій. Її причинами називаються складні бюрократичні процедури, застарілі методи та інструменти управління сферою, низький рівень цифрової грамотності заінтересованих сторін (починаючи від державних службовців і закінчуючи командами спортивних федерацій), відсутність стратегії цифровізації спорту та архітектури цифрових проєктів як на національному, так і на місцевому рівні, відсутність інформаційних технологій щодо впровадження інновацій у сфері фізичної культури і спорту. Визначено цілий комплекс заходів, які мають подолати наявні виклики у сфері фізичної культури і

спорту шляхом прийняття цифрових інформаційних рішень, створення державних електронних реєстрів суб'єктів сфери фізичної культури і спорту, в яких відображено всі параметри діяльності заінтересованих сторін сфери фізичної культури і спорту; розроблення механізму створення прогнозних моделей для визначення стану у сфері фізичної культури і спорту в разі зміни параметрів, обробки отриманих даних та під час формування необхідних звітів у реальному часі; створення та наповнення електронного реєстру спортивних споруд; створення сервісів дистанційного оформлення послуг на базі реєстру електронних спортивних споруд; оцифрування членства у спортивних федераціях та розроблення механізму проведення конференцій з використанням електронного голосування; розроблення та впровадження механізму взаємодії електронної картки спортсменів з медичною електронною картою, що спростить процедуру отримання медичного дозволу на тренування чи участь у змаганнях з різних видів спорту; детальний опис та реінжиніринг бізнес-процесів усіх структурних підрозділів Мінімолодьспорту, підприємств, установ та організацій, що належать до сфери управління Мінмолодьспорту; розроблення архітектури програмних систем управління цифровізацією; розроблення механізму відстеження фізичної активності людей різних груп населення із шкільних років, що дасть змогу спрогнозувати можливий потенціал дитини у різних видах спорту; розроблення технічного механізму міжвідомчої координації дій під час проведення спортивних заходів; розроблення механізму відстеження внеску тренерів спортсменів до їх спортивних результатів, заохочення таких тренерів; розроблення технічного механізму, що дає змогу скоротити час на узгодження та створення умов для швидкого впровадження прийнятих рішень; розроблення для суб'єктів сфери фізичної культури і спорту системи захищеного відеозв'язку для проведення у режимі онлайн засідань з можливістю голосування з використанням електронного цифрового підпису (КЕП); синхронізація стратегії цифровізації сфери фізичної культури і спорту із стратегією цифровізації держави.

Однією з цілей Стратегії є залучення українців до регулярного і свідомого заняття фізичною культурою і спортом задля оздоровлення нації. Для її

досягнення Стратегією передбачається забезпечення координації дій усіх заінтересованих суб'єктів, органів виконавчої влади, місцевого самоврядування та територіальних громад з питань популяризації та розвитку сфери фізичної культури і спорту; створення онлайн-платформи для забезпечення взаємодії, проведення засідань та зустрічей, обмін ідеями і технологіями між представниками держави, бізнесу і науковцями з метою координації зусиль щодо підвищення рівня залучення населення до оздоровчої рухової активності; розміщення соціальної реклами на телебаченні, сторінках соціальних мереж з провідними спортсменами, у тому числі спортсменами з інвалідністю, тренерів, ветеранів фізичної культури і спорту для формування ціннісного ставлення юнацтва і молоді до власного здоров'я, поліпшення фізичного розвитку та фізичної підготовки, з урахуванням вимог майбутньої професійної діяльності; розроблення та реалізація комунікаційної стратегії формування у суспільстві здорових звичок, цінності збереження та зміцнення здоров'я шляхом поєднання фізичної активності з іншими складовими здорового способу життя.

Забезпечення для населення можливості користуватися впровадженими державою цифровими інформаційними рішеннями у сфері фізичної культури і спорту передбачає створення стимулів для використання суб'єктами сфери спорту електронної системи фізичної культури і спорту; розроблення механізму передачі релевантних даних всіма заінтересованими суб'єктами сфери спортивної галузі; створення стимулів для участі населення у проведенні рейтингів шляхом впровадження мотиваційних проектів, використання ігрових практик та механізмів; розроблення механізму заохочення вітчизняних ініціатив щодо створення та розвитку спортивних новітніх стартапів шляхом залучення аудиторії для тестування продукту; розроблення механізму для залучення потенційних інвесторів; використання вітчизняних новітніх цифрових інформаційних продуктів під час реалізації пілотних проектів сфери фізичної культури і спорту; розроблення механізму допомоги для виходу на міжнародні ринки існуючому вітчизняному інформаційно-технічному бізнесу у сфері фізичної культури і спорту .

Перелічені заходи можна визначити як комунікативні стратегії, які, по-перше, передбачають вплив на цільові й інші аудиторії майбутніх споживачів послуг сфери фізичної культури і спорту, а по-друге, допомагають одержанню зустрічної інформації про реакцію цих аудиторій на отриману інформацію та донесення своїх вражень до відправника. Обидві ці складові однаково важливі, оскільки мають сприяти реалізації Стратегії у впровадженні вітчизняних цифрових інформаційних рішень у сферу фізичної культури і спорту, спрощення механізму взаємодії всіх її суб'єктів, створенні умов для прийняття ефективних управлінських рішень тощо.

Отже, в Стратегії майже всі проблеми, цілі і завдання пов'язані з найсучаснішими комунікаційно-інформаційними технологіями, які мають сприяти комунікації між державою і суб'єктами сфери фізичної культури і спорту, а також між суб'єктами сфери фізичної культури і спорту і населенням.

Проведення інформаційно-соціальних компаній, створення онлайн-платформ для забезпечення взаємодії між представниками влади, бізнесу і науковцями, використання новітніх цифрових інформаційних продуктів для прийняття управлінських рішень щодо управління сферою – все це свідчить про зростання складності процесів комунікацій-зв'язків. Очевидно використання сучасних комунікацій розширює можливості для вирішення проблем організацій та суспільства в цілому. Однак, якщо дослідження проблематики забезпечення ефективної взаємодії інформаційних та комунікаційних технологій в менеджменті організацій не є новим для управлінської та економічної науки, то вивчення нових тенденцій широкого впровадження цифрових технологій ще потребує системних досліджень, особливо у сфері фізичної культури і спорту.

Як бачимо, поставлені достатньо складні і амбіційні завдання перед менеджментом у сфері фізичної культури і спорту, які потребують наукового супроводу і залучення фахівців, здатних їх виконувати.

1.2. Роль зовнішніх комунікацій в управлінні спортивною організацією

Комунікації в управлінні спортивною організацією відіграють важливу роль у всіх його аспектах, включаючи:

- **Планування та стратегію:** комунікації необхідні для ефективного планування та стратегічного розвитку спортивних організацій. Вони допомагають менеджерам зрозуміти потреби та інтереси своїх стейкхолдерів, а також розробити плани та стратегії, які відповідають цим потребам.
- **Організацію та управління:** комунікації необхідні для ефективної організації та управління спортивними організаціями. Вони допомагають менеджерам координувати діяльність різних підрозділів та працівників, а також забезпечувати ефективне виконання завдань.
- **Мотивацію та лідерство:** комунікації необхідні для мотивації працівників та створення ефективних команд. Вони допомагають менеджерам передавати свої очікування та цілі працівникам, а також забезпечувати їх залучення до діяльності організації.
- **Контроль та оцінку:** комунікації необхідні для ефективного контролю та оцінки діяльності спортивних організацій. Вони допомагають менеджерам отримувати інформацію про результати діяльності, а також вносити необхідні корективи.

Комунікації у спортивному менеджменті поділяються на два основних типи: внутрішні та зовнішні. Внутрішні комунікації відбуваються в межах спортивної організації. Вони включають комунікації між працівниками, керівниками та іншими учасниками організації. Внутрішні комунікації необхідні для ефективного функціонування організації, вони допомагають: покращувати розуміння місії, цілей та цінностей організації; сприяти співпраці та командній роботі; надавати інформацію та навчання працівникам; розв'язувати конфлікти та проблеми.

Зовнішні комунікації відбуваються між спортивною організацією та її зовнішнім середовищем. Вони включають комунікації з клієнтами, спонсорами,

партнерами, органами влади та громадськістю. Зовнішні комунікації необхідні для досягнення цілей організації, вони допомагають: популяризувати спорт та спортивні організації; залучати клієнтів, спонсорів та партнерів; створювати позитивний імідж організації; захищати інтереси організації.

Будь-яка організація існує не ізольовано, а у взаємодії зі своїм зовнішнім середовищем. М. Мескон ділить зовнішнє середовище організації на «середовище прямого впливу» і «середовище непрямого впливу». До «середовища прямого впливу» він відносить постачальників сировини, конкурентів, споживачів, профспілки, закони та державні органи. До «середовища непрямого впливу» - міжнародні події, науково-технічний процес, політичні, економічні та соціально- культурні фактори [69].

Від того, які фактори зовнішнього середовища (споживачі, конкуренти, органи державного регулювання, громадська думка і т.д.) мають найбільший вплив на роботу організації та її результати, залежать характер і способи її комунікацій [64, 69]. Отже, зовнішні комунікації в основному відбуваються у двох напрямках – всередину організації і поза її межі. Мета перших – отримати якомога повнішу і достовірнішу інформацію про середовище господарювання шляхом аналізу даних, опублікованих у засобах масової інформації та офіційних документах, через конфіденційні джерела, чутки (неформальна комунікація) тощо. Мета других – повідомити споживачам, партнерам, конкурентам про стан справ в організації і сформувати у них позитивне сприйняття її діяльності.

Завдання зовнішніх комунікацій зводиться до трансформування бажаної стратегічної позиції в поведінку організації, її комунікаційні послання й символи на організаційному, виробничому і функціональному рівнях. Спортивні менеджери повинні чітко вирішити, як вони хочуть представити організацію і її продукцію (послуги), чітко визначивши ключові групи громадськості, і розуміти, який імідж їхньої організації; розробити комплекс засобів створення корпоративного іміджу, донести його до громадськості, і при цьому пильно відстежувати формування корпоративного іміджу конкурентів і його зміни.

Прийнятний набір таких засобів повинен включати:

- визначення комунікаційних завдань;
- вибір цільових груп (клієнтів і представників громадськості, які мають значення для організації);
- формулювання відповідного повідомлення (повідомлень);
- вибір засобів і планування;
- організацію (координацію дій).

Загалом будь-який комунікаційний процес є сукупністю базових елементів, серед яких можна виділити наступні: відправник – особа, яка генерує ідею, збирає і систематизує інформацію, призначену для передавання, формує повідомлення та передає його; повідомлення – інформація, закодована за допомогою символів; канал – засіб, за допомогою чи з використанням якого відбувається передача інформації у вигляді повідомлення від відправника (адресанта) до одержувача (адресата); одержувач – особа, для якої призначена інформація, що передається, яка певним чином приймає й інтерпретує повідомлення відправника; зворотний зв'язок – реакція одержувача на отриману інформацію після її декодування. Він необхідний для того, щоб зрозуміти, якою мірою повідомлення було сприйняте і зрозуміле.

Отже, всі елементи у своїй сукупності об'єднуються в рамках єдиного комунікаційного процесу, який складається з наступних базових етапів:

- Зародження ідеї - ідеація. На цьому етапі відправник повідомлення визначає, що він хоче сказати. Він формулює ідею повідомлення, визначає його мету та цільову аудиторію.
- Кодування - відправник повідомлення перетворює свою ідею в повідомлення, яке може бути зрозуміле одержувачу. Він вибирає символи та мову, які будуть використовуватися для передачі повідомлення.
- Передача - відправник повідомлення використовує канал комунікації для передачі повідомлення одержувачу. Каналами комунікації можуть бути особистий контакт, групові комунікації, публікації, соціальні мережі тощо.
- Декодування - відправник повідомлення використовує канал комунікації для передачі повідомлення одержувачу. Каналами комунікації можуть бути

особистий контакт, групові комунікації, публікації, соціальні мережі тощо.

- Зворотній зв'язок - одержувач повідомлення повідомляє відправнику, чи зрозумів він повідомлення правильно.

Кожен із цих етапів важливий для успішної комунікації. Якщо на якомусь із етапів виникнуть проблеми, це може призвести до непорозумінь або навіть конфліктів. Особливо важливим, на наш погляд, є вибір конкретного комунікативного каналу, який залежить від цілей комунікації, адресата повідомлення, вагомості і привабливості даного каналу для одержувача повідомлення, конкретних переваг або недоліків того чи іншого типу каналу. Наприклад, для спілкування з гравцями команди найбільш ефективним буде особистий контакт. Для поширення інформації серед вболівальників можна використовувати публікації в соціальних мережах. Особистий контакт може відбуватися також у формі зустрічей, телефонних дзвінків, листування тощо. Групові комунікації використовуються для спілкування з групою людей, можуть відбуватися у формі конференцій, семінарів, тренінгів тощо. Для поширення інформації серед широкого кола людей використовуються публікації (прес-релізи, статті, книги, сайти тощо). Найпоширенішими останнім часом є спілкування в соціальних мережах. Цей комунікаційний канал використовується для зв'язку з аудиторією в Інтернеті. Для підвищення результативності комунікації рекомендується використовувати два або більше каналів для передавання одного і того самого повідомлення.

У спортивному менеджменті комунікаційний процес часто є складним і багаторівневим. Треба ефективно спілкуватися з різними групами людей, включаючи гравців, тренерів, персонал, вболівальників, спонсорів тощо. Тому будь-які повідомлення повинні бути чіткими, лаконічними та зрозумілими для адресата. Перешкоди у комунікаціях можуть виникнути на будь-якому етапі комунікативного процесу: при кодуванні повідомлення, при передачі повідомлення, при декодуванні повідомлення або при сприйнятті повідомлення. Це можуть бути фізичні перешкоди, які виникають у зв'язку з фізичними умовами, в яких відбувається комунікація (наприклад, шум, погане освітлення, незручне

розташування учасників комунікації); семантичні перешкоди, які виникають у зв'язку з різницею в розумінні слів і понять відправником і одержувачем повідомлення (наприклад, використання професійної лексики, яка не зрозуміла одержувачу); психологічні перешкоди, які виникають у зв'язку з особистими особливостями відправника і одержувача повідомлення (наприклад, упередження, недовіра, негативне ставлення до відправника повідомлення); культурні перешкоди, які виникають у зв'язку з різними культурними традиціями відправника і одержувача повідомлення (наприклад, використання невербальних засобів комунікації, які мають різне значення в різних культурах).

Дослідник зовнішніх комунікацій організацій сфери масового спорту та спорту для всіх О.В. Кравченко вважає що спортивні організації, як і будь-які інші організації, мають своє місце на ринку товарів та послуг. Позиції, які вони займають, напряму залежать від кількості та якості надання спортивних послуг, що впливає на сприйняття діяльності організації потенційними та дійсними споживачами, співробітниками, стейкхолдерами, конкурентами, ЗМІ, органами державної та місцевої влади. Для встановлення та покращення взаємозв'язків між спортивними організаціями та групами впливу на них необхідне дослідження комунікаційних процесів, їх суті, перешкод та засобів їх усунення, способів вдосконалення комунікаційних зв'язків [24, 25]. У своєму дослідженні О.В.Кравченко надає модель зовнішніх комунікативних процесів Тернопільського обласного центру фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» (рис. 1.4.). Цифрові показники означають відносний рівень розвитку комунікативних зв'язків центру з його стейкхолдерами. За одиницю прийнято найвищий рівень розвитку. Чим менший коефіцієнт, тим слабша взаємодія. Тернопільський обласний центр «Спорт для всіх» знаходиться під керівництвом Тернопільської міської державної адміністрації. Найбільш розвинені зв'язки у Тернопільського ЦФЗН з Всеукраїнським центром, найменш розвинені – зі спонсорами, інвесторами та меценатами [28].

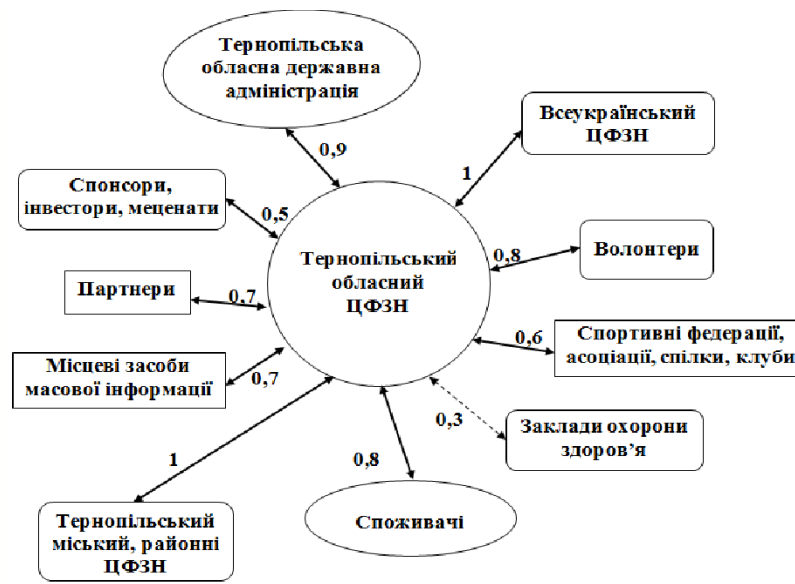


Рис. 1.4. Модель зовнішніх комунікативних процесів Тернопільського обласного центру фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» [28, с.13].

Дослідивши основні комунікативні канали, які центри кожного рівня використовують для спілкування зі стейкхолдерами, визначивши насиченість зв'язків, тобто кількість встановлених зв'язків певного типу, змістовність повідомлень та їх частоту, проаналізувавши характер взаємодій, зміст інформації, яка передається, О.В. Кравченко акцентує увагу на тому, що досить часто проблеми у зовнішніх комунікаціях організацій фізичної культури і спорту виникають через внутрішню неорганізованість, незадовільну організаційну структуру, невизначеність кола обов'язків персоналу, нераціональний розподіл ресурсів тощо. Тобто домінуючим у внутрішніх бар'єрах комунікацій є людський фактор. На основі власних досліджень вона робить висновок, що 27,7% внутрішніх комунікативних бар'єрів припадає на технічні фактори, 28,7% - на соціальні, 28,7% - бар'єри, пов'язані з відсутністю, або незадовільною роботою відділу, який відповідає за зовнішні комунікації [27].

Дослідження в сфері комунікацій у спортивному менеджменті в Україні почалися відносно недавно, отже вони вивчені поверхнево і недостатньо. Немає жодного спеціального видання, присвяченого зовнішнім комунікаціям у спортивному менеджменті. Є велика потреба у використанні сучасних наукових досліджень комунікаційного менеджменту, зокрема, сфери зовнішніх комунікацій фізкультурно-спортивних організацій. Під час досліджень слід звернути особливу

увагу на бар'єри в комунікаційних процесах та заходи щодо їх подолання. Адже, успіх організацій на пряму залежить від ефективності внутрішніх і зовнішніх комунікаційних процесів [26].

Дуже важливим внутрішнім комунікативним зв'язком є взаємодія між організацією та її працівниками. Успіх організацій сфери масового спорту та спорту для всіх на пряму залежить від професіоналізму, працьовитості та зацікавленості в результатах 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 кращі результати у працівників, а отже, і в організації, і навпаки. Також, дуже важливим фактором є злагодженість у колективі. Якщо вона недостатня, виникають комунікативні бар'єри, такі як приховування інформації через бажання мати монополію на неї для підкреслення своєї значущості, приховування інформації негативного змісту через боязнь покарання за недосконалу роботу та інші [24].

Для успішного виконання своєї місії фізкультурно-спортивним організаціям треба ефективно взаємодіяти із зовнішніми групами впливу через корпоративні комунікації, мається на увазі процес обміну інформацією між спортивною організацією та стейкхолдерами – власниками, фанатами, гравцями, спонсорами, споживачами, спортивними федераціями, асоціаціями, спілками, клубами, партнерами, інвесторами, меценатами, волонтерами, органами державної влади та місцевого самоврядування різних рівнів, засобами масової інформації. Корпоративні комунікації відіграють важливу роль у будь-якій спортивній організації, оскільки вони допомагають цій організації досягти своїх цілей. Завдання корпоративних комунікацій у спорті - скорочення розриву між бажаним і фактичним іміджем компанії; створення послідовного цілісного її портрета, розробка і застосування рекомендацій щодо координації всіх внутрішніх і зовнішніх комунікацій, а також контроль і управління комунікаціями. Необхідне вивчення особливостей стейкхолдерів, їх важливості, впливу, потреб, інтересів. Стейкхолдери можуть не тільки впливати на організацію, а й перебувати під її впливом. Організація має розробити стратегію розвитку та взаємної співпраці зі

стейкхолдерами, яка б сприймалася усіма зацікавленими групами.

Одним із найпоширеніших типів корпоративних комунікацій у спорті є зв'язок з громадськістю. Зв'язки з громадськістю (PR) спрямовані на формування позитивного іміджу та репутації організації, а також на встановлення та підтримку взаємовідносин з різними цільовими аудиторіями. У зовнішніх комунікаціях спортивних організацій PR має важливе значення, оскільки допомагає їм досягти таких цілей, як: популяризація спорту та здорового способу життя, поширення інформації про користь спорту для фізичного та психічного здоров'я, а також для залучення людей до активного способу життя. Спортивні організації можуть використовувати PR також для формування позитивного іміджу та репутації, демонстрації своїх цінностей, досягнень та внеску у суспільство. Це допомагає їм приваблювати спонсорів, партнерів та нових уболівальників, зміцнити зв'язки з цими групами та підвищити рівень залученості.

Існує багато різних інструментів та методів PR, які можуть бути використані в зовнішніх комунікаціях спортивних організацій. Деякі з найпоширеніших методів включають: спілкування з пресою та ЗМІ (прес-релізи, інтерв'ю) та інші методи. Це допомагає їм поширювати інформацію про свої події, досягнення та діяльність. Спортивні організації можуть створювати та поширювати контент, такий як веб-сайти, блоги, соціальні медіа та відео. Це допомагає їм взаємодіяти зі своєю аудиторією та поширювати інформацію про свою діяльність. Спортивні організації можуть брати участь у заходах та кампаніях, таких як благодійні змагання або соціальні проекти. Це допомагає їм продемонструвати свої цінності та внесок у суспільство. Отже, PR є важливим інструментом у зовнішніх комунікаціях спортивних організацій. Він допомагає їм досягти своїх цілей, популяризувати спорт, формуючи позитивний імідж та репутацію та залучаючи уболівальників та спонсорів.

Іншим поширеним типом корпоративних комунікацій у спорті є маркетинг, як процес просування спортивної організації та її продуктів або послуг. Цей тип комунікацій зазвичай включає в себе такі речі, як рекламу, спонсорство та колаборації з іншими брендами.

Корпоративні комунікації також важливі для забезпечення взаємодії між спортивною організацією та її фанатами. Це можна зробити за допомогою таких речей, як веб-сайти, соціальні мережі та зустрічі з фанатами.

Взагалі, сьогодні існує безліч варіантів використання цифрових технологій для комунікацій з зовнішньою аудиторією. Існує багато різних платформ для просування бренду організації чи бізнесу. Вибір конкретної платформи залежатиме від кількох факторів, зокрема від цільової аудиторії, цілей та наявних ресурсів. Найбільш популярними в Україні є :

Facebook — популярна соціальна мережа в Україні з мільйонами активних користувачів. Вона може стати чудовою платформою для просування спортивного бренду чи бізнесу та взаємодії з аудиторією.

Instagram — широко використовується в Україні, особливо серед молоді аудиторії. Це може бути чудова платформа для демонстрації продуктів чи послуг спортивної організації за допомогою візуального контенту.

Twitter — хоча Twitter не такий популярний в Україні, як Facebook чи Instagram, він усе ще використовується багатьма людьми і може бути гарною платформою для обміну новинами або спілкування з аудиторією. Twitter — чудова платформа для спортивних команд та організацій, щоб ділитися новинами, оновленнями, закулісним контентом. Її можна використовувати, щоб спілкуватися з уболівальниками, рекламувати майбутні ігри, ділитися найцікавішими моментами.

Telegram — популярний месенджер, який можна використовувати для створення груп або каналів для просування бренду чи бізнесу.

TikTok — TikTok став популярним в Україні останніми роками, особливо серед молоді. Це може бути чудова платформа для створення короткого відеоконтенту для просування бренду.

YouTube — без коментарів. Ютубом користується близько 23 мільйонів українців.

Viber — аналогічний месенджер за функціоналом, як Telegram, в якому також можна створювати.

1.3. Місце і значення стратегічних комунікацій у системі управління спортивними організаціями

Розглянемо сутність, місце і значення стратегічних комунікацій в системі управління спортивних організацій. Хоча термін "стратегічні комунікації" відносно новий для вживання у науково-практичній сфері суспільства, перші згадки про поняття "стратегічні комунікації" можна віднайти ще в дослідницьких документах US Army College 1996 р. Директор Центру вивчення глобальних комунікацій Університету Пенсильванії М. Прайс у своїй праці «Free Expression, Globalism and New Strategic Communication» («Свобода слова, глобалізм і нові стратегічні комунікації») (Price, 2015) стверджує, що термін «стратегічні комунікації» містить стратегічні форми і зміст комунікації, що слугують досягненню широкого спектру цілей та базовані на специфічному розумінні проблеми/ситуації. Основними ж суб'єктами стратегічних комунікацій дослідник визначає так званих «акторів» глобального масштабу (держави, великі корпорації, міжнародні неурядові організації тощо).

Дещо інший концептуальний підхід щодо тлумачення соціальних комунікацій спостерігаємо у К. Халлахана та його колег у статті «Defining Strategic Communication» («Визначення стратегічних комунікацій»). Вчені розглядають поняття як цілеспрямовану комунікацію, що здійснюється установою/організацією з метою досягнення своїх цілей. Зокрема, дослідники вирізняють аспекти, що сприяють формуванню концепції стратегічних комунікацій у корпоративному секторі, серед яких головний – диференціація цільової аудиторії та каналів комунікації, що зумовлено розвитком інформаційного суспільства та стрімким поширенням цифрових технологій. На думку К. Халлахана, установам/організаціям з часом доводиться розуміти, що різні види корпоративних комунікацій (внутрішньокорпоративні комунікації, маркетинг, PR) мають не тільки спільну мету, а й стратегії її досягнення – відбувається синтез каналів комунікації та форм передачі інформації (Hallahan,

2007: 4).

Саме синтез різних аспектів комунікації дає можливість максимально сприяти досягненню стратегічної мети. Адже окремі види комунікаційної діяльності, спрямовані на вирішення специфічних завдань свого сектору (наприклад, маркетологи рекламують та просувають свій товар на ринку з метою збільшення кількості покупців/споживачів; завдання PR-служби – формування іміджу корпоративної структури, встановлення позитивної комунікації з цільовою аудиторією), важливі та необхідні для установи/організації, і разом з тим, недостатні для досягнення стратегічної мети. Відтак інтеграція різних видів комунікаційної діяльності з метою ефективного функціонування корпоративної інституції зумовлює «народження» стратегічної комунікації, сутність якої полягає у впливі на цільову аудиторію з метою досягнення бажаного результату.

Близьким до такого розуміння поняття є трактування К. Паула, за яким стратегічні комунікації характеризуються як скоординовані дії, повідомлення, образи чи інші види реляції, спрямовані інформувати, впливати, переконувати цільову аудиторію (Paul, 2011: 17). Виходячи з вищенаведених визначень, бачимо, що стратегічна комунікація є нічим іншим, як цілеспрямоване використання внутрішніх і зовнішніх комунікацій організації для виконання своєї місії, а основними рисами стратегічної комунікації є нерозривний зв'язок із загальною стратегією організації та інтегрованість у внутрішні та зовнішні процеси організації.

Стратегічні комунікації відрізняються від традиційних комунікацій тим, що вони є більш цілеспрямованими та комплексними. Вони не просто передбачають передачу інформації, а й спрямовані на досягнення конкретних результатів. Вони включають зв'язки з громадськістю, маркетинг, внутрішні комунікації тощо. Особливої уваги заслуговує PR, спрямований на створення позитивного іміджу організації та її зв'язків з місцевою громадою.

Розглянемо PR з точки зору стратегічного управління організацією. Першим, хто назвав PR різновидом стратегічного менеджменту, був американський професор публічних відносин Джеймс Грюніг (Jack L. Grunig). У

своїй книзі "Public Relations: A Management Perspective" (1992) він стверджував, що PR є "частиною загальної стратегії організації" і що його цілі повинні бути тісно пов'язані з цілями організації. Грюніг розглядав PR як процес управління комунікаціями, спрямований на створення та підтримку позитивного іміджу організації в очах її цільових аудиторій. Він стверджував, що PR повинен бути інтегрований з іншими функціями управління, такими як маркетинг, фінанси та операції.

Такої ж думки дотримувались Девід Міллер (David Miller), який у своїй книзі "Public Relations: The Role of Communication in Organizations" (2007) стверджував, що PR є "важливим компонентом стратегічного управління" і Карл Фредерік (Karl W. Frederick), який у своїй статті "Public Relations: The Profession and the Practice" (1992) стверджував, що PR є "важливим інструментом стратегічного управління". Сьогодні вже більшість вчених-публіцистів сходяться на тому, що PR є різновидом стратегічного менеджменту. Це означає, що PR має бути інтегрований з іншими функціями управління та спрямований на досягнення загальних цілей організації.

Спортивні організації за допомогою PR просувають свою корпоративну особливість (індивідуальність), тобто стратегічно заплановану і на практичному рівні реалізовану самопрезентацію організації (корпоративного «я») на основі бажаного іміджу. Потужна корпоративна індивідуальність сприяє: підвищенню мотивації працівників; створенню почуття впевненості у представників ключових груп зовнішньої громадськості; визнанню життєво важливої участі в діяльності своєї спортивної організації. Саме тому, менеджери спортивних організацій повинні завойовувати повагу у ЗМІ, показувати розуміння сутності новин, виявляти конструктивність, йти назустріч журналістам і продюсерам, створювати у ЗМІ довіру. Як правило, журналісти очікують швидку реакцію на запити, відкрити і чесну політику щодо ЗМІ, готовність мати справу і з негативними новинами, доступність саме менеджерів, а не відділу преси та засобів інформації взагалі, легко зрозумілий іншим об'єкт, який може бути відомий, і за допомогою якого люди запам'ятовують і формують своє ставлення до нього. Це результат

взаємодії людських переконань, ідей, почуттів і вражень про об'єкт [10,24,54,65].

За допомогою PR відбувається управління враженням - впровадження політики презентації організації ключовим групам, що сприяє створенню у них сприятливого іміджу чи запобіганню виникнення несприятливого іміджу. Завдяки PR створюється корпоративна репутація - це те, що люди думають і говорять про спортивну організацію, її продукцію / послуги, а також поведінка цих людей.

Завдяки PR здійснюється стратегічне позиціонування спортивної організації - по суті свідомий вибір конкретної основи для побудови конкурентної переваги. Це комбінація призову до клієнта або зацікавленій особи і конкурентні міркування,

які можуть наділити компанію або бренд чіткими рисами індивідуальності в сприйнятті цих людей. Таким чином, спортивна організація у представленні її цільової групи повинна бути краще, ніж її конкуренти, незалежно від того, що вважають важливим самі її члени. Вона повинна здаватися краще, ніж насправді, і тому повинна продавати свою продукцію або послугу саме своїм клієнтам, ґрунтуючись на хорошому знанні переваг і недоліків як своїх, так і інших постачальників. Спортивні менеджери повинні вирішувати, де і як конкурувати [54, 65]. Основні теми повідомлень для ЗМІ мають включати висвітлення політики компанії, новини, що представляють загальний інтерес, персоналії, поточні події. Повідомлення повинні призначатися в основному для статей по окремим спеціальним темам, а не просто для самопросування компанії. Проведення пабліситі, як одного з інструментів PR, спрямовані на отримання позитивного висвітлення спортивної організації у засобах масової інформації, які дозволяють підвищити обізнаність про неї, її продукти або послуги, а також сформувати позитивний імідж. Найбільш ефективними методами проведення пабліситі є анонсовані заходи та спонсорство.

Анонсовані заходи організуються для ЗМІ (прес-конференції, презентації, конференції, семінари тощо) і є хорошим способом привернути увагу ЗМІ і отримати висвітлення в новинах. Спонсорство, як надання фінансової підтримки певній події або організації, дозволяє спортивній організації пов'язати

свій бренд з позитивною подією і підвищити свою обізнаність. За допомогою спонсорства спортивна організація набуває виключного права на який-небудь захід чи спортивне змагання або надає своє ім'я якому-небудь продукту з метою просування себе через висвітлення в ЗМІ та / або насадження у свідомості громадян позитивної асоціації свого імені з цікавою або значущою подією. Підтримуючи будь-який захід чи діяльність, менеджери спортивної компанії можуть розраховувати отримати матеріальну віддачу від витрачених коштів і зусиль - наприклад, у вигляді умовної вартості ділових зв'язків, тобто ціни накопичених ділових зв'язків, нематеріальних активів компанії, скажімо, престижу торгової марки, досвіду ділових зв'язків, придбання можливості впливу на клієнтів, створення високої репутації організації, її товару або товарної марки [20,54,60].

Корпоративна соціальна відповідальність - безумовно, найважливіший пункт порядку денного будь-якого PR-менеджера спортивної організації. У сфері корпоративної соціальної відповідальності ключовим для менеджерів є поняття вигодонабувачів як особистостей або груп із законодавчо закріпленими майновими правами (або участю). Вони взаємодіють з компанією в деяких видах її діяльності. Їх участь необхідна, якщо компанія прагне до успіху і процвітання. Управління взаємовідносинами з вигодонабувачами може розглядатися як інвестиція і як одне із стрижневих напрямів бізнес-планування та менеджменту.

Інформаційні послуги - це істотно важлива частина процесу створення взаємної довіри та взаєморозуміння між спортивною організацією та іншими стейкхолдерами. PR-відділ повинен очолити процес координування постачання інформації для ЗМІ щодо діяльності компанії, а це часто вимагає супровідного роз'яснювального матеріалу, який допоміг би громадськості більше дізнатися про компанію та сфери її діяльності [54,61].

Поради та консультації - також одне з найважливіших напрямів діяльності PR-команд в багатьох спортивних організаціях. Професіоналів PR все частіше залучають для надання консультацій і рекомендацій з управлінських питань і проблем політики спортивної організації. Управління комунікаціями

сприймається все серйозніше і все ширше визнається як важлива компетенція в бізнесі, PR-фахівців все частіше залучають як радників менеджерів з питань спілкування з «зовнішнім світом», також для забезпечення технічної сторони відповідних обраних спеціалістом PR-комунікацій.

Кризове управління розглядає майбутнє з точки зору прогнозування ймовірних подій, які можуть зруйнувати важливі для спортивної організації взаємини, і підготовки до них. Тут сфера обов'язків менеджера з комунікації може поширюватися на широкий спектр діяльності, у тому числі планування на випадок непередбачених обставин, обмеження шкоди, облік уроків попередніх кризових ситуацій, впорядкування і управління уявленнями менеджерів про кризу і їх ставленням до них, аж до управління самою кризою.

Управління проблемами спортивної організації передбачає систематичне виявлення можливих проблем, що викликають занепокоєння компанії, і дії, спрямовані на коригування її політики в умовах їх виникнення. Від кризового менеджменту управління проблемами відрізняється тільки тимчасовими рамками і почуттям паніки. Менеджери повинні навчитися розглядати проблеми з точок зору різних стейкхолдерів. Менеджер з комунікації у своїй діяльності повинен передбачати можливість виникнення цих проблем і вміти управляти реакцією спортивної організації на них [25,37,60].

Розробка та написання друкованих матеріалів - також один з обов'язків PR-відділу зовнішніх комунікацій. Це спеціальна література з PR, брошури та буклети, що видаються спортивною організацією (щорічний звіт та історія компанії, а також розповідь про основні послуги спортивної організації). Все більше потрібна підготовка аудіо-і відеоматеріалів. Велика частина цієї роботи планується для забезпечення просування, і тому необхідна тісна співпраця фахівців з маркетингу і менеджера з комунікації, що забезпечує послідовність у створенні і підтримці корпоративної індивідуальності. Аналізують комунікаційні потреби спортивної організації і охоплення всіх її ключових груп громадськості.

Підготовка громадських заходів має включати планування стратегічних комунікацій спортивної організації, оскільки на корпоративному рівні доводиться

працювати з різними аудиторіями - з представниками урядових і ділових кіл, пресою, громадськими організаціями, акціонерами і профспілками і з широкою громадськістю [59]. Галузеві зв'язки включають комунікації з різними спортивними організаціями в межах однієї галузі, в якій діє компанія, наприклад торговими асоціаціями, дослідницькими (експертними) агентствами.

Планування структури комунікаційної стратегії організації становить істотно важливу частину роботи спортивного менеджера з комунікації. Вона будується за ієрархічним принципом — від місії і до плану дій, бюджету та оцінки ефективності. Орієнтовна структура комунікаційної стратегії включає: місію, візію та цінності (цей розділ є спільним зі стратегією організації); цілі та завдання комунікації відповідно до цілей та завдань організації; аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища (SWOT, PEST); матрицю стейкхолдерів; аналіз ризиків (частота, вплив, способи уникнення); цільове позиціонування; ключовий меседж та меседж-бокс; *tone of voice* — тональність комунікації; канали та інструменти комунікації; алгоритми кризової комунікації; графік реалізації; бюджет; аналіз ефективності. Ефективна комунікаційна стратегія має відповідати на запитання: "що ми комунікуємо", "навіщо ми це робимо", "хто наша цільова аудиторія".

Відтак, говорячи про застосування стратегічних комунікацій в менеджменті спортивних організацій, ми можемо розглядати їх як ефективний інструмент управління, оскільки в загальному вигляді стратегічні комунікації забезпечують реалізацію стратегії соціального суб'єкта за допомогою особливих (комунікаційних) ресурсів, засобів, інструментів, технологій.

Висновки до розділу 1

1. Комунікації, як процес спілкування і передачі інформації між людьми або їх групами, займають провідне місце в менеджменті організацій, оскільки обмін інформацією вбудований у всі функції управління: планування, організацію, мотивацію і контроль.

2. Найважливішою проблемою менеджменту спортивних організацій є інформаційне забезпечення з використанням сучасних комунікаційних технологій, що знайшло своє відображення у "Стратегії розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року". Відповідно Стратегії впровадження сучасних комунікаційних технологій має забезпечити координацію дій усіх заінтересованих суб'єктів, органів виконавчої влади, місцевого самоврядування та територіальних громад з питань популяризації та розвитку сфери фізичної культури і спорту; обмін ідеями і технологіями між представниками держави, бізнесу і науковцями з метою координації зусиль щодо підвищення рівня залучення населення до оздоровчої рухової активності; розроблення та реалізація комунікаційної стратегії формування у суспільстві здорових звичок, цінності збереження та зміцнення здоров'я шляхом поєднання фізичної активності з іншими складовими здорового способу життя тощо.

3. Спортивна організація як відкрита система взаємодіє з навколишнім середовищем. Це означає, що вона отримує ресурси від зовнішнього середовища та віддає у зовнішнє середовище продукти своєї діяльності. При цьому спортивна організація постійно адаптується до змін у зовнішньому середовищі завдяки комунікації з клієнтами, спонсорами, партнерами, органами влади та громадськістю. Зовнішні комунікації необхідні для досягнення цілей організації, вони допомагають: популяризувати спорт та спортивні організації; залучати клієнтів, спонсорів та партнерів; створювати позитивний імідж організації; захищати інтереси організації.

4. На прикладі моделі зовнішніх комуникативних процесів Тернопільського обласного центру фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» доведено, що часто проблеми у зовнішніх комуніках організацій фізичної культури і спорту

виникають через внутрішню неорганізованість, незадовільну організаційну структуру, невизначеність кола обов'язків персоналу, нераціональний розподіл ресурсів тощо.

5. Для успішного виконання своєї місії фізкультурно-спортивним організаціям треба ефективно взаємодіяти із зовнішніми групами впливу через корпоративні комунікації, мається на увазі процес обміну інформацією між спортивною організацією та стейкхолдерами – власниками, фанатами, гравцями, спонсорами, споживачами, спортивними федераціями, асоціаціями, спілками, клубами, партнерами, інвесторами, меценатами, волонтерами, органами державної влади та місцевого самоврядування різних рівнів, засобами масової інформації. Корпоративні комунікації відіграють важливу роль у будь-якій спортивній організації, оскільки вони допомагають цій організації досягти своїх цілей.

Сьогодні існує безліч варіантів використання цифрових технологій для комунікацій з зовнішньою аудиторією. Існує багато різних платформ для просування бренду організації чи бізнесу. Вибір конкретної платформи залежатиме від цільової аудиторії, цілей та наявних ресурсів.

6. Стратегічна комунікація є нічим іншим, як цілеспрямоване використання внутрішніх і зовнішніх комунікацій організації для виконання своєї місії, а основними рисами стратегічної комунікації є нерозривний зв'язок із загальною стратегією організації та інтегрованість у внутрішні та зовнішні процеси організації. Сутність стратегічної комунікації полягає у впливі на цільову аудиторію з метою досягнення бажаного результату. Вони є ефективним інструментом ефективного управління спортивними організаціями, забезпечують реалізацію їхньої стратегії за допомогою комунікаційних інструментів і технологій.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДИ І ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

2.1. Методи дослідження

Для реалізації мети і завдань дослідження нами були використані наступні методи:

1. Вивчення та аналіз спеціальних літературних джерел.
2. Контент - аналіз періодичних видань.
3. Соціологічне опитування (анкетування);
4. Методи математичної статистики

Одним з основних методів дослідження в нашій роботі було вивчення та аналіз літературних джерел та контент - аналіз періодичних видань, які дозволили вирішити ряд поставлених завдань.

Цей метод був використаний при вивченні засобів масової інформації: преси, телебачення, радіо. У моїй роботі використовується періодична література: газети, журнали, також дані отримані з Інтернету.

При **аналізі спеціальних літературних джерел** ми враховували той факт, що вони містять інформацію, яка носить об'єктивний характер і відображає предмет дослідження таким, яким він є незалежно від уявлення про нього.

Бібліографічний пошук і ретроспективний аналіз даних спеціальних літературних джерел дозволили скласти загальне уявлення про об'єкт дослідження, сформулювати проблему, а також підтвердити її актуальність і створити основу для подальших досліджень.

Даний метод використовувався в дослідженні з метою вивчення особливостей стратегічних комунікацій у сфері фізичної культури і спорту.

Слід зазначити, що контент - аналіз спеціальних літературних джерел в основному використовувався на першому етапі дослідження.

Соціологічне опитування. Одним із провідних методів збору первинної інформації в нашому дослідженні було соціологічне опитування, за допомогою якого нами була отримана різноманітна інформація з проблеми дослідження.

Основним призначенням проведеного соціологічного опитування складалося в отриманні необхідної, об'єктивної соціологічної інформації. У ході досліджень нами використовувався опосередкований вид опитування - анкетування.

Анкетне опитування ґрунтується на висловлюваннях службовців ДЮСШ «Динамівець» і проводився з метою виявлення думки респондентів, а також був найважливішим джерелом інформації про реально існуючих соціальних фактах, що відображають особливості та специфіку об'єкта та предмета дослідження.

Для підвищення достовірності результатів, розроблена нами анкета носила анонімний характер і включала відкриті, а також закриті питання з альтернативними варіантами відповідей.

Соціологічний аналіз проводився в колективі ДЮСШ «Динамівець». Респондентами виступали службовці, що займають керівні посади, а також головні і провідні спеціалісти організації.

Методи математичної статистики. З метою вивчення зібраної інформації, нами була проведена обробка отриманих даних за допомогою методів математичної статистики. Кількісні методи, якісні дані, отримані нами в процесі опитування, були оброблені і представлені наступними математичними показниками:

- Кількість респондентів, використовувався для визначення реальної кількості людей, що дали відповідь на певний варіант відповіді;
- Процентне співвідношення, використовувалося для визначення частини респондентів від всієї їх кількості.
- Ранжування, використовувалося для виявлення місця варіанта відповіді в залежності від ступеня значимості.

Статична обробка отриманих нами даних матеріалів проводилась за допомогою програми Excel.

2.2. Організація дослідження

Дане дослідження проводилося з метою виявлення особливостей у

стратегічних комунікаціях співробітників, взаємовідносини та взаєморозуміння в колективі ДЮСШ «Динамівець».

Дослідження проводилося за допомогою розробленої анкети (Додаток А). Основна частина анкети містить 10 питань. Зміст питань було сформульовано на підставі вивчення спеціальних літературних джерел. Заключна частина анкети включає в себе 3 пункти, які дозволили визначити якісний склад респондентів: посада на момент проведення дослідження, вік і освіту. Кваліфікаційне дослідження проводилося в три етапи, кожен з яких передбачав наявність конкретних цілей.

Перший етап дослідження передбачав вибір і обґрунтування теми роботи, проводився пошук, підбір та аналіз науково-методичних і спеціальних літературних джерел: періодичних видань, а також підручників і навчальних посібників. Велику частину часу було приділено роботі з періодичною літературою, класифікувалися, вивчалися і аналізувалися документи та інформація з Інтернету. Виявлення актуальності дослідження, об'єкта і предмета дослідження, а також визначення мети і завдань дослідження.

На даному етапі проводився збір, вивчення і класифікація інформації з проблеми дослідження.

Другий етап дослідження. Головною метою цього етапу була підготовка, проведення соціологічного анкетування та обробка отриманих результатів. Для успішної реалізації цієї мети було визначено конкретний об'єкт дослідження, підготовлені засоби обробки первинної інформації, розроблений дослідницький інструментарій і виконано його тиражування.

Метод соціологічного анкетування на даному етапі дослідження застосовувався для отримання оперативної інформації про сучасний стан розвитку і рівні застосування стратегічних комунікацій в процесі діяльності в організації.

Проведення соціологічного опитування в колективі ДЮСШ «Динамівець» у жовтні 2023 р. дало можливість з великою часткою вірогідності визначити не тільки основні проблеми, що виникають в процесі комунікації в організаціях

сфери фізичної культури і спорту, а й ступінь поінформованості респондентів за вищезазначеною проблемою.

У соціологічному дослідженні, проведеному на даному етапі, взяло участь 20 респондентів.

З них 45% жінок і 55% чоловіків. Гендерний, відтак, состав збалансований.

Дані про вік і освіту респондентів представлені на рисунках 2.1. і 2.2.

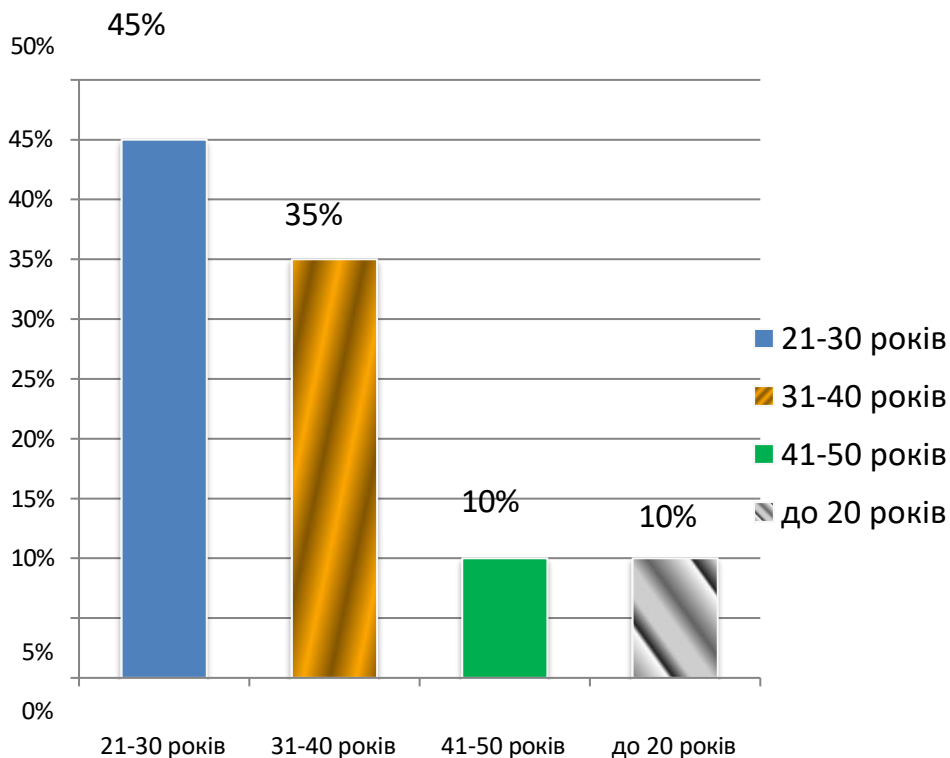


Рис. 2.1. Вік респондентів

На даному рисунку відображається вік працівників ДЮСШ «Динамівець». Загалом в футбольному клубі молодий колектив, 55% респондентів віком до 30 років.

Опитування респондентів щодо освіти показує нам, що у ДЮСШ «Динамівець» переважають спеціалісти з вищою й незавершеною вищою освітою – 90%.

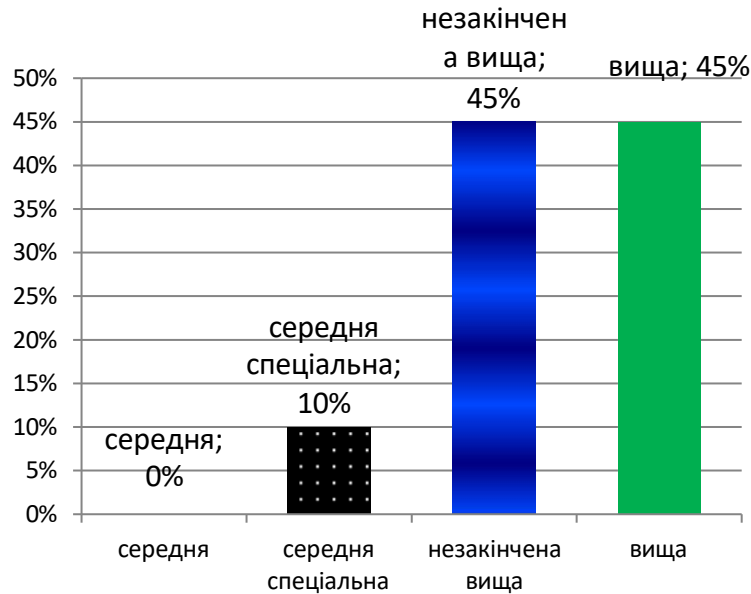


Рис. 2.2. Освіта респондентів

Третій етап дослідження. На заключному етапі дослідження були оброблені отримані в результаті дослідження дані і побудовані на їх підставі аналітичні таблиці, графіки.

Також було проведено уточнення, узагальнення та систематизацію матеріалів, зібраних під час організації дослідження, про стан і основні проблеми які виникають у процесі стратегічних комунікацій у ДЮСШ «Динамівець». На підставі осмислення отриманих, у процесі роботи, результатів були сформульовані відповідні висновки та практичні рекомендації.

3 РОЗДІЛ

ЗОВНІШНІ КОМУНІКАЦІЇ В ДІЯЛЬНОСТІ ДЮСШ «ДИНАМІВЕЦЬ»

3.1. Фактори, які впливають на ефективність зовнішніх комунікацій ДЮСШ «Динамівець»

Становлення в Україні ринкової економіки, коли більшість підприємств перебувають у приватної власності, неминуче породило громадянське суспільство, тобто сферу комунікацій, що не контролюється державою. Проблема справжньої комунікації, в такий спосіб, стала в наш час реальною в масштабах всього українського суспільства. Відтак перед кожною організацією постала необхідність самостійно визначати для себе пріоритети та шукати нові засади для зовнішніх комунікацій..

Типологія соціальних комунікацій за критерієм співвідношення джерела та одержувача представлена у табличній формі (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Типологія соціальних комунікацій за критерієм співвідношення джерела та одержувача

	особистість	група	організація	маса
особистість	інтер-персональні та міжособистісні комунікації	комунікативно-особова організаційна комунікація	організаційна комунікація (ок)	масова комунікація (МК)
група	групо-особистісна	міжгрупова	ок	МК
організація	ок	ок	ок	МК
маса	МК	МК	МК	МК

Нас цікавить комунікативно-особова організаційна комунікація на рівні особистості, групи та організації, а також організаційна комунікація ДЮСШ «Динамівець» на рівні групи і організації.

Комунікації виконують життєзабезпечуючу роль кожної організації.

Якщо раптом перекрити потоки повідомлень в організації, вона припинить своє існування.

Саме зовнішня комунікація служить засобом включення організації у оточуюче середовище, забезпечує їй взаємодію з стейкхолдерами, без спілкування з якими неможливе чи безглузде існування організації

— споживачів, постачальників, фінансистів.

В сучасному менеджменті існують такі **види комунікацій**:

- внутрішньо-організаційні
- між організацією і зовнішнім середовищем;
- формальні і неформальні

комунікації. Наразі, комунікації

бувають двох видів:

Організаційні комунікації базуються на правилах, нормах і процедурах ДЮСШ «Динамівець». Міжособистісні комунікації носять неформальний соціально психологічний характер.

Внутрішньо-організаційні комунікації мають такі напрями:

- зверху вниз;
- знизу до гори.

Низхідні комунікації в організації — це потоки інформації, що йдуть зверху вниз, - від керівництва ДЮСШ «Динамівець» до підлеглих. Основа таких комунікацій полягає у доведенні до підлеглих інформації, її, цінностей, можливостей і послідовності її використання; організація реалізації, і контролю її результативності і планування очікуваних результатів.

Комунікації знизу до гори — це потоки інформації, що знизу, від підлеглого до керівника ДЮСШ «Динамівець». Їх мета вирішити питання передачі результатів, нових запитів, пропозицій, виявлених проблем і обмежень; передача своїх розробок з метою ефективної діяльності організації по досягненню мети.

Комунікаційна діяльність є духовна, проте для її реалізації потрібні

матеріально-технічні засоби, які організують діяльність комунікаційних каналів. Отже, канали комунікації – матеріальна сторона комунікації.

Комунікації між ДЮСШ «Динамівець» і оточенням відбуваються за допомогою зовнішніх комунікацій, які мають на меті моніторинг оточуючого середовища і з позиції стратегічних цілей організації і її оперативного керівництва.

Для передачі інформації служать наступні засоби комунікацій:

- вербальні (слова),
- невербальні символи (міміка, жести, пози, погляд, розташування речей),
- технічні засоби на основі космічного радіозв'язку, мікроелектронної та комп'ютерної техніки, оптичних пристроїв запису (телефон, інтернет, радіо, телебачення),
- друковані і письмові штучно створені документи, тощо.

Всі засоби комунікацій перетинаються і взаємодіють один з одним та утворюють гібридні канали комунікації, які з'являються завдяки використанню різних технічних засобів у усній та документній комунікації.

Документаційна, а це письмова й комп'ютерна, інформація має найбільше значення за обсягом і можливості звертатися до неї в будь який час, минаючи безпосереднє міжособистісне спілкування. Проте слід пам'ятати, що документна комунікація відповідає елементарній схемі комунікаційної діяльності лише у разі безпосереднього листування між комунікантом та отримувачем.

Звертання до того чи іншого виду інформації залежить від каналів комунікацій. Наприклад, в комунікаціях між ДЮСШ «Динамівець» і зовнішнім середовищем використовується в основному письмовий, телефонний і Інтернет зв'язок, а також наради. ЗМІ використовують для реклами діяльності ДЮСШ «Динамівець». Усередині підприємства інформація передається як письмово, так і усно при безпосередньому спілкуванні по телефону.

ДЮСШ «Динамівець» – складова частина фізкультурно-спортивного руху нашої країни. ДЮСШ «Динамівець» засновано відповідно до законодавства України на необмежений період часу.

Як акцентує звіт директора ДЮСШ «Динамівець» відомого шпажиста Григорія Крісса «Про підсумки навчально-тренувальної і виховної роботи в 2022-2023 навчальному році та план організаційних заходів на 2023-2024 навчальний рік».

Головними цілями та завданнями ДЮСШ «Динамівець» є:

1. розвиток та популяризація фехтування як одного з видів спорту в Україні;

2. пропагування етичних цінностей фехтування як виду спорту та як предмет виховання;

3. заохочення до занять з фехтування у Києві дітей та молоді.

4. захист інтересів учасників та членів ДЮСШ «Динамівець»;

5. боротьба з дискримінацією за статевими, національними, релігійними та расовими;

6. сприяння розвитку і поширення зв'язків з іншими ДЮСШ, органами державного управління та владою міста, міжнародними

неурядовими

організаціями в інтересах пропагування спорту в цілому та фехтування, зокрема на всіх рівнях.

7. приєднання до олімпійського руху України;

8. підтримка відповідального ставлення до питань охорони довкілля [23]. Структура ДЮСШ «Динамівець» забезпечує комунікацію як в середині організації, так і взаємодію з зовнішнім середовищем. Організаційна структура ДЮСШ «Динамівець» представлена на рис.3.1.

З 01 вересня 2023 року для покращення керованості і взаємодії тренерський склад розділили на три відділення з старшими тренерами–викладачами на чолі:

1. Рапіри;

2. Шпаги;
3. Шпаги й шаблі [23].

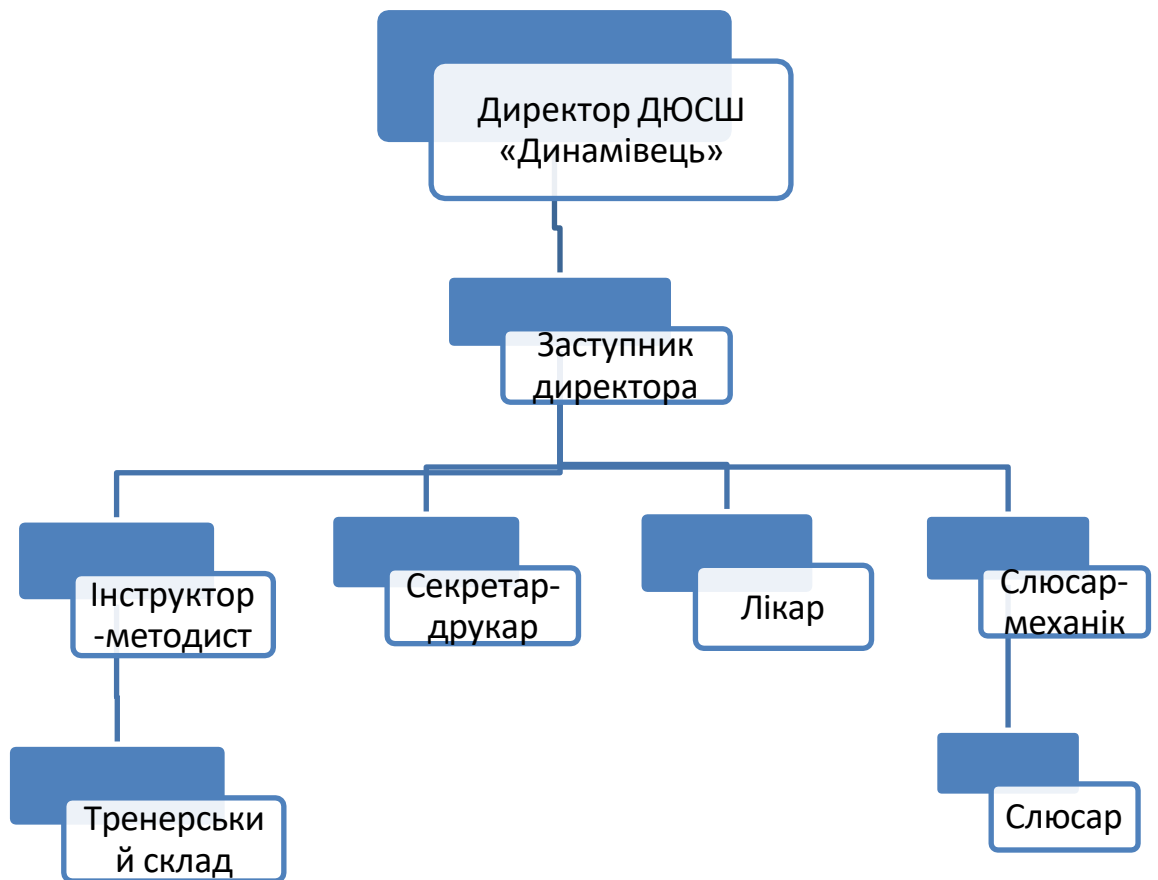


Рис. 3.1. Організаційна структура ДЮСШ «Динамо»

ДЮСШ «Динамо» в сфері ФКіС координує зусилля з державними органами й плідно співпрацює з національною федерацією фехтування України (НФФУ), а також з Міністерством України у справах молоді та спорту, Київським міським та районними спорткомітетами.

ДЮСШ «Динамо» діє у відповідності з Конституцією України та чинним законодавством та власним Статутом. ДЮСШ «Динамо» засновано відповідно до законодавства України на необмежений період часу.

ДЮСШ «Динамо» комунікує як з органами державної влади, так і з громадськими організаціями та підприємствами на договірних засадах.

ДЮСШ «Динамо» співпрацює з такими організаціями:

Державні та муніципальні організації:

- держані адміністрації міста та Печерської районної у місті Києві

державної адміністрації;

- Департамент молоді та спорту виконавчого органу Київської міської ради і районі спорткомітети.

Громадські організації:

- НФФУ ;
- ЗМІ.

Згідно із статутом ДЮСШ «Динамівець» є позашкільним навчально-виховним закладом, заснованим на комунальній власності територіальної громади м. Києва та підпорядкованим Департаменту молоді та спорту Київської міської державної адміністрації.

ДЮСШ «Динамівець» знаходиться за адресою: Україна, вул. Хрещатик, 12, м. Київ, 01001 тел. (044)2535929 (фактична адреса: м. Київ, вул. Пилипа Орлика, 15).

Біля 40 років керівництво дитячо-юнацькою спортивною школою «Динамівець» здійснює – Крісс Григорій Якович – Олімпійський чемпіон, дворазовий призер Олімпійських ігор, багаторазовий чемпіон та призер чемпіонатів світу, п'ятиразовий чемпіон СРСР, чемпіон Спартакіади народів СРСР, Заслужений майстер спорту СРСР, Заслужений працівник ФКіС України, кавалер орденів «За заслуги» – I–II–III ступенів та ордена Ярослава Мудрого –V ступеню, член Залу слави Міжнародної федерації фехтування, Почесний професор Львівського державного університету фізичної культури . Керівники спрямовують свої організаційні комунікації на виконання пріоритетних завдань адміністрації ДЮСШ в поточному навчальному році. А це:

- здійснення набору дітей для проведення навчально–тренувальної та виховної роботи серед дітей та підлітків;
- створення оптимальних умов для всебічного гармонійного розвитку спортсменів;
- спортивної школи та збереження контингенту, згідно з планом

спеціалізації та програмними вимогами за віком;

- проведення роботи по залученню дітей пільговиків до систематичних занять спортом;
- виховання морально–етичних якостей особистості, забезпечення піднесення патріотизму та міжнародного іміджу держави завдяки досягнення спортсменами високих спортивних результатів, виховання спортсменів на оздоровчих та культурних традиціях українського народу;
- здійснення контролю за проведенням навчально–тренувальних занять, виконанням програмних норм з виду спорту, навчальних планів і розкладу занять;
- створення умов для підвищення кваліфікації тренерсько–викладацького складу;
- посилення контролю за навчально–тренувальним та виховним процесом і спортивно–масовою роботою в школі;
- здійснення зв'язку з загальноосвітніми навчальними закладами, вищими навчальними закладами та іншими організаціями з питань навчально–тренувального та виховного процесу;
- забезпечення участі вихованців в міських, Всеукраїнських та міжнародних змаганнях з фехтування згідно календарного плану;
- зміцнення матеріально–технічного забезпечення навчально–тренувального процесу;
- пошук та забезпечення ДЮСШ висококваліфікованими тренерами–викладачами;
- сприяння вихованню у дітей та молоді навичок здорового способу життя, формування мотивації до занять ФКіС та досягнення високих спортивних результатів;
- підготовка зведеної статистичної звітності про діяльність ДЮСШ.

3.2 . Аналіз каналів комунікацій ДЮСШ «Динамівець»

Відповіді працівників ДЮСШ «Динамівець» на питання нашої анкети наступні. Щодо визначення ступені значущості комунікації в діяльності ДЮСШ «Динамівець» 80% визначили її високою і 10% середньою.

Було з'ясовано також витрати часу на обмін інформацією та спілкування в ДЮСШ «Динамівець». Результат представлений на рисунку 3.2. Як ми бачимо з аналізу рисунку, 45% працівників ДЮСШ «Динамівець» спілкуються більшу частину робочого часу. До 1 години робочого часу – 15%. 2-3 години на день – 20%. Ще 5% респондентів весь час спілкуються.

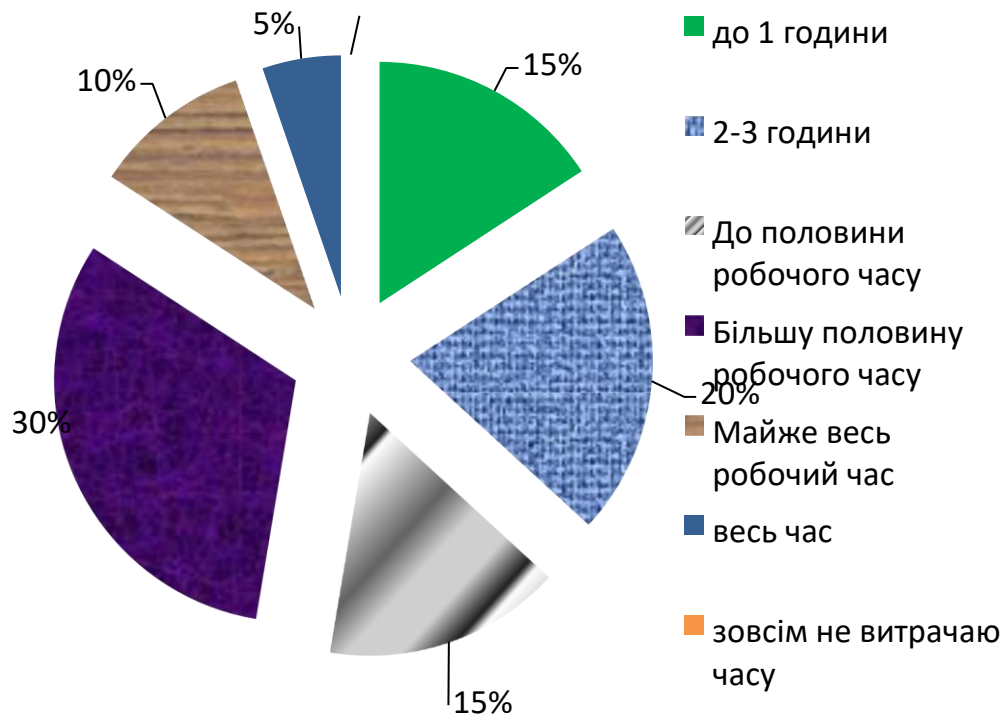


Рис. 3.2. Час, який витрачається на комунікацію в середині ДЮСШ «Динамівець»

Результати опитування респондентів на питання про час, витрачений на зовнішні комунікації представлені на рис.3.3 «Час, який респонденти ДЮСШ «Динамівець» витрачають на зовнішні комунікації».

Відповіді респондентів ДЮСШ «Динамівець» наступні: 10% витрачають на зовнішні комунікації до 1 години на день. П'ята частина

опитаних витрачають 2-3 години робочого часу на зовнішні комунікації. Ще 30% респондентів витрачають до половини робочого часу у зовнішніх комунікаціях. По 15% опитаних працівників ДЮСШ витрачають на зовнішні комунікації більшу половину робочого часу або ж майже увесь час. Відтак зовнішні комунікації весь час, майже увесь час та до половини робочого часу складають разом 60%. Це свідчить про активні зовнішні комунікації працівників.

Відтак, на зовнішні комунікації респонденти ДЮСШ «Динамівець» витрачають практично стільки ж часу, як і на внутрішні.

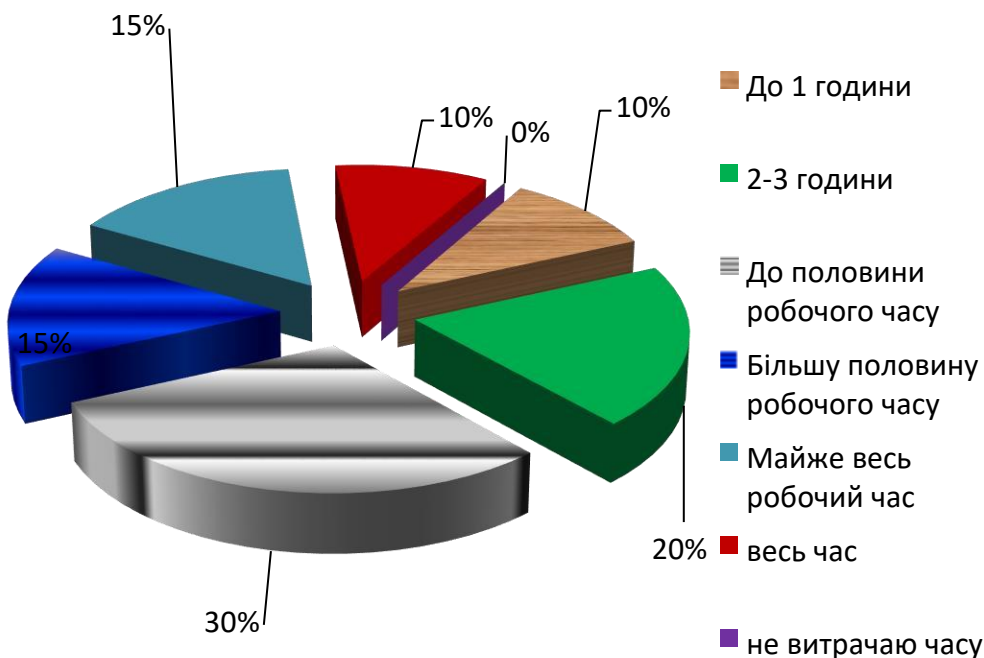


Рис. 3.3. Час, який респонденти ДЮСШ «Динамівець» витрачають на зовнішні комунікації

Працівники ДЮСШ «Динамівець» відповіли на питання щодо засобів передачі інформації у зовнішніх комунікаціях. Відтак вони віддали перевагу усній мові – 50%. Менеджер у сфері ФКіС, на думку респондентів повинен вміти використовувати документами – 20% та технічними засобами – 25%. Ще 5% вважають, що важливою є невербальна мова.

Ці відповіді представлені на рис.3.4. «Найважливіші засоби передачі

інформації у зовнішніх комунікаціях у сфері ФКіС».

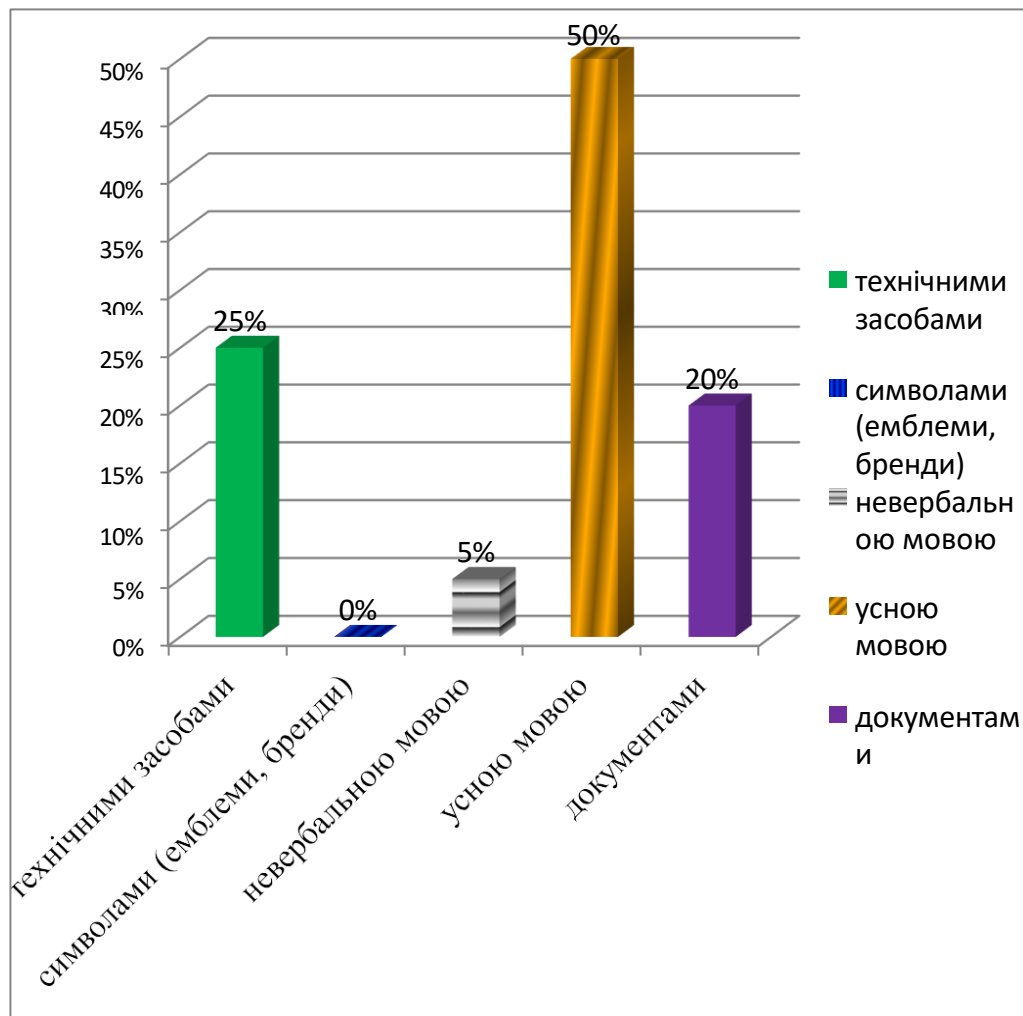


Рис. 3.4. Найважливіші засоби передачі інформації у зовнішніх комунікаціях у сфері ФКіС

Працівники ДЮСШ «Динамівець» відповіли щодо видів зв'язку в процесі зовнішніх комунікацій. Результати наступні. Найчастіше використовується мобільний телефон – 50% та письмове повідомлення (40%). Також працівники використовують усне спілкування особисто – 15% й 5%.електронну пошту. Дивись рисунок 3.5 «Види зв'язку, якими користуються під час зовнішніх комунікацій респонденти ДЮСШ «Динамівець»».

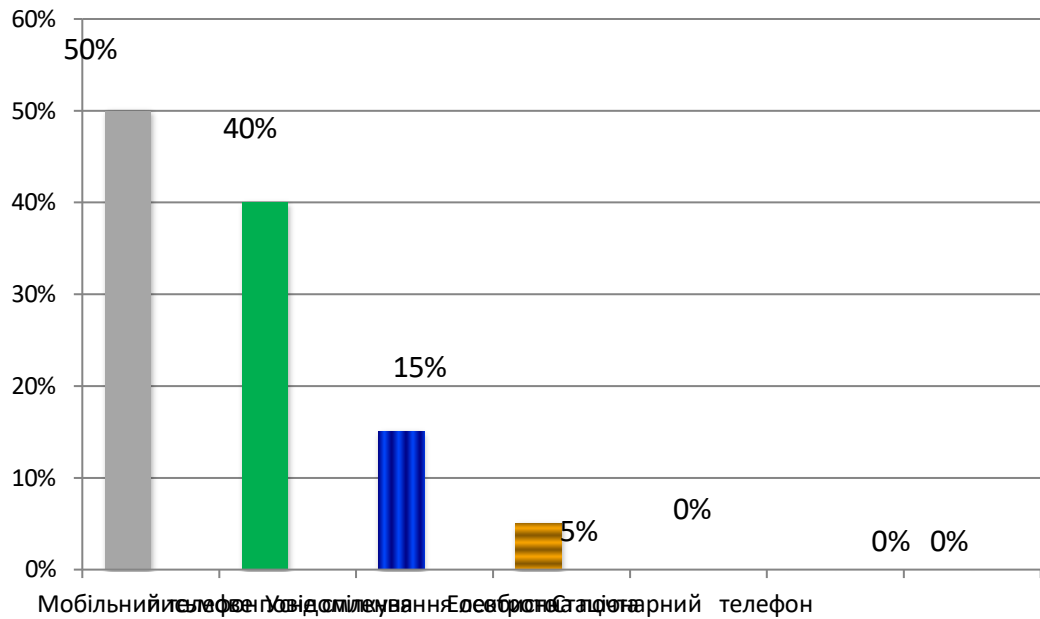


Рис. 3.5. Види зв'язку, якими користуються респонденти під час зовнішніх комунікацій ДЮОШ «Динамівець»

Відповіді респондентів ДЮОШ «Динамівець» на питання щодо рівня комунікабельності у організації майже однакова: більшість або 85% співробітників ДЮОШ «Динамівець» відмітили, що рівень комунікабельності в організації середній. 15% схиляються до того, що рівень високий.

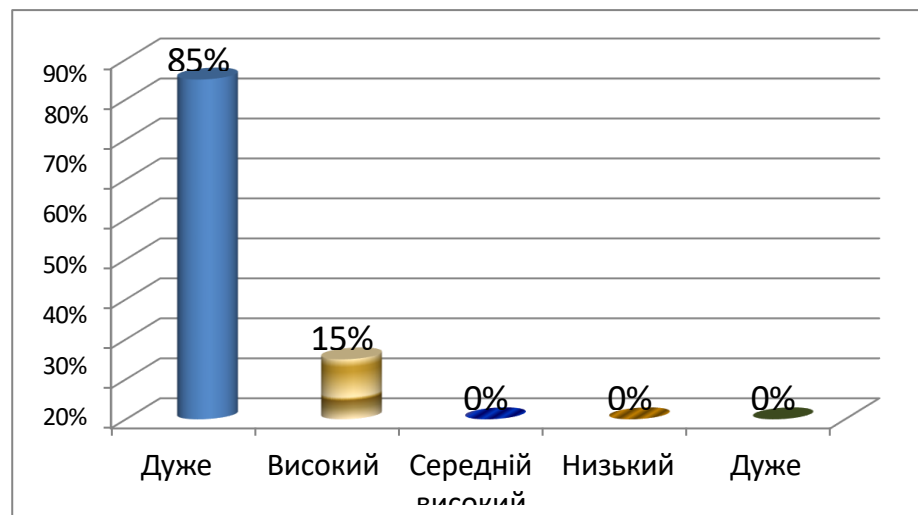


Рис. 3.6. Рівень комунікабельності в ДЮОШ «Динамівець» (%)

Результати опитування представлені на рис. 3.6. «Рівень комунікабельності в ДЮОШ «Динамівець»».

Думка респондентів щодо факторів, які впливають на покращення комунікації у ДЮОШ «Динамівець» наступна: дружні відносини в колективі (30%). Найбільше впливають на покращення комунікації, також, чітк виконання завдань – 25% відповідей, чіткі завдання керівника – 30%, та колективні зустрічі та подорожі – 15%. Це свідчить про здорові стосунки в колективі ДЮОШ «Динамівець».

Результати представлені на рис. 3.7. «Фактори що впливають на покращення комунікації у колективі».



Рис. 3.7. Фактори що впливають на покращення комунікації у колективі

Щодо питання про фактори які, заважають покращенню зовнішніх комунікацій організації думки працівників ДЮОШ «Динамівець» розділилися чітко порівну. Результати на рис. 3.8.



Рис. 3.8. Фактори які заважають покращенню зовнішніх комунікацій організації

Всі відповіді мають однакову значимість по 20%, .

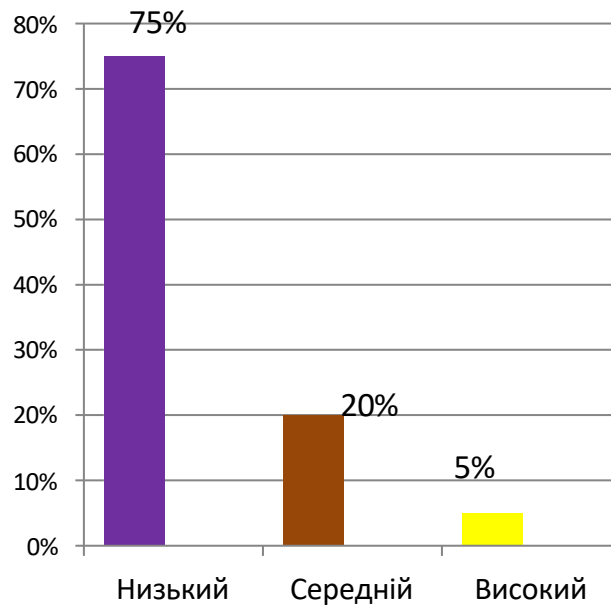


Рис. 3.9. Рівень конфліктності в зовнішніх комунікаціях
Про рівень конфліктності в зовнішніх комунікаціях ДЮСШ

«Динамівець» отримані такі результати: низький (75%), або середній (20%). Високим його назвали лише 5% респондентів. В цілому ми вважаємо, що це незначний рівень конфліктності. Дані цього питання відображаються на рис. 3.9.

Висновки до розділу 3

Проблема справжньої комунікації стала в наш час реальною в масштабах всього українського суспільства. Відтак перед кожною організацією постала необхідність самостійно визначати для себе пріоритети та шукати нові засади для зовнішніх комунікацій..

Саме зовнішня комунікація служить засобом включення організації у оточуюче середовище та забезпечує їй взаємодію зі стейкхолдерами, без комунікацію з якими неможливе чи безглузде існування організації — споживачів, постачальників, фінансистів.

Комунікації між ДЮСШ «Динамівець» і оточенням відбуваються за допомогою зовнішніх комунікацій, які мають на меті моніторинг оточуючого середовища і з позиції стратегічних цілей, і її оперативного керівництва організації.

При визначенні основних каналів комунікації ДЮСШ «Динамівець», було визначено, що спеціалісти організації на зовнішні комунікації витрачають у відсотках набагато більше часу ніж на внутрішні. Це говорить про пріоритетність зовнішнього середовища.

Виявилось, що більшість працівників організації вказали на високий рівень комунікабельності. Думка майже одностайна: майже одностайна: 85% співробітників ДЮСШ «Динамівець», вважають, що рівень комунікабельності в організації середній. Ще 15% схиляються до того, що рівень високий..

Думка респондентів щодо факторів, які впливають на покращення комунікації у ДЮСШ «Динамівець» наступна: дружні відносини в колективі (30%). Найбільше впливають на покращення комунікації, також, чітке виконання завдань – 25% відповідей, чіткі завдання керівника – 30%, та

колективні зустрічі та подорожі – 15%.

Щодо питання про фактори які, заважають покращенню зовнішніх комунікацій організації думки працівників ДЮОШ «Динамівець» розділилися. Причому порівну. Всі відповіді мають однакову значимість по 20%.

Працівники ДЮОШ «Динамівець» найчастіше в зовнішніх комунікаціях використовують мобільний телефон – 50% та письмове повідомлення (40%). Також працівники використовують усне спілкування особисто – 15% й 5% електронну пошту.

Покращення комунікації у ДЮОШ «Динамівець» залежать, перш за все, від дружніх відносин в колективі (30%) та чіткого виконання завдань (25%) й чітких завдань керівника (30%). Позитивно впливають також колективні зустрічі та подорожі – 15%.

Виходячи з наше дослідження, можна зробити висновок, що в ДЮОШ «Динамівець», високий рівень управління комунікаціями, що й підвищує загальну ефективність діяльності ДЮОШ «Динамівець».

РОЗДІЛ 4

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗОВНІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ ДЮСШ «ДИНАМІВЕЦЬ»

У комунікативному процесі об'єднується діяльність, спілкування пізнання. Відтак, у процесі спілкування люди прагнуть вплинути, друг на друга, тобто, обмін інформацією між ними завжди передбачає вплив на поведінку партнера. Ефективність комунікації зазвичай визначається саме тим, наскільки удався такий вплив, а також передбачає можливість змін типу відносин, які склалися між учасниками комунікації.

Діяльність ДЮСШ «Динамівець» передбачає необхідність отримання різноманітної інформації про зовнішні події, наявні і отримані ресурси та правильної інтерпретації її. Визначальне значення має використання комунікаційних технологій в управленні персоналом. Проте, все ще багато проблем у сфері комунікацій не нашли свого відображення у спеціальній літературі.

Наявна система зовнішніх комунікацій ДЮСШ «Динамівець» є продовженням внутрішніх. Для ефективної роботи організації потрібно враховувати вплив усіх комунікативних факторів на діяльність ДЮСШ «Динамівець».

Результативність роботи спортивних організацій, кількість та якість, наданих послуг в цілому залежать від успішності взаємодії зі стейкхолдерами (рис. 4.1). [24,25].

До зовнішніх факторів, які опосередковано, проте суттєво впливають на діяльність ДЮСШ «Динамівець», слід віднести політичні, економічні та демографічні чинники.



Рис.4.1. Принципова схема стейкхолдерів ДЮСШ «Динамівець»

Економічний чинник впливає на необхідність пошуку покупців платних видів послуг і спонсорів. Їх наявність розширює можливості ДЮСШ «Динамівець» поновлювати технологічну базу, оренди спортивних споруд, рівня оплати персоналу та підвищення його кваліфікації [22,65].

Конкуренція, як зовнішній фактор впливає на загальний об'єм послуг, що надаються спортивною організацією, а, відтак, на такі внутрішні фактори як менеджмент, персонал та обладнання.

На персонал ДЮСШ «Динамівець» впливають наступні ключові моменти:

- Необхідність наявності висококваліфікованих кадрів;
- Висока залежність ДЮСШ «Динамівець» від фахівців, працюючих у ній;
- Плинність персоналу по ряду ключових позицій;
- Індивідуальна цінність кожного співробітника;
- Висока роль неформальних комунікацій на управління;

Чинники менеджменту ДЮСШ «Динамівець»:

- Взаємозалежність і перенавантаження завдань
- Ефективність комунікацій;
- Риси характеру індивідів;
- Досконалість організаційної структури.

На якість організаційних комунікацій ДЮСШ «Динамівець» можуть впливати:

- деформація та спотворення повідомлень у комунікаційному процесі; -
- перевантаження інформацією в системі комунікацій;
- незадовільна структура управління організації;
- занадто громізка структура комунікаційного процесу.

Для удосконалення комунікацій ДЮСШ «Динамівець» і усуненню перепон та бар'єрів на їх шляху в організації необхідно проводити:

- раціоналізацію структури комунікаційного процесу, зменшуючи кількість ланцюгів;
- удосконалення обігу документів;
- ефективне застосування графічних засобів і фотоматеріалів;
- підвищення кваліфікації менеджменту ДЮСШ «Динамівець»;
- поліпшення зворотного зв'язку;
- запровадження системи вивчення пропозицій працівників в тому числі і в електронному вигляді;
- застосування сучасних інформаційних технологій і технічних засобів: персональних комп'ютерів, електронної пошти, відеотехніки тощо.

В цілому, під час здійснення зовнішньої комунікації особливої ваги набуває культура спілкування - дотримування правил етичної поведінки, етикету.

Якими будуть майбутні менеджери і менеджмент, залежить від багатьох факторів, в тому числі кібернетичних. Відомо, що кібернетика це наука про оптимальне управління складними динамічними системами з механізмами, що дозволяють здійснювати функцію управління, в тому числі і спортом [5, 34, 40].

У майбутньому в ДЮСШ «Динамівець», як і в інших спортивних організаціях стане можливою комбінація високотехнологічних кібернетичних систем з персоніфікованими елементами управління.

Зворотній зв'язок є важливим елементом кібернетичного підходу до спортивного менеджменту -. Це основа діалогу між спортивним менеджером і зовнішнім оточенням організації.

Все це накладає відповідний відбиток на спрямованість нашого стратегічного аналізу зовнішніх комунікацій ДЮСШ «Динамівець».

Зовнішні комунікації це насамперед стратегічні комунікації. Вони дуже сильно впливають на діяльність ДЮСШ «Динамівець».

Аналіз ефективності процесів стратегічних комунікацій у ДЮСШ «Динамівець» доцільно поводити методом розгляду структури зовнішніх комунікацій організації зі стейкхолдерами.

Дослідження зовнішніх комунікацій ДЮСШ «Динамівець» дозволило нам зробити певні висновки:

- бажаними стейкхолдерами для ДЮСШ «Динамівець» будуть являтися спонсори та інвестори, а також персонал організації і споживачі.
- фінансові кола, ЗМІ, місцева влада.

Небажаною аудиторією будуть перевіряючі організації.

Управління відносинами зі стейкхолдерами відноситься до головних цілей управління підприємством і однією з найважливіших задач стратегічного менеджменту.

Послідовний аналіз всіх стейкхолдерів та їхніх інтересів, рівня впливу на ДЮСШ «Динамівець», визначення найважливіших серед них, встановлення пріоритетів дозволять сформулювати ефективний план стратегічного управління організацією[70].

Реалізуючи задачі дослідження ми побудували структуру зовнішніх комунікацій ДЮСШ «Динамівець» (рис.4.2).

Зміст діяльності зовнішніх комунікацій ДЮСШ «Динамівець»:

Міністерство молоді та спорту України. Розробляє стратегію розвитку сфери ФКіС і, відтак, сприяє діяльності ДЮСШ «Динамо».

Департамент молоді та спорту Київської МДА.

НФФУ. Федерація фехтування України розробляє стратегію розвитку виду спорту в Україні .

Персонал ДЮСШ «Динамо». В організації використовуються такі основні механізми стимулювання праці: зарплата (основна і премія), соціальний захист, медична страховка, різноманітні пільги, проведення корпоративних свят тощо.



Рис. 4.2. Структура зовнішніх комунікацій ДЮСШ «Динамо»

Батьки учнів. Допомагають у організації тренувань й складають групу підтримки під час змагань.

Медичні заклади. Залучаються забезпечення проведення фізкультурно-

спортивних заходів та змагань.

Фінансові заклади. Фінансове забезпечення ДЮСШ

«Динамівець» складається з фінансування з боку місцевого бюджету, а також членських внесків членів та надходжень від проведення фізкультурно-спортивних заходів.

Волонтери. Під час проведення великих змагань і чемпіонатів на добровільній основі залучаються вболівальники, учні, студенти для допомоги в організації заходів.

Спонсори. Сприяють активізації діяльності ДЮСШ «Динамівець».

ДЮСШ «Динамівець» для зовнішніх комунікацій використовує різноманітні канали і засоби. В тому числі значна приділяється створенню позитивного іміджу ДЮСШ «Динамівець» на місцевому й загальнонаціональному рівнях.

Висновки до розділу 4

Діяльність ДЮСШ «Динамівець» передбачає необхідність отримання різноманітної інформації про зовнішні події, наявні і отримані ресурси та правильної інтерпретації її. Визначальне значення має використання комунікаційних технологій в управленні персоналом. Проте, все ще багато проблем у сфері комунікацій не нашли свого відображення у спеціальній літературі.

Наявна система зовнішніх комунікацій ДЮСШ «Динамівець» є продовженням внутрішніх. Для утримання на лідируючих позиціях, керівництво організації повинне враховувати вплив усіх комунікативних факторів на діяльність ДЮСШ «Динамівець».

Результативність роботи спортивних організацій, кількість та якість, наданих послуг в цілому залежать від успішності взаємодії зі стейкхолдерами. До зовнішніх факторів, які опосередковано, проте суттєво впливають на діяльність ДЮСШ «Динамівець», слід віднести політичні, економічні та демографічні чинники.

Відтак, важливим є вивчення комунікацій зі стейкхолдерами. У зовнішньому середовищі ДЮСШ «Динамівець» ми виділяємо ті організації та групи, які будуть корисні, принесуть дохід організації і популярність, або ж, навпаки, небезпечні і від них слід сторонитися.

У майбутньому в ДЮСШ «Динамівець», як і в інших спортивних організаціях стане можливою комбінація високотехнологічних кібернетичних систем з персоніфікованими елементами управління. Все це накладає відповідний відбиток на спрямованість нашого стратегічного аналізу зовнішніх комунікацій ДЮСШ «Динамівець». Стратегічні зовнішні комунікації дуже сильно впливають на діяльність ДЮСШ «Динамівець».

Аналіз ефективності процесів стратегічних комунікацій у ДЮСШ «Динамівець» доцільно поводити методом розгляду структури зовнішніх комунікацій організації зі стейкхолдерами.

Дослідження зовнішніх комунікацій ДЮСШ «Динамівець» дозволило нам зробити певні висновки:

- бажаними стейкхолдерами для ДЮСШ «Динамівець» будуть являтися спонсори та інвестори, а також персонал організації і споживачі.
- фінансові кола, ЗМІ, місцева влада.

Небажаною аудиторією будуть перевіряючи організації.

На основі стейкхолдер-аналізу побудована схема структури зовнішніх комунікацій ДЮСШ «Динамівець».

Основні стейкхолдери це Міністерство молоді та спорту України, спорткомітети Київської міськдержадміністрації та районів у місті Києві, Федерація фехтування України, співробітники та члени їх сімей, батьки, волонтери, медичні заклади, фінансові заклади, спонсори.

ДЮСШ «Динамівець» для зовнішніх комунікацій використовує різноманітні канали і засоби. В тому числі значна приділяється створенню позитивного іміджу ДЮСШ «Динамівець» на місцевому й загальнонаціональному рівнях.

ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

На основі проведеного нами дослідження визначені наступні практичні рекомендації для покращення процесів комунікацій в організаціях сфери ФКіС:

1. З метою підвищення ефективності функціонування фізкультурно-спортивних організацій необхідно враховувати фактори та умови, що впливають на процес зовнішніх комунікацій.

2. Організовувати постійне вдосконалення знань та навичок фахівців галузі з використання комунікаційних технологій, що допоможе правильній ідентифікації і усуненню комунікативних мікро- та макробар'єрів.

3. Для вдосконалення зовнішніх комунікацій у фізкультурно-спортивних організаціях необхідно організовувати та проводити різні заходи, які сприятимуть становленню неформальних комунікацій зі стейкхолдерами.

4. Приділити першочергову увагу розвитку інтернет-технологій і відповідних комунікацій у сфері ФКіС.

5. Ділове спілкування – це діалог і тому ми рекомендуємо максимально якісно використовувати вербальні та невербальні засоби і різноманітні канали передачі інформації. Практика спілкування свідчить, що взаємодія партнерів виникає тоді, коли задовольняються інтереси кожного стейкхолдера.

6. Під час стратегічного планування необхідно приділяти першочергову увагу зовнішнім комунікаціям, які впливають на ефективну співпрацю зі стейкхолдерами.

7. Здійснювати регулярну комунікативну тренінгову підготовку та перепідготовку спортивних менеджерів.

Для колективу ДЮСШ «Динамівець» рекомендується:

8. Особливу увагу в управлінських процесах ДЮСШ «Динамівець» приділяти зовнішнім стратегічним комунікаціям.

9. Настійливо і організовано вести роботу з потенційними споживачами спортивних послуг ДЮСШ «Динамівець» і іншими стейкхолдерами.

10. Для покращення зовнішніх комунікацій ДЮСШ «Динамівець», менеджерам і співробітникам слід активніше використовувати новітні інформаційні технології спілкування.

ВИСНОВКИ

1. Проаналізовані літературні джерела вітчизняних та зарубіжних авторів по проблемі дослідження дозволило визначити високу значимість зовнішніх комунікацій в діяльності ДЮСШ «Динамівець». Комунікації – це обмін даними, на основі якого керівник отримує інформацію, потрібну для прийняття рішень і керівництва організацією. Відтак комунікація це циклічний процес передачі інформації від людини до людини, від однієї організаційної або керуючої структури до іншої. Якщо комунікація розглядається як процес, то інформація - це зміст, який передається в ході цього процесу. Відтак інформація становить основну цінність комунікації.

У будь якої спортивній організації комунікації спрямовані на отримання повної й достовірної інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище через аналіз даних і на повідомлення споживачам, партнерам про стан справ на фірмі і формування у них позитивного іміджу діяльності організації.

2. Визначена роль і місце комунікацій в успішності діяльності працівників в спортивних організаціях. Організаційні комунікації – в основному відпрацьовані в правилах, нормах і процедурах ДЮСШ «Динамівець». Міжособові комунікації - носять неформальний соціально психологічний характер.

Зовнішні комунікації ДЮСШ «Динамівець» мають на меті постійну і устійливу взаємодію з зовнішнім середовищем, тобто зі всіма її стейкхолдерами. Структура ДЮСШ «Динамівець» створює різні напрямки комунікації та забезпечує співпрацю як в середині організації, так і взаємодію з зовнішнім середовищем.

Соціологічне дослідження, яке ми провели, говорить, що співробітники ДЮСШ «Динамівець» основну увагу приділяють комунікації з зовнішнім середовищем, яке впливає або буде впливати на їх організацію.

При визначенні основних каналів комунікації ДЮСШ «Динамівець», було визначено, що спеціалісти на зовнішні комунікації витрачають практично стільки ж часу, як і на внутрішні. Було з'ясовано також, що більшість

працівників ДЮСШ «Динамівець» вказали на дуже високий рівень комунікабельності (дуже високий - 85%, високий - 15%), що впливає позитивно на їх діяльність.

На покращення комунікації у ДЮСШ «Динамівець» впливають такі фактори : дружні відносини в колективі (30%), чітке виконання завдань – 25% відповідей, чіткі завдання керівника – 30%, та колективні зустрічі та подорожі – 15%.

Успішна діяльність ДЮСШ «Динамівець» залежить від хорошої комунікаційної взаємодії персоналу та успішного подолання комунікаційних бар'єрів. Відтак, наше дослідження довело, що в ДЮСШ «Динамівець», високий рівень управління комунікаціями, що й підвищує в цілому ефективність діяльності організації.

3. Виявлені чинники та умови, які впливають на ефективність процесів зовнішніх комунікацій ДЮСШ «Динамівець». На діяльність організації дуже сильно впливають фактори зовнішнього середовища. Від стейкхолдерів залежить реалізація стратегічних потреби організації. Аналіз ефективності процесів стратегічних комунікацій у ДЮСШ «Динамівець» було поведено методом розгляду структури стейкхолдерів. Тобто з зовнішнім оточенням організації. На основі аналізу даних, які були отримані під час проходження практики, проведенні соціологічного дослідження та аналізу структури ДЮСШ «Динамівець», побудована модельна схема структури зовнішніх комунікацій ДЮСШ «Динамівець».

ДЮСШ «Динамівець» використовує різноманітні засоби для комунікації з зовнішнім середовищем. Першочергова увага приділяється створенню позитивного образу, іміджу ДЮСШ «Динамівець» на місцевому й загальнонаціональному рівні. Наше дослідження визначило, що в ДЮСШ «Динамівець», високий рівень комунікабельності, що й підвищує ефективність всередині та співпраці з іншими організаціями.

4. Розроблені практичні рекомендації керівникам фізкультурно-спортивних організацій щодо побудови праці по вдосконаленню стратегічних

комунікацій і зовнішньої комунікативної взаємодії.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Ареф'єва О.В. Крос-культурний менеджмент як детермінанта формування конкурентоспроможності підприємства / Ареф'єва О.В. // Науковий вісник Ужгородського національного університету Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Випуск 20, частина 1, 2018. - С. 19-22.
2. Байбакова О.О., Козубовська І. В. Деякі аспекти кроскультурної комунікації // Науковий вісник УжНУ. Серія “Педагогіка, соціальна робота“. Випуск 34. - <https://dspace.uzhnu.edu.ua › jsui › bitstream › lib>.
3. Про затвердження Стратегії розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-2020-%D0%BF#Text>
4. Батченко Л. В. Бізнес-комунікації в міжнародному менеджменті: навч. посіб. / Л. В.Батченко, І. С.Бондар, В. А. Русавська - К.: Ліра-К, 2017. - 304 с.
5. Бебик В. Інформаційне суспільство // Політична енциклопедія. Редкол.: Ю. Левенець (голова), Ю. Шаповал (заст. голови) та ін. — К.: Парламентське видавництво, 2011. — с.299 ISBN 978-966-611-818-2.
6. Близнюк Т. П. Крос-культурні особливості менеджменту сучасної мультинаціональної організації: монографія. - Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2017. 296 с
7. Бодді Д., Пейтон Р. Основи менеджменту/пер. з англ. за ред. Ю. Н. Каптуревського. 2009. 216 с.
8. Василенко В.О., Ситуаційний менеджмент: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів / Василенко В.О., Шостка В.І., Клейменов О.М. .- 2-е вид., випр. та доп.- Київ: Центр навчальної літератури, 2005.- 372 с.
9. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління: графічне моделювання: навч. посіб./ В.Г. Герасимчук. – К.: КНЕУ, 2013. – 457 с.

10. Grunig J.E., & Grunig L. A. Models of public relations and communication. In J. E. Grunig, Excellence in public relations and communication management (p. 285–326). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1992. 666 p.
11. Paul Chr. Strategic Communication: Origins, Concepts, and Current Debates. Santa Barbara, CA: ABC-CLIO, 2011
12. Л. Стороженко, С. Петькун. Стратегічні комунікації: концептуальні підходи та базові принципи. ISSN (online) 2524-1060 <https://sdc-journal.com>
13. Hallahan K., Holtzhausen D., Van Ruler B., Vercic D., Siramsh K. Defining Strategic Communication. International Journal of Strategic Communication. 2007. No 1
14. Price M.E. Free Expression, Globalism and New Strategic Communication. New York: Cambridge University Press, 2015
15. Д.Дубов. Стратегічні комунікації: проблеми концептуалізації та практичної реалізації. <file:///C:/Users/Admin/Desktop/dubov.pdf>
16. <https://freelancehunt.com/blog/iaki-platformi-obrati-dlia-prosuvannia-osobistogho-briendu-chi-bizniesu/>
- 17.Грідіна І. Місце та роль спортивної дипломатії у внутрішній та зовнішній політиці сучасної держави / І.Грідіна, Д.Куц // Історичні і політологічні дослідження. – 2012. - № 1(51). – С.240-259.
- 18.Дмитренко Г.А. Стратегічний менеджмент: цільове управління персоналом організацій: навч. посібник / Г.А. Дмитренко. – [2-е вид., випр.]. – К.: МАУП, 2014. –192 с.
- 19.Дубов Д. В. Інформаційне суспільство в Україні: глобальні виклики та національні можливості. Аналітична доповідь / Д. В. Дубов, О. А. Ожеван, С. Л. Гнатюк. - Київ,,: НІСД, 2010.
- 20.Дутчак М.В. Теоретичні засади основних понять по спортивному менеджменту // М. В. Дутчак // Спортивна наука України: Зб.наук.ст..

- Вип. 5. – Львів, 2001. – с. 70-73.
21. Дутчак, М.В. Спорт для всіх в Україні: теорія та практика / М. В. Дутчак. – Київ : Олімпійська література, 2009. – 280 с.
22. Житарюк, І. Глобалізація і проблеми інтелектуальних ресурсів України / Іван Житарюк // Персонал. – 2007. – №11-12. – С. 116-120. – Бібліогр. в кінці ст.
23. Завадський Й. С. Менеджмент: Management. – У 3т. – Т. 1 – вид., доп. – К.: вид-во Європ. ун-ту, 2003. – 542 с.
24. Закон України «Про інформацію». – Від 02.10.1992 № 2657-ХІІ в редакції від 27.07.2023 [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2657-12>.
25. Закон України „Про фізичну культуру та спорт”. – Київ, 1993. – 28 с.
26. Звіт директора ДЮСШ «Динамівець» «Про підсумки навчально-тренувальної і виховної роботи в 2022-2023 навчальному році та план організаційних заходів на 2023-2024 навчальний рік».
27. Кайлюк Є. М. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Є. М. Кайлюк, В. М. Андреева, В. В. Гриненко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2010. – 279 с.
28. Кассон, Марк. Інформація та організація. Новий погляд на теорію фірми / Марк, Кассон; пер. з англ. – К. Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2008. – 366 с.
29. Кивлюк О.П. Освітня культура інформаційного суспільства в контексті глобалізаційної реальності // Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. – Запоріжжя: Вид-во ЗДІА, 2016. - Вип. 67. С. 225-232.
30. Ковальчук Г.П. Менеджмент в галузі фізичної культури і спорту: Навчальний посібник. // Г.П. Ковальчук. – Кам'янець-Подільський: 2013. – 320 с.
31. Козловська Г.В. Актуальність проблем міжкультурної комунікації в сучасних умовах / Г.В. Козловська // Міжнародний науковий форум:

- соціологія, психологія, педагогіка, менеджмент. – Вип. 7 : збірник наукових праць. – Київ : Вид-во НПУ імені М.П. Драгоманова, 2011. – С. 42-56.
32. Кравченко О. В. Роль стейкхолдерів у створенні ефективної системи зовнішніх комунікацій організацій сфери масового спорту та спорту для всіх / Олена Вікторівна Кравченко // Теорія і методика фізичного виховання і спорту. – 2014. – № 4. – С. 107-110.
33. Кравченко О. В. Роль та місце стейкхолдерів центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» / О. В. Кравченко, С. В. Свистунов // Стратегічне управління розвитком фізичної культури і спорту: III Регіональна науково-практична інтернет-конференція за участю міжнародних спеціалістів. – Х., 2015. – С. 61–67.
34. Кравченко О. В. Стратегії розвитку зовнішніх комунікативних процесів мережі центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» / О. В. Кравченко, С. В. Свистунов // Стратегічне управління розвитком фізичної культури і спорту: V регіональна науково-практична Інтернет- конференція з міжнародною участю. – Харків, 2017. – С. 32–35.
35. Кравченко О.В. Роль зовнішніх комунікацій в діяльності центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх»: автореф. дис. на здоб. наук. ступ. канд. наук з фізичного виховання та спорту: 24.00.02 / О.В. Кравченко. - Київ, 2018. - 26 с.
36. Кравченко О.В. Стратегії оптимізації зовнішніх комунікативних процесів районних центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» в умовах децентралізації / О.В. Кравченко, С.В. Свистунов // Стратегічне управління розвитком фізичної культури і спорту: збірник наукових праць. [Електронний ресурс]. - Харків: ХДАФК, 2019. – С. 15-19.
37. Кузьмін О.В., Основи менеджменту: посібник / О.В. Кузьмін, О.Г. Мельник. – К.: «Академвидав», 2003. – 416 с.

38. Ліпартеліані, В. Р. Зовнішні комунікації як провідний фактор успішності професійного футбольного клубу / В. Р. Ліпартеліані // Молода спортивна наука України; Т.1. – Львів, 2009. - С. 179-184.
39. Ліпартеліані, В. Р. Структура зовнішніх комунікацій футбольного клубу: основні аспекти / В. Р. Ліпартеліані // Олімпійський спорт і спорт для всіх :
14 міжнародний науковий конгрес, присвячується 80-річчю НУФВСУ (Київ, 5-8 жовтня 2010 р.) : тези доповідей / відповідальний за випуск В. О. Кашуба ; НУФВСУ. – Київ, 2010. – С. 679.
40. Максименюк М.Ю. Нікітенко В.О. Формування парадигми інформаційно- комунікативного суспільства як різновиду складної соціальної системи і взаємодії // Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії: [зб.наук.пр. – Запоріжжя: Вид-во ЗДІА, 2016. - Вип. 66. С.215- 229
41. Мельник В.В. Становлення і розвиток полікультурного суспільства в умовах євроінтеграції // Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. – Запоріжжя: Вид-во ЗДІА, 2013. - Вип.54.С.69-81.
42. Meng Xinpin, Бай Ян. Культурні відмінності в крос-культурному спортивному менеджменті та їх протидія [J]. Посібник зі спортивної культури 2007.3: 47-49.
43. М'язова І. Ю. Особливості тлумачення поняття «міжкультурна комунікація» / І. Ю. М'язова // Філософські проблеми гуманітарних наук. – 2010. – № 8 . – С. 108–113.
44. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: монографія / А.П. Наливайко. – К.: КНЕУ, 2013. – 227 с.
45. Новак, В. О. Інформаційне забезпечення менеджменту : навчальний посібник для студентів ВНЗ / В. О. Новак, Л. Г. Макаренко, М. Г. Луцький. – Київ : Кондор, 2007. – 462 с.

46. Норіцина Н. І. Маркетингова політика комунікацій [Текст]: курс лекцій / Н. І. Норіцина. – К.: МАУП, 2005. – 120 с.
47. Олексенко Р. І. Вплив комунікацій на ціннісні орієнтири особистості // Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії : зб. наук.пр. / М-во освіти і науки України, Запорізька державна інженерна академія. – Запоріжжя: Вид-во ЗДІА, 2015. - Вип. 62. С. 65-73.
48. Олійник М.О., Скрипник А.П. Правові основи організації та управління фізичною культурою, спортом та туризмом в Україні: навч посібник.- Вид 2-е, проблема та доповнене. – Харків: ХаДіФК, 1998.-260с.
49. Осипов П.І. Міжкультурна комунікація: проблеми та перспективи: матеріали міжнародної наук. конф.- К.: 2007.
50. Подольська Е. А. Культурологія [Текст] : навч. посіб. для студ. вищих навч. закл. / Є. А. Подольська, В. Д. Лихвар ; Нац. Фарм. ун-т. - Х. : видавництво НФаУ : Золоті сторінки, 2009. — 247 с.
51. Почепцов, Г. Г. Паблік рилейшнз : навчальний посібник / Г. Г. Почепцов; [3-те вид., випр. і доп.]. – Київ : Знання, 2006. – 328 с.
52. Практики комерційної комунікаційної діяльності: Маркетингові комунікації: роб.прогр.навч.дисципліни / Розробник В.П. Грисюк – 2023 Київський університет імені Бориса Грінченка,- 18 с.
53. Семченко О. Спортивний імідж України / О. Семченко // Освіта регіону. – 2013. – ст. №4.
54. Сінґсінґ Мен, Янг Бай. «Культурні відмінності та контрзаходи в міжкультурному спортивному менеджменті», Посібник зі спортивної культури, березень 2007 р.
55. Скубішевська Т.С. Роль мовних стратегій у міжкультурній комунікації // Мультиверсум: Філософський альманах. – 2004. – №43. – С. 57-64.
56. Слющинський Б.В. Міжетнічні культурні комунікації як фактор побудови громадянського суспільства в сучасній Україні.

www.edportal.org.ua/books/Conference_2005/Slyushchiskiy.

57. Смолін І.В. Стратегічне планування розвитку організації: монографія / І.В.Смолін. – К.: Київ, торг.-екон. ун-т, 2012. – 344 с.
58. Україна спортивна в цифрах та коментарях. – К.: Мінсім'ямолодьспорт, 2014. – 230 с.
59. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник / Ф.І. Хміль - К.: Академвидав, 2003. – 608с.
60. Цільова комплексна програма “Фізичне виховання – здоров’я нації”. – Інформаційно-пошукова система “Ліга-закон”.
61. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська, Ю.М. Ратушний – К.: КНЕУ, 2011. – 232 с.
62. Adair J. Effective Communication / John Adair. Pan Macmillan, - UK, Nov 1, 2009 - Business & Economics - 272 pages.
63. Boddy D. Management: An Introduction / David Boddy, Steve Paton. - Financial Times Prentice Hall, 2011 – 704 p.
64. Burnet J. Introduction to Marketing Communications: An Integrated Approach / John Burnett, Sandra Moriarty. - Pearson College Div; Edition Unstated (October 31, 1997). - 752 p
65. Byars Lloyd L., Rue Leslie W., Zahra Shaker A. Strategic Management Richard D. Irwin, a Times Mirror Higher Education Group, Inc. company, 2010.
66. Daft R. L. Organization Theory and Design / Richard L. Daft. – [12th ed.]. - – Mason: Cengage Learning, 2015. - 688 p.
67. David Hassan Managing Sport Business An Introduction 2nd Edition. London. Routledge, 2018. – 706 p.
68. DeVito J. A. The interpersonal communication book / Joseph A. DeVito. – [13th ed.]. – Boston: Pearson Education, 2013. – 430 p.
69. Francis J. Bridges, and Libby L. Roquemore: Management for athletic/sport administration, 2007, ESM Books, Decature.

70. Higgins J., Vincze J. Strategic Management. Text and Cases. Fifth Edition, Harcourt Brace Jovanovich College Publishers, 2013.
71. Hofstede G. Culture and Organisations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and its importance for Survival / G. Hofstede. – L. : McGraw-Hill. – 1997. – P. 441.
72. Hoye R. Sport Management. Principles and Applications / Russell Hoye, Aaron C.T. Smith, Matthew Nicholson, Bob Stewart; [5th Edition]. - London Routledge 2018. – 416 p.
73. Hoya R., Aaron K.T. Smith, Nicholson M., Stewart B. Sports management. Principles and Application. – 2019. – 576 p.
74. Katz D., "Welcome to the Electronic Arena", from Sports Illustrated Online - no longer available. - <http://www-white.media.mit.edu/~intille/st/electronic-arena.html>.
75. Kotler, F. Marketing from A to Z: 80 concepts that every manager should know / Philip Kotler
76. Mermann E. Communication and communicability / Elizabeth Mermann. Per. with him. - X.: Edition Humanitarian Center, 2007, - 296 p.
77. Mescon, Michael H. Publication date. 1988. Topics. Management, Organizational effectiveness. Publisher. New York : Harper & Row. Collection. inlibrary; 826 p.
78. Nová Jana Developing the Entrepreneurial Competencies of Sport Management Students / Jana Nová // Social and Behavioral Sciences Volume 174, 12 February 2015, Pages 3916-3924.
79. Robbins Stephen P. Fundamentals of Management / Stephen P. Robbins, Mary K. Coulter, David A. DeCenzo, David De Cenzo; 10th Edition Pearson, 2015 (предположительно) 528 p.
80. Stephen P. Robbins: Essentials of Organizational Behavior, Pearson Prentice Hall, 2005, Upper Saddle River.

ДОДАТКИ ДОДАТОК А

Шановний учасник опитування!

Метою анкетування є отримання соціологічної інформації щодо глобалізації спортивного менеджменту в Україні.

Просимо Вас відповісти на запитання анонімної анкети, відповідь підкресліть або обведіть кружечком. Можна відмітити декілька відповідей .

Глобалізація сприяє зняттю бар'єрів для світової торгівлі, зближенню людей, стандартизації життя, трансформації національних культур і конфесій, тобто веде до змін в усіх сферах життя як на світовому, міжнаціональному, так і на національному рівнях. Глобалізація фактично створила «інформаційну цивілізацію», тобто суспільство, в якому все більше робочого і вільного часу витрачається на виробництво та споживання інформації, в тому числі спортивної.

1. Як Ви розумієте поняття "глобалізація у спорті"?

а) глобалізація сприяє зближенню людей, стандартизації життя, трансформації національних культур і конфесій, тобто веде до змін в усіх сферах життя, в т.ч. і у спорті

б) глобалізація усуває перешкоди на шляху розвитку комунікацій, лібералізації торгівлі і розповсюдження спорту

в) спорт в умовах глобалізації та ринкової економіки поступово перетворюється з централізованої і командно-адміністративної системи в децентралізовану і демократичну

г) спонукає до активної конкурентної боротьби спортивних організацій і передбачає нескінченну гонитву за інноваціями, удосконаленнями, винаходами в своїй сфері діяльності

д) сприяє активізації міграцій й міжкультурної комунікації

е) ламає кордони, комерціалізує спорт і приводить до втрати бідними

країнами талановитих спортсменів

ж) інше. Напишіть _____

2. Що приводить до успіху спортивні організації в умовах глобалізації?

а) адаптованість до глобальних процесів

б) вдале використання ринкових механізмів

в) успішність досягається за допомогою ефективного управління системою зовнішніх комунікацій спортивної організації

г) інше. Напишіть _____

3. Як Ви розумієте поняття "міжкультурна комунікація"?

а) комунікація між представниками окремих культур;

б) адекватне та правильне взаєморозуміння двох учасників комунікативного акту, що є приналежними до різних національних культур;

в) обмін інформацією, почуттями, думками представниками різних країн.

г) інше. Напишіть _____

4. Чи доводилось Вам спілкуватись чи вести переговори з представником іншої національної культури?

а) так, часто спілкуюсь;

б) так, декілька разів доводилось;

в) ні, ніколи не спілкувався.

г) інше. Напишіть _____

5. Чи погоджуєтесь Ви з тим, що успішність міжкультурної комунікації у наш час впливає на ефективність діяльності спортивної організації на міжнародній арені?

а) так, повністю погоджуюсь

б) частково погоджуюсь

в) ні, не погоджуюсь

г) інше. Напишіть _____

6. Чи виникали комунікативні бар'єри у Вашому спілкуванні з представником іншої нац. культури?

а) так, завжди виникають;

б) раніше траплялось, але з досвідом ця проблема зникла;

в) ні, ніколи не виникали.

г) інше. Напишіть _____

7. Однією з основних проблем міжкультурної комунікації є стереотипне, упереджене сприйняття людини іншої культурної приналежності. Чи виникала ця проблема у Вашому досвіді спілкування з представником іншої культури?

а) так, частіше за все так і буває;

б) ніколи не звертав на це уваги;

в) ні, не виникало цієї проблеми.

г) інше. Напишіть _____

8. Чи виникали у Вас з людиною іншої культури конфлікти чи протиріччя через нерозуміння один одного чи певної ситуації?

а) так, іноді бувало;

б) не можу пригадати;

в) ні, ніколи не виникало протиріч.

г) інше. Напишіть _____

9. Чи виникали суперечки чи непорозуміння з людиною іншої культури на тлі світоглядних цінностей?

а) так, іноді виникали непорозуміння;

б) не можу згадати;

в) ні, не виникали непорозуміння.

д) інше. Напишіть _____

10. Чи виникали суперечки чи непорозуміння з людиною іншої культури на тлі моральних цінностей?

- а) так, іноді виникали непорозуміння;
- б) не можу згадати;
- в) ні, не виникали непорозуміння.
- г) інше. Напишіть _____

11. Хотіли Ви, щоб у вашій організації час від часу проводили тренінги та семінари з крос-культурної комунікації (розуміння чужої культури та вміння вести спілкування з представникам різних культур)?

- а) так, це було б цікаво;
- б) не бачу у цьому необхідності;
- в) мені все одно.
- г) інше. Напишіть _____

12. Ваша стать:

- а) чоловіча;
- б) жіноча.

13. Ваш вік:

- а) до 20 років
- б) 21-30 років
- в) 31-40 років
- г) 41-50 років
- д) 51-60 років
- е) більше 60 років

14. Освіта:

- а) вища;
- б) незакінчена вища;
- в) середня спеціальна освіта
- г) середня.

Дякуємо за щирі відповіді!

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1

Зведена відомість результатів дослідження

№	Вопросы	Кількість респондентів	Кількість відповідей, %	Ранг
1.	Визначте ступінь значущості комунікації в діяльності Вашої організації?			
1	Висока	18	80%	1
2	Середня	2	10%	2
3	Низька	0	-	3
4	Затрудняюсь відповісти	0	-	3
2.	Як багато часу Ви витрачаєте на обмін інформацією та спілкування в Вашій організації?			
1	до 1 години	3	15%	3
2	2-3 години	4	20%	2
3	до половини робочого часу	3	15%	3
4	більшу половину робочого часу	6	30%	1
5	майже увесь час	2	10%	4
6	весь час	1	5%	5
7	зовсім не витрачаю часу	0	-	6
3.	Як багато часу Ви витрачаєте на зовнішні комунікації?			
1	до 1 години	2	10%	4
2	2-3 години	4	20%	2
3	до половини робочого часу	6	30%	1
4	більшу половину робочого часу	3	15%	3
5	майже увесь час	3	15%	3
6	весь час	2	10%	4
7	зовсім не витрачаю часу	0	-	5
4.	Якими видами зв'язку в процесі зовнішніх комунікацій Ви користуєтеся?			
1	мобільний телефон	10	50%	1
2	письмове повідомлення	6	40%	2
3	електронна пошта	1	5%	4
4	стаціонарний телефон	0	-	
5	усне спілкування особисто	3	15%	3
6				
5.	Якими засобами передачі інформації у зовнішніх комунікаціях повинен вміти користуватися менеджер у сфері фізичної культури і спорту?			
	технічними засобами	5	25%	2
	символами (емблеми, бренди)	0	-	
	невербальною мовою(жести, міміка, поза)	1	5%	4
	вербальною мовою у вигляді усної мови	10	50%	1
	документами	4	20%	3
6	Інше, напишіть _____	0	-	
6.	Який рівень конфліктності в комунікаційних процесах з іншими організаціями?			

1	Високий	1	5%	3
2	Середній	4	20%	2
3	Низький	15	75%	1
4	Ваш варіант	0	-	
7.	Як впливають особисті взаємовідносини працівників на успішність комунікаційних процесів?			
1	Не впливають ніяк	8	40%	1
2	Покращують	8	40%	1
3	Погіршують	4	20%	2
4	Ваш варіант	0	-	
8.	Який рівень комунікабельності у Вашій організації?			
1	Дуже високий	17	85%	1
2	Високий	3	15%	2
3	Середній	0	-	
4	Низький	0	-	
5	Дуже низький	0	-	
9.	Чи погоджуєтесь Ви з тим, що роль міжкультурної комунікації у наш час є запорукою ефективної діяльності у Вашій організації?			
1	так, повністю погоджуюсь	20	100%	1
2	ні, не погоджуюсь	0	-	
3	Ваш варіант	0	-	
10.	Чи виникали комунікативні бар'єри у Вашому спілкуванні з представником іншої національної культури?			
1	так, іноді бувало	3	15%	2
2	не можу пригадати	17	85%	1
3	ні, ніколи не виникало протиріч	0	-	
11.	Які фактори впливають на покращення комунікації у Вашому колективі?			
1	дружні відносини	6	30%	1
2	чітке виконання завдань	5	25%	2
3	чіткі завдання керівника	6	30%	1
4	колективні зустрічі та подорожі	3	15%	3
5	Ваш варіант	0	-	
12.	Які фактори на Ваш погляд, заважають покращенню зовнішніх комунікацій організації?			
1	недостовірність та пошкодження інформації	4	20%	1
2	недостатня кількість інформації	4	20%	1
3	відсутність довіри	4	20%	1
4	особисті проблеми	4	20%	1
5	конфліктні ситуації	4	20%	1
6	Ваш варіант	0	-	
13.	Ваша стать:			
1	жіноча	9	45%	2
2	чоловіча	11	55%	1
14.	Ваш вік:			
1	до 20 років	2	10%	3
2	21-30 років	9	45%	1

3	31-40 років	7	35%	2
4	41-50 років	2	10%	3
5	51-60 років	0	-	
6	більше 60 років	0	-	
15.	Ваша освіта:			
1	середня	0	-	
2	середня спеціальна	2	10%	2
3	незакінчена вища	9	45%	1
4	вища	9	45%	1