

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОГО ВИХОВАННЯ І СПОРТУ
УКРАЇНИ
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: **«ОСОБЛИВОСТІ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ У
СПОРТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ»**

здобувача вищої освіти
другого (магістерського) рівня
Передерія Давида Олеговича

Науковий керівник: Калита Л. В.
Кандидат історичних наук, доцент

Рецензент: Приймак М.М.
Кандидат наук з фізичного виховання і
спорту, професор

Рекомендовано до захисту на засіданні
кафедри (протокол № 4 від 14.11. 2025 року)
Завідувач кафедри: Харчук Т. В..
Доктор економічних наук, професор

(Підпис)

ЗМІСТ

	Стор.
СПИСОК СКОРОЧЕНЬ.....	4
ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ У СФЕРІ СПОРТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	8
1.1. Комунікаційні процеси в менеджменті: теорії та підходи.....	8
1.2. Поняття, зміст і функції ділового спілкування	12
1.3. Роль ділового спілкування у формуванні корпоративної культури та ефективному управлінні	17
Висновки до розділу 1.....	21
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ.....	23
2.1. Методи дослідження.....	23
2.2 Організація дослідження.....	27
РОЗДІЛ 3. СПЕЦИФІКА ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ В СИСТЕМІ СПОРТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	29
3.1. Особливості ділового спілкування в сучасній фізкультурно - спортивній організації	29
3.2. Ділове спілкування у професійній діяльності спортивного менеджера.....	42
3.3. Фактори, що впливають на якість і ефективність ділових комунікацій в сучасній ФСО.....	51
Висновки до розділу 3.....	57
Розділ 4. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ У СПОРТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ.....	59
4.1. Проблеми й виклики ділового спілкування у спортивній сфері.....	59
4.2. Шляхи подолання конфліктів і бар'єрів, що виникають у діловому спілкуванні в сучасних фізкультурно-спортивних організаціях.....	66

4.3. Використання інформаційних технологій і цифрових платформ у сучасному менеджменті.....	70
Висновки до розділу 4.....	73
ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	75
ВИСНОВКИ.....	78
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	82
ДОДАТКИ.....	89

СПИСОК СКОРОЧЕНЬ

1. ФК і С – фізична культура і спорт.
2. ФСО – фізкультурно-спортивна організація.
3. ФРУ – федерація регбі України.

ВСТУП

Актуальність. Менеджмент як наука та мистецтво управління є одним із найбільш значущих досягнень ХХ століття. Саме ефективність управлінських процесів визначає рівень конкурентоспроможності та успішності діяльності підприємств, організацій і установ. Традиційна модель менеджменту, що базувалася на стандартизованих адміністративних процедурах, жорсткій ієрархічній структурі та чіткому розподілі функцій між керівниками й виконавцями, в наш час трансформувалася у гнучку систему управління. Сучасний менеджмент зорієнтований на швидку адаптацію до змін зовнішнього середовища, максимальне задоволення потреб споживачів і широке впровадження інформаційних технологій [5].

Ключовими чинниками ефективності сучасного менеджменту виступають ініціативність і професійна компетентність персоналу, його ціннісні орієнтири, а також культура ділового спілкування й взаємодії всередині організації. Умови глобалізації бізнесу, формування розгалужених мережевих комунікацій, орієнтація на командну роботу, проектний та цільовий підходи стали визначальними характеристиками діяльності передових організацій, що повною мірою стосується й сфери фізичної культури та спорту [5].

Спортивний менеджмент є сферою, де ефективна комунікація прямо впливає на результативність команди, організацію спортивних заходів, маркетинг та роботу з партнерами.

Ділове спілкування у спортивному менеджменті є багатограним процесом, що поєднує елементи публічності, емоційної чутливості, міжособистісної дипломатії, цифрової гнучкості та правової грамотності. Сучасний спорт глобалізований, що вимагає врахування культурних, етичних та психологічних аспектів ділового спілкування.

Спілкування завжди було і залишається предметом спеціального вивчення в різних сферах наукового знання: менеджменту, філософії,

соціології, психології, педагогічної психолінгвістики і тощо. Питанням спілкування присвятили увагу у своїх працях такі авторитетні вітчизняні та зарубіжні автори, як М. Альберт, Т. М. Бурмака, П. Друкер, Н. І. Жигайло, Д. Карнегі, О. Й. Лесько, М. Мескон, Г. Мінцберг, О. О. Морушко, Ф. Хедоурі, Н. О. Химиця, О. М. Холод, Г. Л. Чайка, С. Чедвік, Т. К. Чмут та інші [2, 12, 14, 19, 37, 38, 39, 40, 44, 48, 61, 62, 63].

Ефективна комунікація є однією з ключових компетенцій сучасного спортивного менеджера та запорукою успіху спортивної організації в умовах конкурентного середовища. Потреба у кваліфікованих спортивних менеджерах із високим рівнем комунікативної компетентності постійно зростає. Сьогодні ефективність спортивного менеджменту прямо залежить від рівня розвитку комунікативної культури менеджерів, їх здатності застосовувати сучасні технології ділового спілкування та враховувати психологічні й культурні особливості учасників процесу.

Взаємозв'язок роботи з планами НДР. Дослідження проведене в рамках теми «Теоретичні та прикладні основи застосування комунікацій у спортивному менеджменті» зведеного плану НДР НУФВСУ на 2021–2025 рр. Роботу було виконано на кафедрі менеджменту і економіки спорту НУФВСУ.

Мета дослідження – розкрити сутність і виявити специфіку ділового спілкування у спортивному менеджменті та розробити рекомендації щодо його оптимізації.

Завдання:

1. На основі аналізу спеціальної літератури здійснити аналіз теоретичних засад ділового спілкування та розкрити його сутність, роль і значення у функціонуванні спортивних організацій.

2. Визначити і проаналізувати особливості найпоширеніших видів ділового спілкування в сфері ФКіС.

3. Виявити проблеми та бар'єри у діловому спілкуванні у сучасних фізкультурно-спортивних організаціях.

4. Розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності ділової комунікації в сфері фізичної культури і спорту України.

Об'єкт дослідження – комунікаційний процес у спортивному менеджменті.

Предметом дослідження є особливості, методи та інструменти ділового спілкування у фізкультурно-спортивних організаціях.

Методи дослідження:

1. Аналіз літературних і документальних джерел, моніторинг інтернет-сайтів.
2. Метод спостереження.
3. Метод порівняння .
4. Соціологічне опитування (анкетування).
5. Методи математичної статистики.

Наукова новизна полягає в систематизації та аналізі даних широкого кола джерел щодо специфіки ділового спілкування в сучасних організаціях. Визначено найбільш поширені форми та види ділового спілкування, основні засоби й методи його реалізації, а також ключові фактори, що впливають на ефективність комунікаційних процесів.

Практична новизна полягає в узагальненні сучасних технік і технологій ділового спілкування, які можуть бути використані менеджерами для підвищення ефективності комунікацій у фізкультурно-спортивних організаціях. Результати дослідження також можуть застосовуватися в процесі підготовки та підвищення кваліфікації фахівців з менеджменту та управління фізичним вихованням і спортом..

Структура і об'єм роботи. Дипломна робота складається зі вступу, чотирьох розділів, практичних рекомендацій, висновків, списку літературних джерел (76 джерел) та додатків. Текст дипломної роботи викладений на 99 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ У СФЕРІ СПОРТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Комунікаційні процеси в менеджменті: теорії та підходи

Комунікація – це складний і багатогранний процес обміну повідомленнями між суб'єктами взаємодії, який може реалізовуватися як у вербальній, так і в невербальній формах. У сучасному менеджменті вона розглядається як один із ключових інструментів управлінської діяльності, оскільки саме від ефективності комунікаційних процесів залежить досягнення стратегічних цілей організації, оптимізація управлінських рішень, координація діяльності структурних підрозділів і результативність роботи персоналу

У спортивному менеджменті комунікація трактується як «цілеспрямований процес передавання інформації від відправника до отримувача, що передбачає послідовне проходження основних етапів: кодування повідомлення, його передавання через відповідний комунікаційний канал, декодування та отримання зворотного зв'язку, який забезпечує інтерактивність та корекцію управлінських дій» [31, 38].

Пітер Друкер, один із найвідоміших теоретиків менеджменту, розглядав комунікацію як ключовий інструмент управління та координації діяльності організацій, наголошував, що управління – це насамперед «комунікація з людьми, а не командування ними». На його думку, комунікація не обмежується лише передаванням інформації, а виступає основою досягнення взаєморозуміння та узгоджених дій між учасниками управлінського процесу [48].

Герберт Саймон, нобелівський лауреат з економіки, яскравий представник школи соціальних систем, наголошував на визначальній ролі комунікацій у процесі прийняття управлінських рішень, підкреслюючи, що

«організація функціонує як система обміну інформацією, де своєчасність і точність передавання даних безпосередньо впливають на якість прийнятих рішень» [32].

Генрі Мінцберг, авторитетний канадський професор, у своїх дослідженнях доводить, що «ефективна комунікація є передумовою координації управлінських дій і забезпечення реалізації стратегічних цілей організації» [62, 63].

Його підхід підтримує й українська дослідниця Т. Гончарова, яка розглядає комунікацію в менеджменті як систему передачі повідомлень, спрямовану на забезпечення узгодженості дій у процесі управління, підкреслюючи, що «ефективні комунікації сприяють не лише координації управлінських процесів, а й реалізації соціально-економічних завдань організації завдяки можливості налагодження інформаційних зв'язків між різними рівнями управління» [6].

У науковій літературі комунікаційні моделі умовно поділяють на три групи: лінійні, інтерактивні та трансакційні.

1. Лінійні моделі є найпростішими і розглядають комунікацію як односпрямований процес від відправника до отримувача. Так, модель Шеннона-Вівера (1948) передбачає таку послідовність: Відправник → Кодер(перетворює інформацію на сигнал) → Канал зв'язку → Декодер(перетворює сигнал у повідомлення) → Отримувач. Автори вводять поняття шуму – перешкод, які можуть спотворювати повідомлення. Основним її недоліком є відсутність зворотного зв'язку [35, 70].

Модель Гарольда Лассуелла (1948) пропонує іншу схему: Хто → Що говорить → Яким каналом передається → Кому → З яким ефектом, що дає можливість аналізувати ефективність комунікації. Вона використовується в управлінні, PR, рекламі, а також для інструктажів, наказів, офіційних повідомлень, коли важливий контроль і чіткість. Проте і ця модель також не враховує взаємодію та зворотний зв'язок [35, 58].

2. Інтерактивні моделі розглядають комунікацію як двосторонній процес із зворотним зв'язком. Так, у моделі У. Шрама (1954) з'являється поняття зворотного зв'язку: Відправник → Повідомлення → Канал → Отримувач → Шум → Зворотний зв'язок. Комунікація вважається ефективною, якщо обидві сторони мають спільні знання, мову, контекст. Враховується вплив середовища та перешкод. Використовується у переговорах, робочих нарадах, при роботі з клієнтами. Дозволяє уникати непорозумінь через постійну перевірку зворотного зв'язку [35].

Модель Бервло (SMCR, 1960) передбачає, що кожен її елемент впливає на ефективність комунікації:

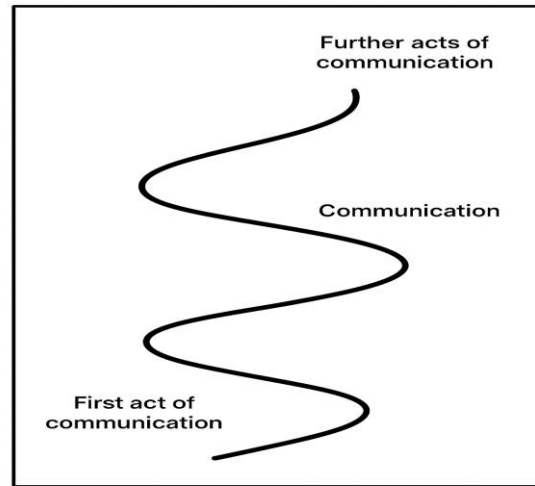
- ✓ Source (джерело): знання, комунікативні навички, ставлення.
- ✓ Message: зміст, структура, символи.
- ✓ Channel: слух, зір, дотик, смак, нюх.
- ✓ Receiver: аналогічні характеристики, що впливають на розуміння повідомлення [35, 58].

3. Трансакційні моделі розглядають комунікацію як безперервний, динамічний процес взаємодії учасників. Учасники тут є водночас і відправниками, і отримувачами. Так, у моделі Барнлунда (1970), комунікація – це безперервний обмін сигналами (вербальними та невербальними). Учасники постійно кодують і декодують повідомлення, створюючи спільне для всіх розуміння. Наголошується на важливості контексту (соціального, культурного, психологічного). Такий підхід дозволяє гнучко реагувати на зміни, ефективно керувати персоналом у складних ситуаціях. Модель забезпечує командну роботу, є важливою для лідерства, побудови корпоративної культури [35].

Модель Хелікса (Helix Model), запропонована Френком Денсом у 1967 році – ще один приклад динамічних моделей комунікації, яка розглядає процес спілкування як такий, що постійно розвивається та ускладнюється. Модель зазвичай подається у вигляді спіралі: стартова точка – перший акт комунікації, витки – нові акти комунікації, що враховують попередній досвід

і контекст. Вона показує, що комунікація розвивається, збагачується досвідом і контекстом (рис.1.1).

Helix Model



Frank Dance, 1967

Рис. 1.1. Динамічна модель комунікації Хелікса.

У менеджменті модель Хелікса є корисною для побудови командної роботи: відносини та комунікація у команді еволюціонують із кожною взаємодією; в управлінні змінами: менеджери використовують накопичений досвід комунікацій для прогнозування реакцій персоналу; для розвитку корпоративної культури: комунікація у компанії – це процес, який розширюється і вдосконалюється; довготривалих проєктів: особливо важливо, коли стосунки з партнерами та клієнтами формуються поступово [35].

Сучасні моделі комунікації орієнтовані на цифрове середовище, мережеві взаємодії та інтерактивність. Так, мережеві моделі розглядають організації як комунікаційні мережі з вузлами та каналами (соціальні мережі, месенджери, корпоративні платформи – основа цієї моделі. наприклад: корпоративні чати, Slack, Microsoft Teams, LinkedIn) [23].

Моделі міжкультурної комунікації (Г. Хофстеде) враховують культурні особливості учасників, що дозволяє уникати конфліктів, покращує мультикультурні команди [35].

Цифрові моделі – фокусуються на онлайн-комунікації, інтерактивних платформах, соціальних мережах, їх особливостями є: використання різних

каналів одночасно (омніканальність). миттєвий зворотний зв'язок, персоналізація повідомлень. Наприклад: email + відеоконференції + чати у CRM, що активно використовується у дистанційній роботі, гібридних командах, маркетингових комунікаціях [9].

Проведений нами аналіз найпоширеніших моделей комунікації дає можливість констатувати, що лінійні моделі є ефективними для чіткої передачі інформації та управлінських рішень. Інтерактивні – забезпечують діалог і підвищують якість управління за рахунок зворотного зв'язку. Трансакційні ж – створюють умови для партнерських відносин, командної взаємодії та адаптації до змін. У сучасному менеджменті найкращі результати дає комплексне використання всіх моделей залежно від ситуації.

1.2. Поняття, зміст і функції ділового спілкування

Спілкування – це універсальний соціальний феномен, який забезпечує задоволення різноманітних потреб людини: матеріальних, соціальних, культурних і пізнавальних. Воно є однією з її базових потреб як розумної та соціальної істоти [2, 14].

У науковій літературі спілкування розглядається як процес взаємодії між індивідами або соціальними групами, що передбачає обмін діяльністю, досвідом, уміннями, навичками та результатами цієї діяльності. Комунікативна взаємодія здійснюється за допомогою матеріальних цінностей, засобів праці, а також продуктів емоційної й духовної діяльності. Цілі спілкування можуть варіюватися залежно від ситуації – від задоволення особистісних потреб до досягнення професійних, організаційних чи суспільно значущих результатів [3, 14].

Таким чином, спілкування можна визначити як універсальний спосіб задоволення різноманітних людських потреб – матеріальних, соціальних, культурних, пізнавальних тощо. Воно є невід'ємною складовою

життєдіяльності людини та важливим чинником розвитку особистості й суспільства.

Дослідники виокремлюють низку основних цілей спілкування, серед яких:

- ✓ вплив – цілеспрямована дія, спрямована на зміну стану, установок, потреб, намірів, рішень або поведінки партнера по спілкуванню [39];
- ✓ встановлення взаємовідносин – формування і підтримка певного типу міжособистісних або професійних контактів;
- ✓ розуміння – досягнення адекватного сприйняття повідомлень, а також усвідомлення намірів, установок, емоційного стану та переживань співрозмовника;
- ✓ координація – взаємне орієнтування і узгодження дій у процесі організації спільної діяльності;
- ✓ інформаційний обмін – передача та отримання задумів, планів, рішень, звітів про результати діяльності, а також повідомлень, що відповідають на запити комунікаційного процесу;
- ✓ спонукання (стимулювання) – підвищення рівня активності партнера, спрямованої на досягнення певних завдань чи цілей;
- ✓ встановлення контакту – готовність учасників до прийому, передачі повідомлень і підтримання комунікативного зв'язку;
- ✓ емоційний вплив – викликання у партнера необхідних емоційних станів або зміна власного емоційного стану завдяки взаємодії [37, 39].

Структура спілкування традиційно характеризується через виділення трьох основних складових: комунікативної, інтерактивної та перцептивної.

Комунікативна сторона спілкування передбачає обмін інформацією між учасниками взаємодії. Ефективність комунікації значною мірою залежить від рівня комунікабельності, емпатійності та здатності до активного слухання учасників процесу.

Інформаційний обмін характеризується низкою параметрів, серед яких обсяг, форма та умови подачі інформації. Важливо, щоб повідомлення було

достатнім для адекватного розуміння змісту, але не перевантажувало співрозмовника надмірною кількістю деталей. Оптимальним є поступове подання інформації з урахуванням реакції партнера або аудиторії, що дає змогу регулювати її обсяг та глибину [40].

Не менш важливим є питання форми подання інформації. Передача змісту відбувається не лише за допомогою слів, а й через інтонацію, міміку, жести, символи, пози. Дослідження свідчать, що під час міжособистісного спілкування приблизно 10% інформації передається словами, 35% – інтонацією, а близько 55% – невербальними засобами: мімікою та жестами. Таке співвідношення необхідно враховувати під час організації комунікації, особливо у професійній діяльності менеджера.

Окрім того, на ефективність спілкування впливають умови подачі інформації – час, місце, ситуаційний контекст і психологічна атмосфера, у яких відбувається комунікація [39].

Інтерактивна сторона спілкування пов'язана з організацією взаємодії між учасниками комунікативного процесу. Вона охоплює обмін не лише інформацією, а й діями, що здійснюються з метою досягнення спільного результату. Інтеракція передбачає координацію поведінки, розподіл ролей, узгодження цілей і способів їх досягнення [3].

У професійній діяльності менеджера інтерактивний аспект спілкування реалізується через постановку завдань, розподіл функцій, надання зворотного зв'язку, делегування повноважень і регулювання командної взаємодії. Від ефективності цієї складової залежить узгодженість колективної роботи, рівень відповідальності та довіри в організації.

Перцептивна сторона спілкування (від лат. *perceptio* – сприйняття) стосується процесу взаємного сприйняття, розуміння і оцінювання партнерами один одного. Вона визначає наскільки адекватно людина може інтерпретувати емоційні стани, мотиви, наміри, установки співрозмовника [38].

Перцептивний компонент відіграє особливо важливу роль у діяльності керівника, адже здатність розуміти психологічні особливості підлеглих, їхні потреби й емоційні реакції є основою ефективного управління. У цьому контексті важливими є такі якості, як емпатія, соціальна перцепція, емоційний інтелект та здатність до адекватного зворотного зв'язку.

Таким чином, кожна зі сторін спілкування – комунікативна, інтерактивна та перцептивна – взаємопов'язана і забезпечує цілісність комунікативного процесу. У менеджменті, зокрема у спортивній сфері, їх гармонійне поєднання сприяє формуванню ефективної управлінської взаємодії, налагодженню командної роботи та створенню позитивного соціально-психологічного клімату в колективі.

Спілкування є надзвичайно багатогранним процесом, який одночасно виконує низку важливих функцій: забезпечує обмін інформацією, формує та виражає ставлення між учасниками, сприяє взаємовпливу, співпереживанню й досягненню взаєморозуміння.

Багатофункціональний характер спілкування дає підстави виокремити кілька його основних аспектів:

- комунікативний аспект – розглядає спілкування як процес обміну інформацією, думками, знаннями та досвідом між особистостями. у спортивному менеджменті він полягає в обміні інформацією між усіма учасниками спортивного процесу – керівниками, тренерами, спортсменами, судьями, представниками медіа. Від якості інформаційних потоків залежить своєчасність прийняття управлінських рішень і ефективність командної роботи.

- інтерактивний аспект – визначає спілкування як взаємодію індивідів у процесі спільної діяльності, що передбачає кооперацію та узгодження дій; відображає процес безпосередньої взаємодії між учасниками спортивної діяльності, зокрема під час тренувань, змагань або організаційних заходів. Він спрямований на координацію дій, підтримку дисципліни, розподіл ролей та узгодження цілей команди чи організації.

- гносеологічний аспект – характеризує людину як суб’єкт і об’єкт соціального пізнання, підкреслюючи роль спілкування у пізнанні інших людей і самого себе; проявляється у процесі пізнання партнера по взаємодії – розумінні мотивів спортсменів, стилю керівництва тренера, особливостей прийняття рішень менеджером. Це сприяє підвищенню ефективності управління персоналом та формуванню індивідуального підходу у спорті.

- аксіологічний аспект – розглядає спілкування як процес обміну духовними й культурними цінностями, що сприяє формуванню системи моральних орієнтирів; стосується формування та обміну цінностями, які є основою спортивної культури: чесність, командний дух, повага до суперника, прагнення до досконалості. Через комунікацію ці цінності передаються від керівництва до спортсменів і визначають морально-етичний клімат організації.

- нормативний аспект – визначає місце та роль спілкування в регулюванні поведінки індивідів відповідно до соціальних норм і правил. Нормативний аспект у спортивному середовищі пов’язаний із дотриманням правил, стандартів поведінки, спортивної етики, а також внутрішніх регламентів клубів і федерацій. Комунікація тут виконує функцію контролю й забезпечення відповідності діяльності учасників встановленим нормам.

- соціально-практичний аспект – розглядає спілкування як процес обміну результатами діяльності, відображає обмін професійними вміннями, управлінськими рішеннями, методиками тренувань і результатами діяльності між спеціалістами спортивної сфери. Завдяки цьому забезпечується розвиток компетентностей та підвищення ефективності управлінської практики. [2, 14].

Таким чином, спілкування постає як багаторівневий феномен, що поєднує пізнавальні, ціннісні, соціальні та практичні компоненти, забезпечуючи цілісність взаємодії між людьми в різних сферах суспільного життя.

У сфері менеджменту спілкування виступає ключовим інструментом управлінської діяльності, адже саме через ефективну комунікацію

забезпечується узгодженість дій, обмін інформацією, формування корпоративної культури та підтримання психологічного клімату в колективі.

Залежно від змісту, мети та засобів реалізації виділяють кілька видів спілкування:

Міжособистісне спілкування – безпосередня взаємодія між двома або кількома особами, що базується на емоційних, пізнавальних і соціальних зв'язках. У менеджменті цей вид проявляється у відносинах між керівником і підлеглими, колегами, партнерами [30].

Групове спілкування – комунікація, що відбувається у малих або великих групах (нарада, дискусія, тренінг тощо), де формується колективне бачення проблеми та шляхів її вирішення [3].

Масове спілкування – інформаційна взаємодія між суб'єктом управління і широкою аудиторією через засоби масової комунікації або соціальні мережі.

Опосередковане спілкування – здійснюється через технічні засоби комунікації (телефон, електронна пошта, відеоконференції тощо), що особливо актуально в сучасних умовах цифровізації управління.

Ділове спілкування – це цілеспрямований процес обміну інформацією, думками, рішеннями між учасниками управлінської діяльності, що має на меті досягнення конкретних результатів у професійній сфері. У менеджменті воно є ключовим інструментом ефективної взаємодії між керівниками, підлеглими, партнерами та іншими стейкхолдерами [40].

Ділове спілкування – це офіційна форма комунікації, що відрізняється від побутового обміну інформацією структурованістю, професійною спрямованістю та регламентованістю. Воно включає:

- вербальні засоби (усне та письмове мовлення);
- невербальні засоби (жести, міміка, інтонація);
- електронні комунікації (електронна пошта, месенджери, онлайн-зустрічі).

Функціонально спілкування у менеджменті виконує низку основних завдань:

- ✓ інформаційні – забезпечує обмін даними, знаннями, рішеннями;
- ✓ регулятивну – сприяє узгодженню дій і поведінки працівників;
- ✓ афективну (емоційну) – створює позитивний психологічний клімат, підтримує мотивацію персоналу;
- ✓ соціальну (інтегративну) – формує і підтримує соціальні зв'язки в організації, сприяє згуртованості колективу;
- ✓ виховну – впливає на формування професійних і моральних якостей працівників, корпоративних цінностей;
- ✓ пізнавальну – сприяє засвоєнню нових знань, досвіду, підвищенню рівня компетентності управлінців [15].

1.3. Роль ділового спілкування у формуванні корпоративної культури та ефективному управлінні

Ділове спілкування є основою ефективної взаємодії в будь-якій організації, адже саме через комунікацію реалізуються управлінські, координаційні, мотиваційні та контрольні функції менеджменту. У спортивному менеджменті воно має особливе значення, оскільки діяльність у спортивній сфері завжди передбачає тісну співпрацю між різними учасниками – керівниками, тренерами, спортсменами, обслуговуючим персоналом, партнерами та вболівальниками.

Ефективне спілкування забезпечує цілісність організації, сприяє формуванню спільних цінностей і норм поведінки, які становлять основу корпоративної культури. Саме через систему ділових комунікацій передаються головні ідеї, місія, бачення розвитку та стандарти взаємодії в колективі.

Корпоративна культура формується поступово – у процесі спільної діяльності, вирішення управлінських завдань, прийняття рішень і

комунікативних контактів. Корпоративна культура – це система спільних цінностей, норм, традицій і поведінкових моделей, що визначають стиль взаємодії всередині організації. Саме через ділове спілкування ці елементи передаються, підтримуються та закріплюються у повсякденній діяльності колективу. Надзвичайно важливу роль у цьому відіграє стиль спілкування керівника, який задає тон усім внутрішнім взаєминам. Якщо менеджер демонструє відкритість, повагу, готовність вислухати підлеглих і підтримати конструктивний діалог, у колективі формується атмосфера довіри, партнерства та взаємної підтримки[39].

Натомість авторитарний, односторонній стиль комунікації може призводити до напруженості, зниження мотивації й навіть прихованого опору. Тому культура спілкування керівника – це не лише елемент його професійної компетентності, а й потужний інструмент формування ціннісних орієнтирів усієї організації.

У спортивному менеджменті це проявляється, зокрема, у тому, як керівництво клубу або федерації формує внутрішні комунікативні стандарти. Наприклад, це можуть бути регулярні наради, де кожен член команди може висловити власну думку, чи спільне обговорення результатів тренувань чи змагань із подальшим аналізом помилок, використання корпоративних каналів комунікації (електронних розсилок, чатів, соціальних платформ) для прозорого обміну інформацією та відкритість керівництва до зворотного зв'язку від спортсменів і тренерів.

Такі практики сприяють не лише покращенню інформованості, а й формуванню почуття залученості кожного працівника до спільної мети, що є ключовим чинником успішної корпоративної культури.

Крім того, через ділове спілкування відбувається трансляція організаційних цінностей – наприклад, принципів чесної гри, командного духу, взаємоповаги, дисципліни, професіоналізму. У спортивних організаціях ці цінності комунікуються не лише словами, а й через поведінку лідерів,

стиль управління, ритуали та традиції клубу (спільні заходи, нагородження, благодійні ініціативи тощо) [31].

Таким чином, ділове спілкування є не лише засобом передавання інформації, а й механізмом соціалізації працівників, що формує єдині норми поведінки, сприяє згуртуванню колективу й підвищує ефективність управління. В результаті, сформоване сприяливе комунікаційне середовище: допомагає вирішити цілий ряд організаційних завдань – підвищує рівень довіри в організації чи команді, зміцнює корпоративну ідентичність, сприяє зниженню конфліктності, стимулює відповідальність і ініціативність працівників, що підвищує конкурентоспроможність організації на ринку спортивних послуг.

Ефективне ділове спілкування передбачає відкритість, прозорість і взаємну повагу. Менеджер, який практикує комунікацію партнерського типу, сприяє формуванню демократичної корпоративної культури, де кожен член команди відчуває свою значущість. Натомість замкнутість керівництва, відсутність зворотного зв'язку або інформаційна непрозорість призводять до зниження мотивації, недовіри та порушення організаційної єдності.

Показовим прикладом в українському спорті є досвід футбольного клубу «Шахтар» (Донецьк), який у своїй діяльності активно застосовує принципи відкритої комунікації. Внутрішня культура клубу базується на постійному інформаційному обміні між адміністрацією, тренерським штабом, гравцями та персоналом. Регулярні збори, командні обговорення результатів матчів, тренувальні звіти та корпоративні заходи сприяють підвищенню взаємної довіри й зміцненню командної єдності [29].

Керівництво клубу приділяє значну увагу внутрішній комунікації не лише під час спортивної діяльності, а й у позаспортовій сфері – через спільні соціальні проєкти, благодійні ініціативи, медіа-комунікації. Такий підхід формує позитивний імідж клубу, підвищує рівень ідентифікації співробітників із корпоративними цінностями (професіоналізм, взаємоповага, командна робота) і створює стабільне середовище для розвитку [29].

Подібну модель комунікативної культури демонструє й Національний олімпійський комітет України, де системна робота зі спортсменами та тренерами включає відкриті консультації, інформаційні зустрічі, регулярне інформування про програми підтримки й міжнародні ініціативи. Це дозволяє не лише ефективно координувати діяльність, а й формувати корпоративну культуру, засновану на принципах партнерства, довіри та спільної відповідальності.

Отже, ділове спілкування у спортивному менеджменті виступає не лише технологією обміну інформацією, а стратегічним інструментом управління корпоративною культурою, від якого залежить успіх, згуртованість і довготривала стабільність спортивної організації

Висновки до розділу 1

У першому розділі магістерської роботи здійснено теоретико-методологічний аналіз проблеми ділового спілкування у сфері спортивного менеджменту, що дало змогу визначити сутність, структуру, функції та роль комунікаційних процесів у забезпеченні ефективності управлінської діяльності.

Проаналізовано основні теорії та підходи до вивчення комунікаційних процесів у менеджменті (класичний, біхевіористичний, системний, процесуальний, ситуаційний, інтерактивний тощо). З'ясовано, що комунікація виступає невід'ємним елементом системи управління, забезпечує зворотний зв'язок між суб'єктами й об'єктами менеджменту, сприяє координації дій і досягненню організаційних цілей. У сфері спортивного менеджменту вона набуває особливого значення, оскільки інтегрує управлінську, педагогічну, організаційну та мотиваційну діяльність.

Уточнено поняття ділового спілкування, яке розглядається як цілеспрямований процес взаємодії суб'єктів професійної діяльності, спрямований на обмін інформацією, узгодження дій, прийняття

управлінських рішень і налагодження ефективної співпраці. Визначено основні функції ділового спілкування: інформаційну, інтерактивну, перцептивну, регулятивну, мотиваційну та соціалізуючу. Зміст ділового спілкування у спортивному менеджменті охоплює не лише обмін управлінською інформацією, а й формування психологічного клімату, довіри, командної взаємодії та корпоративних цінностей.

Розкрито роль ділового спілкування у формуванні корпоративної культури та ефективному управлінні. Доведено, що ефективна комунікація є важливим чинником розвитку позитивного соціально-психологічного клімату, згуртованості колективу, формування єдиних ціннісних орієнтирів і норм поведінки. У спортивних організаціях ділове спілкування виступає механізмом, що поєднує управлінську діяльність із виховним і мотиваційним впливом на учасників спортивного процесу.

В результаті аналізу спеціальної літератури, можна зробити висновок, що ділове спілкування у спортивному менеджменті є багатовимірним соціально-психологічним феноменом, який інтегрує управлінські, комунікативні та культурно-організаційні аспекти діяльності.

Таким чином, можна стверджувати, що ділове спілкування є основним механізмом передачі цінностей, норм і традицій, які формують корпоративну культуру спортивної організації. Через ефективну комунікацію:

- зміцнюється командний дух і відданість спільній меті;
- підвищується лояльність працівників до керівництва;
- формується позитивний імідж організації у зовнішньому середовищі;
- створюються передумови для стабільного розвитку й підвищення ефективності управління.

Отже, ділове спілкування виступає системоутворювальним чинником корпоративної культури, визначає ефективність управлінських рішень і сприяє створенню стійкого, орієнтованого на розвиток комунікативного простору в сучасній спортивній організації

РОЗДІЛ 2

МЕТОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

2.1. Методи дослідження

Для досягнення поставленої мети та розв'язання визначених завдань дослідження було використано комплекс взаємопов'язаних методів, що забезпечили об'єктивність, достовірність і наукову обґрунтованість отриманих результатів:

1. Аналіз літературних і документальних джерел, моніторинг інтернет-ресурсів.
2. Метод спостереження.
3. Метод порівняння.
4. Метод соціологічного опитування (анкетування).
5. Методи математичної статистики.

Аналіз літературних джерел. Аналіз спеціальної літератури дозволив дослідити теоретичні основи ділового спілкування, з'ясувати особливості комунікацій у сфері спортивного менеджменту, розглянути основні терміни в сучасній теорії комунікації, а також визначити актуальні питання і проблеми в процесі ділового спілкування в сучасних ФСО. Цей метод дослідження дозволив нам встановити найпоширеніші види ділового спілкування в практиці вітчизняних фізкультурно-спортивних організацій, фактори, що впливають на його ефективність.

В процесі роботи із джерелами нами використовувався метод **контент-аналізу** як метод кількісно-якісного вивчення текстової інформації з метою виявлення особливостей і тенденцій ділового спілкування у спортивному менеджменті.

Контент-аналіз передбачає систематичне виявлення, кодування та інтерпретацію смислових одиниць у змісті комунікативних матеріалів (документів, управлінських звітів, анкет, публікацій, виступів тощо). Його застосування дало змогу не лише описати характер комунікацій у спортивній

сфері, а й виявити домінантні теми, частоту використання управлінських термінів, ціннісних орієнтацій і комунікативних стратегій.

У межах нашого дослідження контент-аналіз використовувався для:

- вивчення змісту управлінських документів і внутрішніх комунікаційних матеріалів фізкультурно-спортивних організацій (наказів, протоколів, звітів, оголошень, інформаційних повідомлень);

- аналізу відповідей респондентів в анкетах та інтерв'ю щодо характеру ділового спілкування у колективах;

- виявлення частоти використання ключових понять, що відображають управлінську, мотиваційну та ціннісну складові ділового спілкування. Так, аналіз офіційних документів, протоколів, публічних заяв, прес-релізів, статей у ЗМІ та офіційної ділової кореспонденції ФРУ дозволив дослідити стиль спілкування, частоту та зміст комунікації федерації з зовнішнім світом.

Моніторинг Інтернет-ресурсів, проведений моніторинг інтернет-дозволив підтвердити актуальність теми дослідження та виявити основні тенденції розвитку управлінських і комунікативних навичок спортивних менеджерів. Зібрані матеріали відобразили сучасні вимоги до професійної діяльності фахівців фізкультурно-спортивної сфери, визначили ключові особливості ділового спілкування та стали інформаційною базою для подальшого теоретичного аналізу й підготовки висновків магістерського дослідження.

Спостереження. У нашому дослідженні застосовувався метод спостереження, який дав змогу безпосередньо вивчити особливості ділового спілкування у професійній діяльності спортивних менеджерів.

Спостереження здійснювалося у природних умовах функціонування фізкультурно-спортивних організацій під час проведення робочих нарад, організаційних засідань, зустрічей тощо. Такий підхід дозволив зафіксувати специфіку комунікативної взаємодії між керівниками, адміністративним персоналом, тренерами і спортсменами.

Під час спостереження увага зосереджувалася на таких аспектах:

- характер та стиль ділового спілкування між суб'єктами управління;
- вербальні і невербальні засоби комунікації;
- рівні взаєморозуміння, відкритості та зворотного зв'язку в процесі взаємодії;
- наявність або відсутність комунікативних бар'єрів і конфліктних ситуацій;
- ефективність передавання управлінської інформації.

Отримані результати спостереження дали можливість уточнити емпіричні дані, отримані під час анкетування, а також глибше розкрити реальний стан ділового спілкування у спортивних організаціях. Метод спостереження забезпечив комплексність аналізу досліджуваного явища та підвищив достовірність висновків.

Порівняння. Метод порівняння є процедурою встановлення схожості і відмінності предметів і явищ дійсності. У процесі дослідження цей метод дав змогу виявити спільні та відмінні риси у підходах до розуміння сутності ділового спілкування в загальному менеджменті та у сфері спортивного менеджменту. Застосування цього методу забезпечило можливість:

- проаналізувати різні наукові концепції комунікації в управлінні та визначити їх релевантність умовам діяльності фізкультурно-спортивних організацій;
- зіставити моделі ділового спілкування, що функціонують у спортивних колективах, із загальноприйнятими управлінськими моделями;
- порівняти рівень розвитку комунікативних компетентностей спортивних менеджерів за результатами анкетування;
- виявити особливості прояву комунікативних бар'єрів і стилів спілкування у різних організаційних контекстах.

Метод порівняння забезпечив глибше розуміння специфіки ділового спілкування у спортивному менеджменті, сприяв узагальненню емпіричних

даних та формулюванню висновків щодо напрямів підвищення його ефективності.

Соціологічне опитування (методом анкетування). Соціологічним опитуванням називається метод безпосереднього або опосередкованого збору первинної вербальної інформації при взаємодії між дослідником і опитуваним. Джерелом соціологічної інформації при опитуванні є людина (респондент) – безпосередній учасник досліджуваних соціальних процесів або явищ.

У своєму дослідженні ми застосовували опосередковане опитування – метод анкетування.

Анкетування – це метод отримання первинної соціологічної інформації шляхом письмових відповідей респондентів на систему стандартизованих відповідей анкети.

У ході дослідження було використано метод анкетування, який дозволив отримати емпіричні дані про реальний стан, особливості та проблеми ділового спілкування у сфері спортивного менеджменту.

Опитування проводилося серед менеджерів, тренерів і фахівців федерації регбі України. Загальна кількість респондентів – 20 осіб. Розроблена анкета (Додаток А) носила стандартизований характер. В анкеті були запропоновані 20 запитань (як закриті, так і напіввідкриті, що дозволяло отримати як кількісні, так і якісні показники.

Основні блоки анкети охоплювали такі напрями:

- розуміння місця і ролі ділового спілкування у професійній діяльності;
- оцінка комунікативних умінь і навичок;
- виявлення проблем і бар'єрів у спілкуванні;
- ставлення до сучасних технологій комунікації;
- пропозиції щодо вдосконалення ділового спілкування в організації.

Отримані результати були узагальнені та статистично оброблені, що дало змогу визначити загальні тенденції у формуванні комунікативних компетентностей спортивних менеджерів і розробити рекомендації щодо

підвищення ефективності ділового спілкування у фізкультурно-спортивних організаціях.

Метод математичної статистики. Метод математичної статистики – це кількісне представлення даних про об'єкт, що вивчається, які були отримані в результаті проведеного дослідження (в даному випадку анкетування) і виражені у вигляді таблиць, графіків, діаграм. Отримана в результаті дослідження інформація оброблялася за допомогою персонального комп'ютера, за допомогою використання пакету застосовних програм Microsoft Excel.

Нами були використані наступні методи математичної статистики:

- визначення суми отриманих показників (тобто кількості отриманих відповідей) – (Σ);
- визначення процентного співвідношення (%);
- визначення середнього арифметичного значення (\bar{X});
- визначення рангу (R); ранжирування припускає визначення рангу значень в порядку зменшення: перше місце – найбільше значення, друге, - найближче менше значення і так далі, а останнє – найменше;
- побудова таблиць, графіків та діаграм.

2.2. Організація дослідження

Дослідження проводилося впродовж 2024–2025 року у три етапи.

Перший етап – підготовчий (вересень 2024 –лютий 2025 року) – етап вивчення і аналізу літератури, розробки програми дослідження. На цьому етапі здійснювався аналіз наукових джерел з проблематики ділового спілкування, уточнювались понятійний апарат і мета дослідження, формулювалися завдання, визначалися об'єкт, предмет і гіпотеза роботи. Вирішувалися завдання, пов'язані з накопиченням первинної інформації.

Другий етап – аналітичний (березень–вересень 2025 р.) - етап емпіричних досліджень, під час якого проходив збір інформації, було розроблено анкету для соціологічного опитування; проводилося анкетування, тривав аналіз літературних джерел, здійснювалося спостереження за комунікативною взаємодією під час професійних ситуацій (наради, тренерські збори, робочі зустрічі), проводився аналіз і систематизація емпіричних даних. Також було складено попередній зміст роботи і узгоджено його з науковим керівником, до завдань цього етапу слід віднести і визначення структури роботи й порядок викладу матеріалу

Третій етап – завершальний (жовтень–листопад 2025 р.)
Отримані результати опрацьовувалися методами математичної статистики, відбувалося написання, редагування тексту магістерської роботи, а також формулювання висновків та практичних рекомендації з основних напрямів вдосконалення ділового спілкування в українських ФСО. Було складено список літературних джерел.

РОЗДІЛ 3

СПЕЦИФІКА ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ В СИСТЕМІ СПОРТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

3.1. Особливості ділового спілкування в сучасній фізкультурно - спортивній організації

З метою виявлення специфіки та особливостей ділового спілкування в сучасних спортивних організаціях було проведено соціологічне дослідження у Федерації регбі України.

Федерація регбі України (ФРУ) є всеукраїнською громадською спортивною організацією, заснованою у 1991 році. Її діяльність спрямована на розвиток, популяризацію та організаційне забезпечення розвитку регбі на території нашої держави. Федерація діє відповідно до свого Статуту, а також у тісній співпраці з Міністерством молоді та спорту України, Національним олімпійським комітетом України та міжнародними спортивними інституціями – World Rugby і Rugby Europe.

Організаційна побудова Федерації має ієрархічний та функціональний характер і передбачає чіткий розподіл управлінських, виконавчих та контролюючих повноважень. Вищим керівним органом є Конференція Федерації, яка визначає стратегічні напрями розвитку, ухвалює програмні документи, обирає керівництво та затверджує звіти про діяльність. Виконавчу владу здійснює Президія (Виконавчий комітет), що координує реалізацію рішень Конференції, організовує спортивні заходи та забезпечує комунікацію між усіма рівнями організації. Безпосереднє управління Федерацією здійснює Президент ФРУ, який представляє організацію на національному та міжнародному рівнях, забезпечує виконання стратегічних рішень і відповідає за реалізацію політики розвитку регбі в Україні. Йому підпорядковується Секретаріат, що забезпечує адміністративну, інформаційну та координаційну діяльність. У структурі Федерації

функціонують постійні комісії та комітети – тренерська, суддівська, дисциплінарна, змагань, дитячо-юнацького спорту, розвитку жіночого регбі, маркетингу та комунікацій [34].

Важливою ланкою побудови Федерації є її регіональні осередки, які представлені 18 територіальними федераціями. Саме вони забезпечують розвиток регбі на місцях, формують місцеві команди, організовують змагання та взаємодіють із місцевими органами влади й освітніми установами.

Основні завдання Федерації регбі України полягають у:

- розвитку та популяризації регбі серед різних вікових і соціальних груп населення;
- організації та проведенні чемпіонатів, кубків і турнірів з регбі-15, регбі-7 та інших форматів;
- підготовці та підвищенні кваліфікації тренерських, суддівських і управлінських кадрів;
- формуванні національних збірних команд та забезпеченні їхньої участі у міжнародних змаганнях;
- розвитку дитячо-юнацького та студентського регбі;
- створенні умов для удосконалення спортивної інфраструктури;
- забезпеченні міжнародної співпраці та інтеграції українського регбі у світову спортивну спільноту;
- розвитку комунікаційної культури та формуванні позитивного іміджу регбі в Україні [34].

Федерація регбі України активно співпрацює з міжнародними спортивними організаціями, зокрема з World Rugby та Rugby Europe, що сприяє інтеграції українського регбі у світову спортивну спільноту. Завдяки цій співпраці українські спортсмени отримують можливість брати участь у міжнародних турнірах, підвищувати свій професійний рівень і переймати передовий досвід провідних регбійних країн світу.

Важливим напрямом діяльності Федерації є розвиток молодіжного та дитячого регбі, адже саме підготовка юних спортсменів формує основу для майбутніх досягнень національних збірних. ФРУ активно підтримує освітні ініціативи, спрямовані на підвищення кваліфікації тренерів, суддів та спортивних менеджерів, організовуючи семінари, тренінги й майстер-класи.

Крім спортивної складової, як показали результати опитування, Федерація приділяє значну увагу розвитку комунікаційної культури всередині організації та між її підрозділами. Ефективне ділове спілкування між адміністрацією, тренерами, спортсменами, регіональними представництвами та міжнародними федераціями є запорукою злагодженої роботи всієї структури й досягнення спільних стратегічних цілей.

Для проведення дослідження було опитано провідних фахівців Федерації регбі України і спортсменів, серед яких – менеджери, тренери та представники адміністративного апарату. Загальна кількість респондентів становила 20 осіб.

Важливо зазначити, що учасники опитування відрізнялися за віковими характеристиками: їхній вік коливався від 23 до 59 років, а середній вік склав 38 років. Такий розподіл забезпечує широку вікову вибірку та дозволяє врахувати погляди як молодих спеціалістів, так і досвідчених фахівців.

Усі респонденти мають вищу освіту, проте за різними напрямами підготовки. Переважна більшість (56%) мають освіту у сфері фізичної культури і спорту, по 16% – гуманітарну та економічну, а 12% – технічну. Крім того, шестеро опитаних (24%) мають по дві вищі освіти, що свідчить про їхню багатопрофільну підготовку, гнучкість мислення та прагнення до професійного розвитку.

Стаж роботи фахівців у сфері фізичної культури і спорту варіюється від 3 до 30 років, що засвідчує поєднання високого рівня досвіду та компетентності учасників опитування із свіжим поглядом на стан речей. Така різноманітність вікових, освітніх і професійних характеристик респондентів підвищує репрезентативність дослідження та дає змогу отримати комплексне

бачення особливостей ділового спілкування у спортивних організаціях з різних управлінських позицій. Респондентам було запропоновано стандартизовану анкету, що містила 20 запитань закритого та напівзакритого типів. Анкета була розроблена з урахуванням мети дослідження – виявити особливості ділового спілкування у сфері спортивного менеджменту та визначити чинники, що впливають на його ефективність.

Питання анкети охоплювали кілька тематичних блоків:

- особливості комунікаційної діяльності у спортивній організації;
- ефективність ділового спілкування між керівництвом, тренерським складом і спортсменами;
- роль менеджера в організації процесу спілкування;
- проблеми та бар'єри в управлінському спілкуванні;
- шляхи вдосконалення комунікативних процесів у спортивних організаціях.
- використання сучасних комунікаційних технологій у професійній діяльності;
- загальні відомості про респондентів (вік, освіта, стаж роботи, посада);

Такий підхід, на нашу думку, дав змогу отримати структуровані та порівнювані дані, а також виявити загальні тенденції та відмінності у сприйнятті комунікаційних процесів представниками Федерації регбі України.

Перше запитання анкети – «Наскільки важливим є ефективне ділове спілкування для досягнення цілей у спортивному менеджменті?» – було спрямоване на з'ясування ставлення фахівців до ролі і значення ділового спілкування в успішному функціонуванні їх організації.

Отримані результати засвідчили, що переважна більшість опитаних (75%) вважають ефективне ділове спілкування надзвичайно важливим чинником, 15% респондентів оцінили його значення як важливе, і лише 10% зазначили, що воно скоріше важливе, ніж ні. Серед опитаних не виявилось жодного респондента, який би заперечував необхідність ділового

спілкування у професійній діяльності. Усі учасники дослідження одностайно підтвердили, що саме комунікація є невід’ємним елементом ефективного управління у спортивній сфері (рис 3.1).

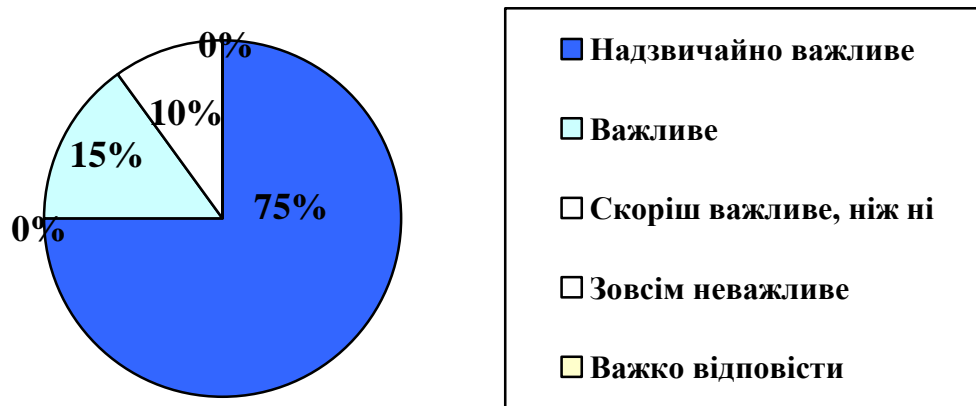


Рис. 3.1. Значення ефективного ділового спілкування для досягнення цілей у спортивному менеджменті.

Такі результати свідчать про високе усвідомлення працівниками ФРУ ролі спілкування у забезпеченні злагодженої командної роботи, координації дій, формуванні корпоративної культури та мотивації спортсменів. Ефективна комунікація розглядається респондентами як ключовий інструмент управління, що впливає на результативність, дисципліну та загальну атмосферу в колективі, без якого неможливо забезпечити, успішну реалізацію стратегічних завдань.

Під час аналізу відповідей на наступне запитання анкети було з’ясовано, чи вважають респонденти ділове спілкування у спортивному менеджменті специфічним, порівняно з іншими сферами професійної діяльності.

Більшість опитаних (80%) зазначили, що ділове спілкування у спорті має свою виражену специфіку, яка зумовлена такими особливостями спортивного середовища: високим рівнем емоційності, постійною конкуренцією та необхідністю швидкого ухвалення управлінських рішень. 15% респондентів вважають, що основні принципи ефективної комунікації залишаються універсальними, незалежно від сфери діяльності й не бачать

суттєвих відмінностей між діловим спілкуванням у спорті та в інших галузях (рис 3.2).

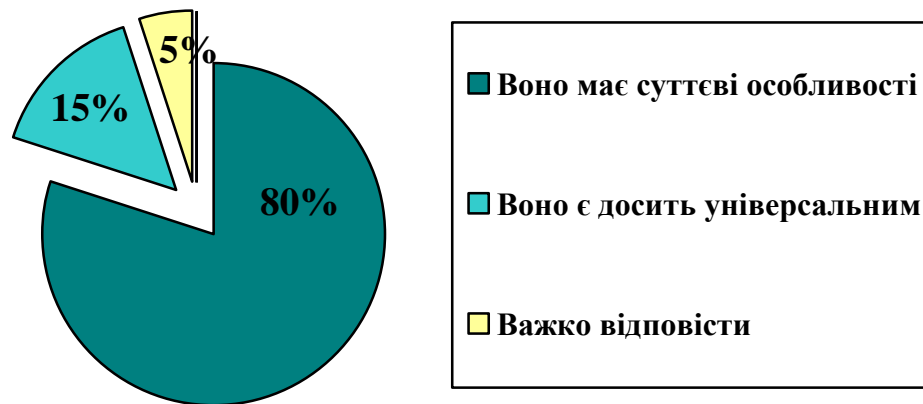


Рис. 3.2. Специфіка ділового спілкування у спортивному менеджменті порівняно з іншими сферами професійної діяльності.

Таким чином, отримані дані підтверджують результати аналізу спеціальної літератури. Фахівці наголошують, що специфіка ділового спілкування у спортивній сфері полягає у поєднанні управлінських, педагогічних, психологічних і соціальних аспектів взаємодії між учасниками спортивного процесу. Це спілкування має свої особливості, зумовлені динамікою спортивної діяльності, командним характером роботи та високим рівнем емоційного напруження[56, 67].

Зауважимо, що у спорті успіх залежить від злагодженої взаємодії всієї команди, всіх учасників – як керівників, тренерів, спортсменів, так і медичного та технічного персоналу. Тому ділове спілкування орієнтоване на координацію дій, підтримку командного духу та формування атмосфери взаємної довіри. При цьому спортивна діяльність супроводжується сильними емоціями – від перемог до поразок. Це вимагає від менеджера, тренера і спортсменів витримки, вміння контролювати власний емоційний стан, проявляти емпатію та підтримувати психологічну рівновагу команди.

Підкреслимо також надзвичайну важливість гнучкості та оперативності комунікацій. Так, у спортивному менеджменті рішення часто приймаються дуже швидко, в умовах обмеженого часу. Це зумовлює потребу

в чітких, лаконічних і зрозумілих формах спілкування, а також у високій адаптивності до змін ситуації [59].

Треба відмітити, що ділове спілкування у спорті має не лише організаційний, а й виховний характер. Менеджер і тренер водночас виконують ролі і лідера, і наставника, які формують у спортсменів систему цінностей: відповідальність, взаємоповагу, дисципліну, командний дух та цілеспрямованість.

Для сфери ФКіС є характерною багаторівнева комунікаційна структура. У спортивних організаціях взаємодія відбувається на кількох рівнях – вертикальному (керівник – підлеглі), горизонтальному (між колегами, командами, підрозділами) і зовнішньому (спілкування з партнерами, спонсорами, ЗМІ, уболівальниками) [33]. Також, на відміну від багатьох інших сфер, у спортивному середовищі офіційні робочі комунікації часто переплітаються з неформальними контактами, що підсилює згуртованість колективу та довіру між учасниками.

Це підтвердили відповіді респондентів на запитання: «З ким найчастіше відбувається Ваше професійне спілкування?». Як показують результати, коло комунікаційних партнерів значною мірою визначається посадою респондента. Так, тренери найчастіше спілкуються із спортсменами, керівництвом та персоналом своєї організації, значно рідше – з представниками органів влади, інших фізкультурно-спортивних об'єднань, а також із представниками засобів масової інформації.

Спортсмени, у свою чергу, переважно контактують із тренерами, адміністрацією спортивних клубів, лікарями, менеджерами команд, а також між собою. Для них ділове спілкування здебільшого має оперативний, інструктивний або мотиваційний характер. Водночас важливим складником їхньої комунікативної діяльності є спілкування з уболівальниками, яке дедалі частіше відбувається не лише безпосередньо під час спортивних змагань, а й у соціальних мережах. Таке спілкування сприяє підвищенню іміджу

спортсмена, формуванню позитивного емоційного зв'язку з аудиторією, популяризації виду спорту та спортивної організації загалом.

Керівники спортивних організацій мають ширше коло комунікаційних зв'язків: окрім внутрішньоорганізаційної взаємодії (із підлеглими, тренерами, персоналом), вони активно комунікують із представниками органів влади, спонсорами, партнерами, федераціями, медіа та громадськістю. Їхня діяльність вимагає високого рівня комунікативної компетентності, дипломатичності та уміння представляти інтереси організації на зовнішньому рівні.

Отже, результати опитування демонструють наявність чітко виражених відмінностей у комунікаційних ролях представників різних груп у спортивному менеджменті. Якщо для спортсменів характерне спілкування, спрямоване на виконання завдань тренувального та змагального процесу, підтримання мотивації, взаємну підтримку та взаємодію з уболівальниками, то тренери виступають посередниками між спортсменами та адміністрацією, координаторами комунікацій усередині команди. Керівники ж виконують стратегічну, представницьку та інтеграційну функції, оскільки їхнє ділове спілкування охоплює як внутрішні, так і зовнішні рівні взаємодії – із владними структурами, партнерами, громадськістю та засобами масової інформації.

Таким чином, можна стверджувати, що одним із проявів специфіки ділового спілкування у спортивній сфері є багаторівневий характер комунікацій, що поєднують елементи управлінської, інформаційної, мотиваційної та іміджевої взаємодії, спрямованої на досягнення спільних цілей спортивної організації.

Під час опитування респонденти зазначили, що ділове спілкування у ФРУ відбувається у різноманітних формах, які залежать від посади, функціональних обов'язків та рівня відповідальності працівників (рис. 3.3).

Найчастіше воно реалізується, як свідчать показники, через ділові бесіди (98%), це є очікуваним, бо ділова бесіда є однією з основних форм

комунікації у діяльності ФСО, адже саме під час безпосереднього спілкування між менеджерами, тренерами, спортсменами, партнерами та

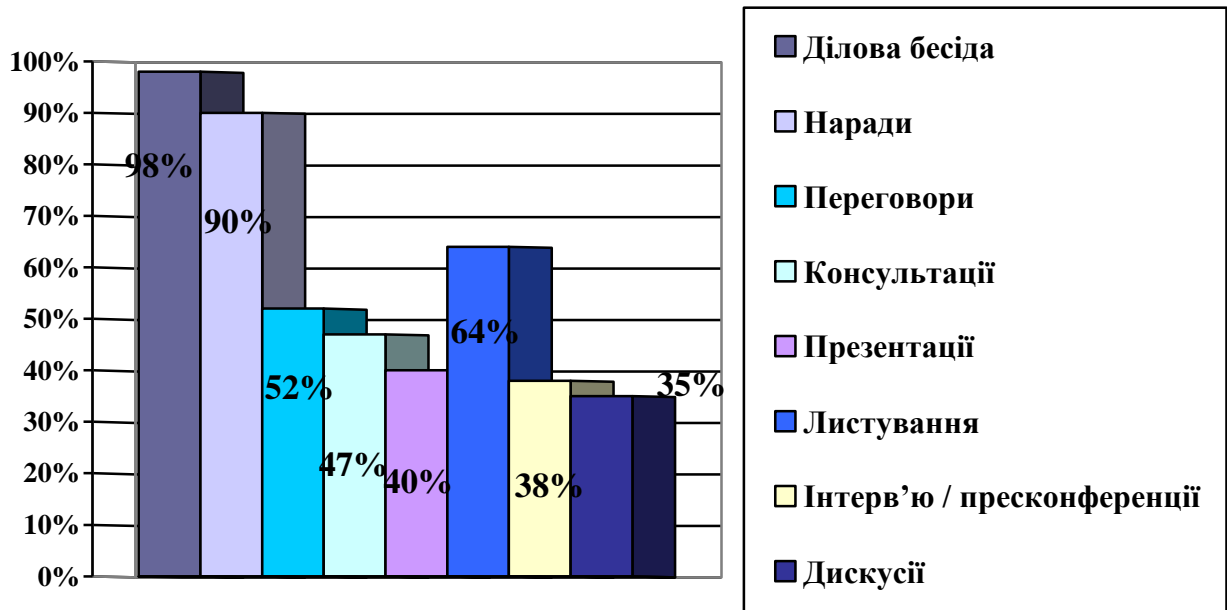


Рис. 3.3. Форми, у яких реалізується ділове спілкування у сфері ФКіС. спонсорами відбувається узгодження позицій, прийняття управлінських рішень і налагодження ефективної взаємодії. Основна мета ділової бесіди полягає у досягненні взаєморозуміння між учасниками комунікації, формуванні єдиного бачення завдань і шляхів їх реалізації [39].

Ділова бесіда у спортивній федерації виконує низку важливих функцій: організаційну – забезпечує координацію дій структурних підрозділів і виконавців; інформаційну – сприяє обміну актуальними даними про стан спортивних об'єктів, календар заходів, підготовку спортсменів; мотиваційну – формує позитивний психологічний клімат у колективі та стимулює учасників до досягнення високих результатів; контрольну – дозволяє своєчасно виявляти проблеми та коригувати управлінські рішення.

Ефективність ділової бесіди залежить від рівня комунікативної компетентності її учасників, уміння висловлювати думки чітко й аргументовано, дотримання норм етикету, а також від атмосфери довіри та взаємної поваги. Невдале проведення бесіди може призвести до непорозумінь, конфліктів або втрати мотивації у команді.

Активно використовує ФРУ також офіційно-ділові наради та засідання (90%), де обговорюються організаційні питання, планування календаря змагань, узгодження тренувальних зборів, фінансові чи кадрові рішення.

Важливе місце посідають робочі зустрічі та переговори (52%), що проводяться між керівництвом федерації, тренерським складом, представниками спортивних клубів, органів влади, спонсорами та партнерами. Такі форми комунікації сприяють узгодженню дій, прийняттю оперативних рішень і розвитку партнерських відносин.

Поширеною формою є також ділове листування (62%) – як традиційне, так і електронне. Воно охоплює підготовку наказів, звітів, протоколів, інформаційних повідомлень, офіційних звернень до зовнішніх структур і партнерів.

Федерація також використовує консультації (47%), що спрямовані на надання фахових порад, узгодження дій між керівниками, тренерами, спортсменами, представниками адміністративного апарату та партнерами. Вони допомагають уточнити завдання, оптимізувати робочі процеси, вирішити проблемні ситуації та підвищити якість управлінських рішень. Консультаційне спілкування також сприяє формуванню атмосфери довіри й відкритості, що є важливою умовою ефективної командної взаємодії.

Серед форм спілкування є і презентації (40%). Вони виконують комунікативно-інформаційну та іміджеву функції, дають змогу презентувати результати діяльності федерації, спортивні програми, нові проєкти, партнерські ініціативи чи досягнення спортсменів. Якісно проведена презентація формує позитивний імідж організації та її співробітників, сприяє залученню інвесторів, спонсорів та громадської підтримки, привертає увагу вболівальників, а також зміцнює корпоративну культуру.

Дискусії (35%) у діловому середовищі ФСО є засобом колективного вироблення рішень, обговорення стратегічних питань розвитку, розв'язання суперечностей і пошуку оптимальних управлінських рішень. Вони

стимулюють аналітичне мислення, критичний підхід і вміння аргументовано відстоювати власну позицію. Ефективна дискусія передбачає дотримання принципів поваги, толерантності та конструктивності, що створює умови для досягнення спільних цілей і зміцнення командної єдності.

Окремі респонденти підкреслюють значення публічних форм спілкування – інтерв'ю, пресконференцій (38%), а також брифінгів, урочистих церемоній та контактів із засобами масової інформації та вболівальниками. Такі комунікації сприяють популяризації виду спорту, формуванню позитивного іміджу федерації та зміцненню її репутації у суспільстві.

Зауважимо, що значну роль в процесі ділових комунікацій ФРУ відіграють звітно-аналітичні комунікації, що реалізуються у вигляді підготовки звітів про діяльність федерації, проведення засідань виконавчого комітету, презентацій програм розвитку чи доповідей на конференціях.

Вважаємо необхідним звернути увагу на те, що, не менш важливим є також неформальне професійне спілкування, що відбувається під час змагань, зборів, у робочих чатах чи соціальних мережах. Воно сприяє підтриманню командного духу, обміну досвідом та формуванню корпоративної культури

Узагальнюючи отримані дані, можна зазначити, що ефективне ділове спілкування у спортивній федерації поєднує офіційні, робочі та неформальні форми взаємодії, забезпечуючи узгодженість дій, оперативність управлінських рішень і зміцнення внутрішньоорганізаційних зв'язків.

Серед видів ділового спілкування, яким надають перевагу в своїй роботі фахівці ФРУ – провідне місце посідають телефонні розмови, обмін повідомленнями через месенджери та електронну пошту. Водночас у професійній діяльності активно використовуються відеоконференції та офіційне листування. Разом із тим більшість респондентів зазначають, що за можливості віддають перевагу безпосереднім особистим зустрічам, вважаючи їх найефективнішою формою комунікації.

Аналіз відповідей на наступне запитання анкети показує які завдання ділового спілкування вважають головними у своїй роботі співробітники федерації регбі України (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Завдання ділового спілкування, які вважають головними у своїй роботі респонденти

Завдання	Відповіді	Бали	Ранг
Інформування колег і спортсменів	20	91	1
Встановлення контактів із різними групами стейкхолдерів	20	78	4
Координація діяльності всередині команди/організації	20	84	3
Організація спортивних заходів	20	85	2
Формування і підтримання іміджу організації	20	77	5
Переговори з партнерами	20	48	6
Встановлення міжнародних контактів	20	41	8
Розв'язання конфліктів	20	39	9
Взаємодія з медіа	20	43	7
Ваш варіант	0	0	10

Отже, найважливішим завданням ділового спілкування фахівці ФРУ вважають інформування колег і спортсменів (91 бал). Це свідчить про високу значущість своєчасного обміну інформацією у процесі організації спортивної діяльності, координації тренувального процесу та забезпечення ефективної взаємодії всередині колективу.

На другому місці за рівнем значущості опинилося завдання організації спортивних заходів (85 балів), що цілком закономірно, адже проведення змагань, турнірів і масових спортивних подій потребує постійної комунікації між усіма учасниками процесу.

Третю позицію посіла координація діяльності всередині команди чи організації (84 бали), що підкреслює роль комунікації як інструменту управління та узгодження дій між структурними підрозділами.

Дещо нижчі оцінки отримали завдання, пов'язані з встановленням контактів із різними групами стейкхолдерів (78 балів) та формуванням і підтриманням іміджу організації (77 балів). Це може свідчити про те, що

зовнішня комунікація та іміджева складова поки що не розглядаються фахівцями як пріоритетні напрями, хоча вони мають суттєве значення для розвитку спортивних федерацій у конкурентному середовищі.

Менш значущими, на думку опитаних, є переговори з партнерами (48 балів), взаємодія з медіа (43 бали) та встановлення міжнародних контактів (41 бал). Найнижчу оцінку отримало завдання розв'язання конфліктів (39 балів), що може свідчити про недостатню увагу до комунікативних механізмів вирішення проблемних ситуацій у професійному середовищі.

Отже, отримані результати демонструють орієнтацію респондентів переважно на внутрішньоорганізаційні аспекти ділового спілкування, що спрямовані на ефективну взаємодію в колективі та забезпечення організації спортивних подій. Разом із тим вони вказують на потребу посилення зовнішньої комунікації – зокрема, у напрямі партнерських зв'язків, медіа-взаємодії та міжнародного співробітництва.

Всі респонденти, відповідаючи на запитання: «Чи впливає ділове спілкування на успіх спортивної організації?» визнають наявність цього впливу. Так, 40% – вважають, що ділове спілкування активно впливає на організаційні досягнення, 45% – впливає значною мірою, а 15% – впливає частково (рис. 3.4).

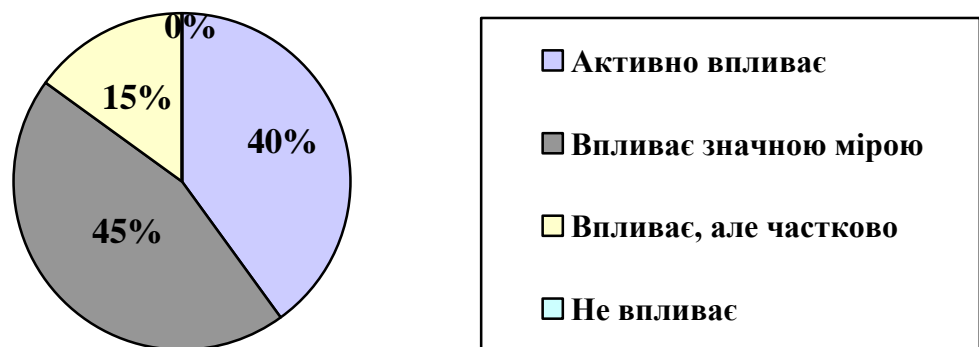


Рис.3.4. Вплив ділового спілкування на успіх спортивної організації.

Дійсно, ділове спілкування є одним із ключових чинників успіху спортивної організації, оскільки забезпечує ефективну взаємодію між усіма суб'єктами управління – керівниками, тренерами, спортсменами,

партнерами, представниками ЗМІ та громадськості. Саме завдяки налагодженим комунікаційним процесам відбувається координація дій, прийняття обґрунтованих рішень, формування позитивного іміджу організації та розвиток корпоративної культури.

Ефективне ділове спілкування сприяє створенню сприятливого психологічного клімату, зміцненню довіри в колективі, підвищенню мотивації та згуртованості команди. Воно також полегшує розв'язання конфліктних ситуацій, дозволяє швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища і приймати оптимальні управлінські рішення.

Успішні спортивні федерації демонструють, що системна комунікація – як внутрішня, так і зовнішня – є важливою умовою підвищення їхньої конкурентоспроможності, розвитку партнерських зв'язків, залучення спонсорів і зміцнення репутації на національному та міжнародному рівнях.

3.2. Ділове спілкування у професійній діяльності спортивного менеджера

Управління у сфері спорту – це цілеспрямований процес планування, організації, мотивації та контролю діяльності спортивних організацій та колективів, спрямований на досягнення конкретних спортивних і соціальних результатів [31].

Центральною фігурою цього процесу є спортивний менеджер. Сучасний менеджер органічно поєднує функції керівника, аналітика, комунікатора, організатора і представника інтересів організації у зовнішньому середовищі. В умовах зростання конкуренції у спорті, його комерціалізації, розвитку спортивного маркетингу й міжнародної співпраці роль менеджера постійно зростає, а коло функцій розширюється: від адміністративного керівництва до стратегічного управління розвитком організації та бренду клубу. Серед основних функцій сучасного спортивного менеджера:

◆ Планування, що передбачає формування стратегії розвитку ФСО, планування календаря змагань, навчально-тренувального процесу, бюджету, взаємодії із стейкхолдерами, маркетингових кампаній та PR-заходів. Менеджер аналізує спортивні результати й фінансові показники, прогнозує ризики, визначає шляхи підвищення ефективності діяльності [31].

◆ Організаційна функція – менеджер координує роботу всіх структурних підрозділів – тренерського штабу, спортсменів, медичних, адміністративних, технічних та маркетингових служб, забезпечує ефективну взаємодію між ними, розподіляє обов'язки, визначає пріоритети й створює та забезпечує умови для продуктивної діяльності колективу.

◆ Мотивація – саме менеджер формує мотиваційне середовище, у якому спортсмени, тренери та персонал відчують зацікавленість у результаті, підтримує сприятливий моральний клімат, розвиває корпоративну культуру, застосовує нематеріальні стимули (визнання, довіра, можливості розвитку). Особливе значення має вміння менеджера комунікувати з різними типами особистостей, адже у спорті переважають емоційні, амбітні й конкурентні люди.

◆ Комунікативна функція в діяльності менеджера є надзвичайно важливою. Комунікація – основа діяльності спортивного менеджера. комунікативна функція менеджера – це організація процесу взаємодії між усіма учасниками спортивної діяльності, забезпечення ефективного обміну інформацією, що сприяє прийняттю управлінських рішень і досягненню цілей команди. Він реалізує внутрішні комунікації (з тренерами, спортсменами, персоналом) і зовнішні (з партнерами, федераціями, органами влади, спонсорами, ЗМІ, уболівальниками), виступає посередником і об'єднуючою ланкою між усіма зацікавленими сторонами [15]. Від його комунікативної компетентності значною мірою залежить рівень довіри до організації, її імідж і стабільність функціонування. На думку Пітера Друкера головна мета управління полягає у забезпеченні результативної комунікації:

«Комунікація – це не те, що сказано, а те, що почуто і зрозуміло» комерціалізації [48].

Комунікативна функція охоплює кілька взаємопов'язаних аспектів:

1. Інформаційний аспект – збирання, передавання та аналіз даних про діяльність організації, результати змагань, фінансові показники, маркетингову активність тощо.

2. Інтерактивний аспект – організація взаємодії між тренерами, спортсменами, адміністрацією, спонсорами, засобами масової інформації.

3. Перцептивний аспект – сприйняття, розуміння та оцінка партнерів по спілкуванню, формування довіри, емоційного клімату й лідерського авторитету менеджера [2, 14].

Зауважимо, що специфіка комунікаційної діяльності у спортивному середовищі полягає у публічності, бо більшість комунікацій відбувається в присутності широкого кола осіб (змагання, пресконференції, інтерв'ю, соціальні мережі). Вона є емоційно насиченою: спілкування часто відбувається у стресових умовах змагань; менеджер має вміти зберігати рівновагу, спокій і коректність. Також важливо враховувати багаторівневість аудиторії: комунікація одночасно відбувається із внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами; необхідністю є швидка реакція, бо інформація має бути оперативною, достовірною і позитивно впливати на репутацію організації й високі вимоги до невербальної комунікації: поведінка, інтонація, постава менеджера мають не менше значення, ніж слова.

Згідно з концепцією Д. Катца і Р. Кана, комунікація виконує функцію «передавання соціальної енергії», що забезпечує інтеграцію групи.

У спортивній організації це проявляється через:

- формування довіри та спільних цінностей;
- створення атмосфери співробітництва й підтримки;
- зміцнення командного духу;
- профілактику конфліктів [57].

Менеджер стає медіатором, який перетворює інформаційні потоки на систему взаєморозуміння, мотивації та розвитку колективу. Від його комунікативної компетентності залежить рівень довіри до організації, її імідж і стабільність функціонування. Все це було підтверджено респондентами в ході соціологічного дослідження (рис.3.5).

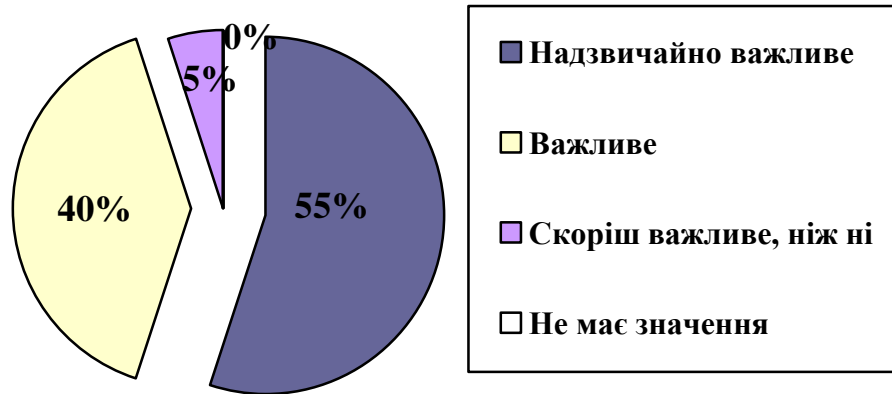


Рис. 3.5. Оцінка ролі ділового спілкування у роботі спортивного менеджера респондентами.

Отже, 95% опитаних фахівців ФРУ підкреслили важливість ділового спілкування у роботі спортивного менеджера.

◆ Представницька функція менеджера полягає у тому, що він є «обличчям» спортивної організації. Він представляє її інтереси на міжнародному рівні, в державних структурах, на змаганнях, форумах, переговорах, у медіапросторі. Від професійності, культури мовлення, зовнішнього вигляду та поведінки менеджера залежить репутація всього колективу [42].

◆ Контрольна функція – менеджер здійснює моніторинг виконання завдань, оцінює ефективність діяльності персоналу, аналізує результати змагань і якість підготовки спортсменів. Контроль у спорті має бути конструктивним, спрямованим на вдосконалення, а не покарання [31].

Отже, сьогодні менеджер є центральною фігурою в діяльності організації. Під час анкетування, співробітники ФРУ оцінили і визначили найважливіші якості та навички спортивного менеджера, які допомагають йому у налагодженні ефективних комунікацій (табл 3.2).

Таблиця 3.2

**Найважливіші для налагодженні ефективних комунікацій
якості та навички спортивного менеджера**

Навички та якості	Відповіді	Бали	Ранг
Аналітичні здібності.	20	77	9
Впевненість у собі	20	79	7-8
Емоційний інтелект	20	81	6
Комунікабельність	20	100	1
Організованість	20	94	2
Ораторські здібності	20	73	10
Рівень загальної культури	20	87	4
Стресостійкість	20	72	11
Толерантність	20	84	5
Уміння вести переговори	20	90	3
Цифрова грамотність	20	79	7-8
Ваш варіант	0	0	12

Аналіз результатів показує, що найвищі показники отримали такі критерії: комунікабельність (100 балів), організованість (94 бали) та уміння вести переговори (90 балів). Це свідчить про розуміння респондентами ключових управлінських і комунікативних компетентностей, що забезпечують ефективну взаємодію з колективом, партнерами та зовнішнім середовищем. Такі результати узгоджуються з положеннями класиків менеджменту (П. Друкер, Г. Мінцберг), які підкреслюють, що вміння спілкуватися, координувати дії та досягати компромісів є основою управлінського успіху [48, 62, 63].

Високими залишаються показники рівня загальної культури (87 балів) та толерантності (84 бали). Ці якості свідчать про сформовану етичну позицію менеджерів, уміння працювати в команді та дотримуватись принципів взаємоповаги, що має особливе значення у спортивному середовищі, де постійно відбувається взаємодія представників різних культур і ціннісних орієнтацій [38].

Високі бали отримали також емоційний інтелект (81 бал), впевненість у собі (79 балів) і цифрова грамотність (79 балів). Це свідчить, що високо цінується здатність менеджерів ефективно регулювати власні емоції,

приймати виважені рішення та використовувати сучасні інформаційно-комунікаційні технології в управлінні.

Водночас недооціненими, на нашу думку, залишились аналітичні здібності (77 балів), ораторські здібності (73 бали) та стресостійкість (72 бали). Це вказує на необхідність подальшого розвитку вмінь аналітичного мислення, публічних виступів і навичок саморегуляції в умовах професійного напруження. Загалом, результати дослідження засвідчують, що від менеджерів у спортивній сфері вимагають високого рівня соціальної, комунікативної та організаторської компетентності, що потребує вдосконалення їх когнітивних та психологічних якостей.

«Скільки робочого часу має витратити на ділові комунікації спортивний менеджер?» визначили респонденти, відповідаючи на це запитання (рис.3.6).

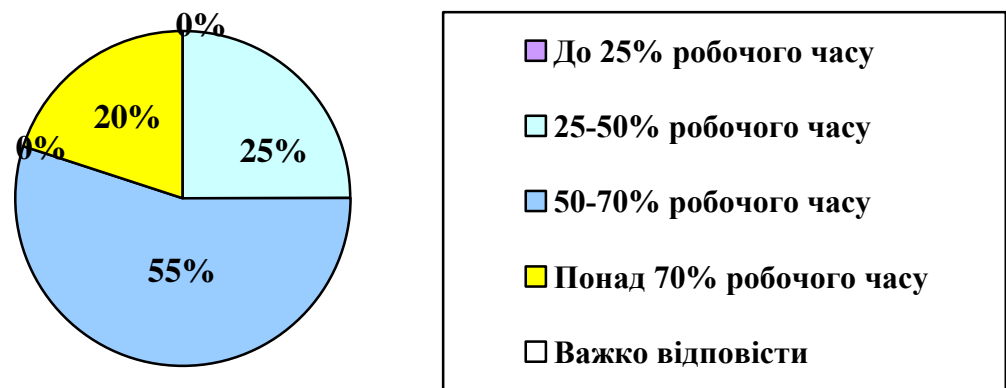


Рис. 3.6. Робочий час спортивного менеджера, що має витратитися на ділові комунікації.

Аналіз відповідей респондентів засвідчив, що більшість опитаних вважають комунікаційну діяльність невід’ємною складовою роботи менеджера у сфері спорту. Так, 80% респондентів зазначили, що на ділові комунікації слід відводити понад половину робочого часу, з них 25% понад 70% робочого часу. Це свідчить про розуміння важливої ролі спілкування в організації управлінських процесів, координації дій між працівниками, спортсменами, партнерами та стейкхолдерами. На цьому також наголошували класики менеджменту. Так, ще Генрі Мінцберг у своїй класичній праці “The

"Nature of Managerial Work" (1973) наголошував, що понад 70% робочого часу менеджера займає саме комунікація – обмін інформацією, узгодження рішень, передавання вказівок та підтримання контактів [63]. А Пітер Друкер зауважував, що головна мета управління полягає у забезпеченні результативної комунікації [48].

Менша частка респондентів (20%) вважає достатнім приділяти комунікаціям від 25 до 50% робочого часу, що може бути пов'язано зі специфікою їхніх посадових обов'язків або з переважанням адміністративних функцій.

Отже, результати опитування підтверджують, що ефективність роботи спортивного менеджера значною мірою залежить від уміння організувати процеси ділового спілкування, адже саме через комунікації здійснюється управлінський вплив, прийняття рішень і формування командної взаємодії.

У сучасних умовах ефективність управлінської діяльності значною мірою залежить від того, який стиль управління застосовує менеджер. Результати досліджень та практичний досвід свідчать, що в управлінні спортивними організаціями найчастіше поєднуються демократичний, авторитарний та ліберальний (дозвільний) стилі, причому більшість фахівців схиляються до демократичного стилю як найбільш продуктивного у сфері спорту, що і було підтверджено у процесі анкетування(рис.3.7).

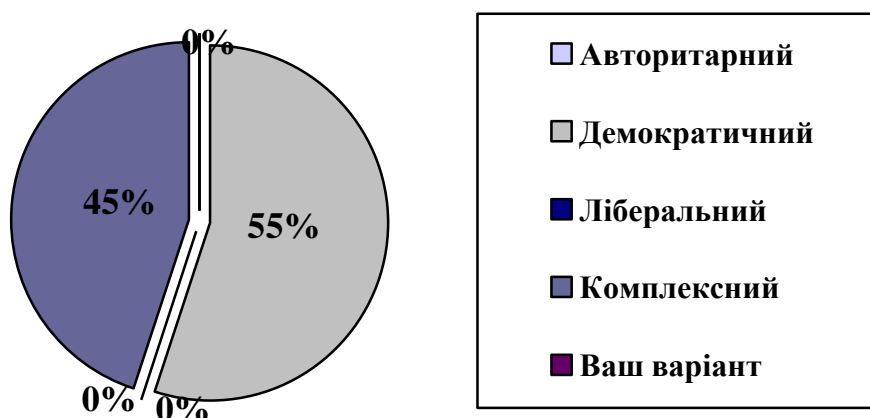


Рис. 3.7. Стилі управління у федерації регбі України.

Так, 55% опитаних фахівців ФРУ визначають стиль організації як демократичний, а 45% – як комплексний.

Демократичний стиль характеризується орієнтацією на співпрацю, довіру, залучення членів команди до прийняття рішень, що сприяє підвищенню мотивації, відповідальності та згуртованості колективу [39]. Він є особливо ефективним у спортивному середовищі, де успіх залежить від командної взаємодії та конструктивної комунікації.

Авторитарний стиль, який передбачає жорсткий контроль і централізоване прийняття рішень, застосовується здебільшого у ситуаціях, що потребують оперативності, дисципліни та чіткого підпорядкування (наприклад, під час змагань або кризових ситуацій). Однак надмірне його використання може знижувати ініціативу підлеглих і створювати напруження у колективі [15].

Ліберальний (пасивний) стиль управління зустрічається рідше і може бути ефективним лише тоді, коли команда має високий рівень самодисципліни та професійної зрілості. У спортивному менеджменті цей стиль здебільшого не забезпечує належного рівня координації в організації [31].

У практиці сучасних менеджерів, і у сфері спорту повною мірою, спостерігається тенденція до активного використання ситуативного підходу, коли керівники комбінують різні стилі залежно від конкретних обставин, завдань та рівня підготовленості підлеглих. Така гнучкість відповідає вимогам сучасного управління, орієнтованого на результативність, партнерство та розвиток людського потенціалу.

Стиль управління безпосередньо визначає характер ділового спілкування в організації, адже спосіб, у який керівник приймає рішення, розподіляє обов'язки та взаємодіє з підлеглими, формує загальну комунікативну атмосферу колективу. Як зазначав Г. Мінцберг, ефективність управлінця значною мірою залежить від того, наскільки він уміє будувати

конструктивні комунікації, що відповідають обраному стилю керівництва [62].

В процесі дослідження ми проаналізували взаємозв'язок стилів управління та стилів ділового спілкування (табл.3.3).

Таблиця 3.3

Взаємозв'язок стилю управління і стилю ділового спілкування менеджера

Стиль управління	Характеристик а управлінської поведінки	Відповідний стиль ділового спілкування	Особливості комунікацій	Можливі наслідки для організації / команди
Авторитарний	Жорсткий контроль, централізоване прийняття рішень, домінування влади керівника	Директивний	Односторонній рух інформації (зверху вниз), наказовий тон, обмежений зворотний зв'язок	Висока дисципліна, оперативність, можливе зниження мотивації та ініціативи
Демократичний	Орієнтація на співпрацю, довіру, колегіальність у прийнятті рішень	Партнерський / Діалогічний	Відкрите двостороннє спілкування, активний обмін думками, конструктивний зворотний зв'язок	Підвищення згуртованості, ініціативності, креативності, командного духу
Ліберальний (дозвільний)	Мінімальне втручання у процеси, делегування відповідальності, самостійність підлеглих	Нейтрально-невтручальний	Обмежене спілкування, відсутність чітких комунікаційних каналів, неформальні зв'язки	Низький рівень координації, ризик неузгодженості дій, можливе зниження результативності
Ситуативний	Гнучке поєднання стилів залежно від ситуації, рівня зрілості колективу	Адаптивний / Гнучкий	Менеджер варіює стиль спілкування відповідно до обставин, поєднуючи директивність і партнерство	Оптимальний баланс контролю та самостійності, висока ефективність комунікацій

Як видно з таблиці, між стилем управління та стилем ділового спілкування існує тісний функціональний зв'язок. Авторитарний стиль формує вертикальну модель комунікацій, демократичний – горизонтальну, орієнтовану на співпрацю, а ситуативний стиль забезпечує баланс між цими підходами, що є найбільш ефективним у сучасному спортивному менеджменті. Отже, стиль управління безпосередньо визначає характер ділового спілкування менеджера та впливає на ефективність комунікацій у колективі. Демократичний та ситуативний стилі забезпечують найбільш сприятливий комунікативний клімат, сприяють партнерству, взаєморозумінню та підвищенню результативності управління. Натомість авторитарний і ліберальний стилі можуть бути ефективними лише за певних умов, коли їх застосування відповідає конкретній управлінській ситуації та рівню зрілості команди.

3.3. Фактори, що впливають на якість і ефективність ділових комунікацій в сучасній ФСО

Як свідчить аналіз спеціальної літератури, ефективність ділового спілкування у фізкультурно-спортивних організаціях значною мірою визначається сукупністю зовнішніх і внутрішніх факторів, які формують умови, зміст і результативність комунікаційних процесів. Від рівня розвитку цих факторів залежить не лише якість управлінських рішень, а й командна взаємодія, мотивація персоналу та імідж організації.

Насамперед, це – організаційно-управлінські фактори, які визначають структурні та функціональні умови, в межах яких здійснюється ділове спілкування у ФСО. Вони охоплюють систему управління, організаційну культуру, розподіл повноважень, способи координації та інформаційні потоки. Саме ці чинники формують основу для ефективної комунікаційної взаємодії між керівниками, тренерами, спортсменами, адміністративним персоналом і зовнішніми партнерами (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Вплив організаційно-управлінських факторів на ефективність
ділових комунікацій у ФСО**

Організаційно-управлінський фактор	Вплив на комунікаційні процеси	Наслідки для ефективності управління
Організаційна структура управління	Визначає напрями інформаційних потоків (вертикальні, горизонтальні, діагональні); впливає на швидкість і точність передачі інформації	Гнучка структура сприяє відкритості, швидкому прийняттю рішень; жорстка – забезпечує дисципліну, але знижує адаптивність
Розподіл функцій і повноважень	Чіткість ролей і відповідальності зменшує комунікаційні бар'єри, підвищує точність інформаційного обміну	Підвищується узгодженість дій, знижується ризик конфліктів і дублювання функцій
Канали комунікації	Забезпечують циркуляцію інформації між усіма рівнями управління; поєднання офіційних і неформальних каналів підсилює ефективність взаємодії	Зростає оперативність прийняття рішень, покращується інформованість і взаєморозуміння
Стиль управління керівника	Визначає тональність і культуру спілкування; впливає на рівень відкритості, зворотного зв'язку та довіри	Демократичний стиль підвищує мотивацію й командну згуртованість; авторитарний — дисципліну, але знижує ініціативу
Організаційна (корпоративна) культура	Формує ціннісні орієнтири, правила спілкування, стиль поведінки у колективі	Сприятлива культура підсилює довіру та співпрацю; формалізована — породжує комунікативні бар'єри
Система управлінських комунікацій	Забезпечує планування, передачу, контроль і зворотний зв'язок інформаційних потоків	Злагоджена система комунікацій підвищує ефективність управлінських рішень і стабільність функціонування організації

Як видно з таблиці, ефективність ділових комунікацій у ФСО формується під впливом цілісного комплексу організаційно-управлінських чинників. Висока якість управлінських комунікацій досягається тоді, коли структура, культура й стиль керівництва узгоджені між собою та спрямовані на партнерство, відкритість і професійний розвиток колективу.

Суттєвий вплив здійснюють також психологічно-комунікативні фактори, що охоплюють рівень комунікативної культури, емоційний інтелект, емпатію, вміння слухати і переконувати. Емоційний інтелект, за Деніелом Гоулманом, – це «датність розпізнавати власні емоції та емоції інших, керувати ними і використовувати у професійній діяльності» [50]. Для спортивного менеджера високий рівень емоційного інтелекту є ключовим чинником успішної комунікації, адже він сприяє врівноваженості, толерантності, зменшенню конфліктності та підвищенню довіри між членами команди

У спортивному середовищі, де часто виникають стресові ситуації, особливого значення набувають доброзичливість, толерантність і здатність менеджера до конструктивного розв'язання конфліктів. Як зазначав Д. Карнегі, успішне спілкування базується на вмінні створювати позитивне емоційне враження та викликати довіру співрозмовників [19].

Отже, психологічно-комунікативні фактори формують людський вимір ділового спілкування у ФСО. Вони впливають на глибину взаєморозуміння, рівень довіри, згуртованість команди та готовність до спільного досягнення цілей. Гармонійне поєднання професійної компетентності з емоційною зрілістю є запорукою високої ефективності комунікацій і стабільного розвитку спортивної організації.

Соціально-психологічний клімат і корпоративна культура – ще один з впливових факторів. Дружня атмосфера, взаємопідтримка, наявність спільних цінностей та чітко сформованої корпоративної культури сприяють підвищенню відкритості та щирості у ділових комунікаціях. За Абрахамом Маслоу, потреба у визнанні й приналежності до групи є однією з базових, тому сприятливий клімат у колективі створює основу для ефективного інформаційного обміну [60].

Також серед впливових факторів – професійна компетентність і рівень підготовки персоналу, бо якість ділового спілкування суттєво залежить від фахових знань, досвіду, комунікативних навичок і рівня управлінської

культури менеджера. Високий рівень професіоналізму передбачає не лише володіння методами управління, а й уміння адаптувати комунікаційний стиль до конкретної ситуації, статусу та психологічних особливостей співрозмовників.

На нашу думку, потрібно звернути увагу також і на технічні та технологічні фактори. У сучасних умовах важливу роль відіграє використання інформаційно-комунікаційних технологій: електронної пошти, месенджерів, відеоконференцій, CRM-систем тощо. Від швидкості та зручності комунікаційних засобів залежить оперативність прийняття рішень і взаємодії між різними структурними підрозділами ФСО.

І звичайно, всебічний вплив на життєдіяльність організації справляють зовнішні фактори. До них належать соціально-економічні умови, інформаційне середовище, державна політика у сфері спорту, рівень розвитку спортивного ринку, партнерські зв'язки з іншими організаціями. Зовнішні комунікації визначають імідж ФСО, формують громадську думку і впливають на залучення спонсорів, уболівальників та медіа [36].

В контексті цього ми запропонували респондентам оцінити вплив цих факторів на процес ділового спілкування у ФРУ. Результати представлено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Фактори, що впливають на ефективність ділових комунікацій у ФРУ.

Фактори впливу	Відповіді	Бали	Ранг
Авторитетний і компетентний керівник	20	92	2
Атмосфера в колективі	20	95	1
Зовнішні фактори	20	76	
Індивідуальні особливості і психологічні якості співробітників	20	81	8
Професійні знання, уміння, навички працівників	20	89	4
Організаційно-управлінські фактори,		84	5-6
Рівень загальної культури	20	82	7
Розвинені внутрішньофірмові комунікації	20	90	3
Стиль керівництва	20	84	5-6
Технічні і технологічні фактори	20	77	10
Умови праці,	20	78	9
Ваш варіант відповіді	20	0	11

Отримані результати опитування свідчать про те, що найбільший вплив на ефективність ділового спілкування у ФРУ мають психологічно-соціальні та управлінські фактори. Найвищі оцінки отримали такі показники, як атмосфера в колективі (95 балів) та авторитет і компетентність керівника (92 бали). Це підтверджує, що успіх комунікацій у професійному середовищі значною мірою залежить від взаємної довіри, поваги, позитивного мікроклімату і лідерських якостей менеджера.

Високі бали також отримали розвинені внутрішньофірмові комунікації (90) і професійні знання, уміння та навички працівників (89), що свідчить про важливість налагодженої інформаційної взаємодії між підрозділами та високого рівня професійної підготовки персоналу.

Організаційно-управлінські фактори і стиль керівництва (по 84 бали) посідають середні позиції, однак залишаються значущими для забезпечення ефективності комунікаційних процесів. Це може вказувати на потребу подальшого вдосконалення управлінських підходів, стилю керівництва та розподілу ролей у команді.

Індивідуальні психологічні особливості (81) та рівень загальної культури (82) також були відзначені як важливі, що підтверджує роль емоційного інтелекту, культури мовлення й поведінки у побудові ефективних ділових стосунків.

Показники, що отримали дещо нижчі бали – умови праці (78), технічні та технологічні фактори (77), зовнішні фактори (76) – свідчать про те, що хоча матеріально-технічні умови мають значення, вони не є визначальними у порівнянні з людським і соціально-психологічним аспектом комунікацій.

У цілому результати свідчать, що у ФРУ найбільшу увагу слід приділяти розвитку корпоративної культури, командної взаємодії, комунікативної компетентності керівників і працівників, а також удосконаленню внутрішніх каналів інформаційного обміну.

Щодо оцінки ефективності ділового спілкування у федерації регбі України, її співробітники висловили такі позиції (рис.3.8)

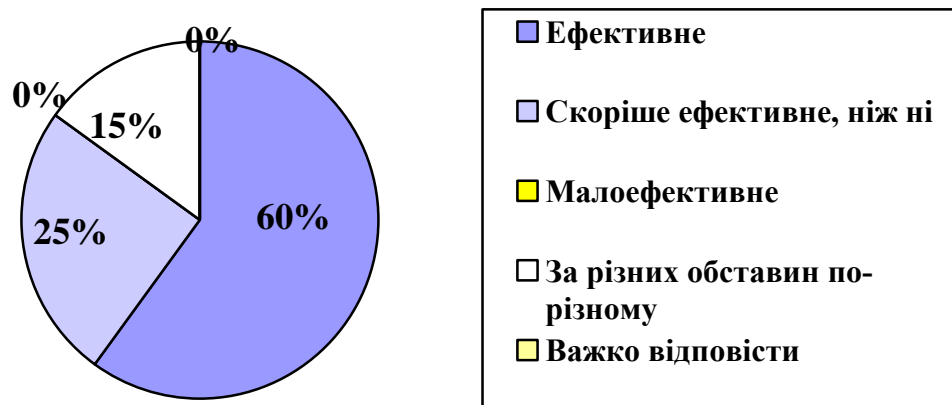


Рис. 3.8. Оцінка респондентами ефективності ділового спілкування у федерації регбі України.

Отже, 60% респондентів вважають, що ділове спілкування у федерації регбі України є ефективним, 25% – скоріше ефективне, ніж ні, а 15% – що в різних ситуаціях буває по-різному.

Отримані дані свідчать про загалом позитивну оцінку ефективності ділового спілкування у Федерації регбі України. Більш як половина опитаних (55%) вважають комунікацію ефективною, що можна розцінювати як показник налагодженої взаємодії між керівництвом і працівниками, наявності взаєморозуміння та організаційної злагодженості.

Водночас 25% респондентів зазначили, що спілкування скоріше ефективно, ніж ні, що вказує на певні резерви для вдосконалення комунікативних процесів. Ця група, ймовірно, спостерігає окремі труднощі – наприклад, у швидкості обміну інформацією, зворотному зв'язку або в узгодженості дій між підрозділами.

Те, що 15% опитаних вважають ефективність комунікацій ситуаційною, свідчить про нестабільність у рівні взаємодії, коли ефективність залежить від конкретних обставин, теми чи учасників спілкування. Це може бути пов'язано з різницею у стилях керівництва, особистісними особливостями комунікаторів або зовнішніми факторами, що впливають на робочі процеси.

У цілому результати демонструють досить високий рівень комунікаційної культури у ФРУ, проте водночас вказують на необхідність системного вдосконалення ділового спілкування – зокрема, підвищення відкритості комунікацій, розвитку зворотного зв'язку та зміцнення корпоративної комунікативної культури.

Висновки до розділу 3

Таким чином, проведений аналіз специфіки ділового спілкування в системі спортивного менеджменту дозволяє стверджувати, що комунікація є одним із ключових чинників ефективності управління у фізкультурно-спортивних організаціях. Вона забезпечує налагодження взаєморозуміння між керівництвом, працівниками, спортсменами, тренерами та зовнішніми партнерами, сприяє узгодженню дій і досягненню стратегічних цілей організації.

З'ясовано, що ділове спілкування у сучасній ФСО має свої особливості, зумовлені специфікою спортивної діяльності. Воно поєднує офіційно-ділові та неформальні форми взаємодії, характеризується високою емоційністю, динамічністю, необхідністю швидкого прийняття рішень і постійною координацією спільних дій. Ефективна комунікація у цій сфері можлива лише за умови дотримання професійної етики, розвитку корпоративної культури та використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.

У професійній діяльності спортивного менеджера ділове спілкування виконує низку важливих функцій – управлінську, координаційну, інформаційну, мотиваційну та виховну. Від рівня комунікативної компетентності менеджера, його емоційного інтелекту, лідерських якостей та здатності ефективно розв'язувати конфлікти значною мірою залежить результативність управлінських процесів і соціально-психологічний клімат у колективі.

Результати проведеного опитування у Федерації регбі України свідчать, що більшість респондентів оцінюють ділове спілкування в організації позитивно: 60% вважають його ефективним, 25% – скоріше ефективним, ніж ні, а 15% зазначили, що його результативність залежить від конкретних ситуацій. Це вказує на достатньо високий рівень комунікаційної культури у ФРУ, проте одночасно підкреслює необхідність подальшого вдосконалення управлінських і міжособистісних комунікацій.

До основних факторів, що визначають якість і ефективність ділового спілкування у ФСО, належать: атмосфера в колективі, авторитет і компетентність керівника, професійні знання та навички працівників, розвинені внутрішньофірмові комунікації та стиль керівництва. Менш виражений, але також помітний вплив мають організаційно-управлінські, технічні та зовнішні фактори.

Отже, результати дослідження дозволяють зробити висновок, що підвищення ефективності ділового спілкування у фізкультурно-спортивних організаціях потребує системної роботи, спрямованої на розвиток комунікативної культури, удосконалення управлінських стилів, формування корпоративних цінностей і забезпечення відкритого, довірливого інформаційного середовища. Саме це є запорукою ефективного функціонування спортивних організацій у сучасних умовах і досягнення високих результатів у їхній діяльності.

РОЗДІЛ 4

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ У СПОРТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

4.1. Проблеми й виклики ділового спілкування у спортивній сфері

Ділове спілкування в сучасних умовах розвитку спорту стало одним із ключових чинників ефективності управління, успішного функціонування ФСО, організації змагань і різноманітних заходів, тренувального процесу, взаємодії між спортсменами, тренерами, керівництвом, партнерами і вболівальниками. Однак саме в цій сфері комунікація часто стикається з низкою проблем і викликів – конфліктами та комунікативними бар'єрами, що ускладнюють досягнення взаєморозуміння та ефективної співпраці комунікаційних партнерів. Їх виникнення зумовлене різницею в інтересах, професійних ролях, психологічних установках, темпераменті учасників, а також організаційними й інформаційними чинниками. Подолання таких перешкод є необхідною умовою забезпечення злагодженої командної роботи, ефективного управління та позитивного мікроклімату в колективі.

Комунікативні бар'єри – це будь-які перешкоди, що ускладнюють або спотворюють процес обміну інформацією між учасниками спілкування. Вони можуть виникати на будь-якому етапі комунікації – від кодування повідомлення до його сприйняття та зворотного зв'язку [13, 30]. У спортивній сфері ці бар'єри мають низку специфічних ознак, зумовлених високою динамічністю, емоційною насиченістю та багаторівневою ієрархічною структурою взаємодії.

Найпоширенішими у спортивних організаціях є психологічні бар'єри, що виникають через емоційний стан, темперамент, самооцінку чи попередній досвід комунікації, як правило, негативний. Часто спостерігається дефіцит емпатії, толерантності та культури спілкування, що негативно позначається на командній взаємодії. Крім того, існує проблема емоційного вигорання

працівників і спортсменів, яке знижує рівень комунікаційної відкритості, спричиняє байдужість до обговорення робочих питань, формальність контактів і втрату мотивації до діалогу.

- У спортсменів вони можуть проявлятися як замкнутість або надмірна емоційність, особливо після невдач чи під час змагань.

- У тренерів – як авторитарність і низька толерантність до критики, що ускладнює відкритий діалог.

- У менеджерів – як перевантаження інформацією, внаслідок чого знижується якість зворотного зв'язку [24].

Ці бар'єри часто спричиняють емоційне непорозуміння, коли співрозмовники правильно чують слова, але неправильно інтерпретують їхній смисл через емоційне забарвлення.

Часто виникають також соціально-рольові бар'єри. У спортивній сфері існує чітка ієрархія ролей: керівник – тренер – спортсмен – персонал. Через це можуть виникати ситуації, коли нижчі за статусом учасники уникають відкритого висловлення думок, побоюючись негативної реакції керівництва. Такі бар'єри породжують пасивність, відсутність ініціативи та зниження рівня зворотного зв'язку. Наприклад, спортсмен може не повідомити про проблему в команді або конфлікт через страх втратити місце в складі, а менеджер може недооцінити значення думки тренера чи медичного персоналу.

Поширеними є і семантичні(сміслові) бар'єри. Цей тип бар'єрів пов'язаний із різним розумінням термінів, понять, цілей або професійної лексики. У спортивному середовищі це часто спостерігається між представниками різних спеціалізацій – тренерами, адміністраторами, медиками, маркетингологами. Наприклад, для тренера «підготовка до сезону» означає фізичну форму, а для менеджера – організаційне та фінансове забезпечення. Через такі відмінності у сприйнятті змісту повідомлення можуть виникати інформаційні розриви, що призводять до управлінських помилок.

До організаційно-структурних бар'єрів належать проблеми, пов'язані з нечіткою системою комунікацій, надмірною бюрократизацією, відсутністю єдиних каналів зв'язку або зворотного інформування: часто інформаційні потоки залишаються вертикальними, а не горизонтальними: керівники передають інформацію зверху вниз, й зворотний зв'язок від підлеглих може бути обмеженим, що призводить до втрати ініціативності, зниження відповідальності працівників і появи «інформаційних розривів» [14]. Насьогодні проблемою також залишається відсутність чіткого розподілу обов'язків і повноважень, що породжує непорозуміння в команді і проблеми з координацією роботи. У федераціях чи спортивних клубах ці бар'єри можуть проявлятися через дублювання функцій, повільне прийняття рішень або нерівномірний розподіл інформації між підрозділами. Це призводить до зниження ефективності управлінських процесів і появи внутрішніх непорозумінь. У деяких спортивних установах сьогодні ще можна спостерігати авторитарний стиль керівництва, який зменшує можливості для консенсусу у прийнятті рішень, відкритого обміну думками, ініціатив і конструктивних дискусій.

Культурно-комунікативні бар'єри з'являються з-за того, що у спорті часто взаємодіють представники різних регіонів, країн та культур. Відмінності у менталітеті, традиціях, етичних нормах або способах невербального спілкування можуть створювати міжкультурні бар'єри. Брак знань про культурні особливості партнерів може стати причиною непорозумінь або конфліктів. Наприклад, для іноземного тренера певний стиль мотивації може здаватися природним, тоді як для українських спортсменів – надмірно жорстким або образливим.

Ще однією суттєвою проблемою є низький рівень комунікативної культури окремих працівників – порушення норм ділового етикету, некоректність у спілкуванні, недостатній розвиток навичок ведення переговорів та публічних виступів. Це знижує імідж організації і негативно впливає на її репутацію у спортивному та бізнес-середовищі [13].

Сучасний спортивний менеджмент значною мірою спирається на цифрові технології, платформи для планування, моніторинг і звітність. Технічні та інформаційні бар'єри часто пов'язані з відсутністю належних технічних засобів або низьким рівнем цифрової грамотності у працівників, що може ускладнювати обмін інформацією, ведення документації та ефективну онлайн-взаємодію. Наприклад, тренери старшого покоління іноді уникають використання онлайн-платформ для аналітики чи зв'язку з менеджерами, що створює інформаційні розриви між поколіннями фахівців. Крім того, перенасичення інформаційними каналами (месенджери, соціальні мережі, електронна пошта) може призводити до перевантаження та спотворення повідомлень.

Треба відзначити, що у порівнянні з іншими сферами діяльності, комунікативні бар'єри у спорті мають такі характерних риси:

- ✓ Високу емоційну насиченість спілкування. Рішення приймаються в умовах психологічного напруження, конкуренції та стресу.

- ✓ Залежність результату від колективної взаємодії. Будь-яке непорозуміння між учасниками команди безпосередньо впливає на загальний результат.

- ✓ Використання авторитарного стилю управління. У тренувальному процесі це може бути виправдано, але у сфері менеджменту – ні, бо воно заважає конструктивному діалогу і обмежує ініціативність.

- ✓ Постійна взаємодія з публікою та медіа. Невдалі комунікації з журналістами чи вболівальниками часто створюють іміджеві бар'єри для всієї організації.

5. Надзвичайна динамічність комунікаційних процесів. Швидкість прийняття рішень у спорті вимагає чіткої, лаконічної та точної передачі інформації – будь-яка затримка чи неточність сприймається як помилка.

Під час проведення соціологічного опитування було з'ясовано які бар'єри найчастіше зустрічають у процесі ділового спілкування співробітники ФРУ(табл 4.1).

Таблиця 4.1

Комунікативні бар'єри, які найчастіше зустрічають у процесі ділового спілкування співробітники ФРУ

Комунікативні бар'єри	Відповіді	Бали	Ранг
Відсутність чітких регламентів або правил комунікації	20	52	6
Ментальні відмінності партнерів	20	61	4
Культурні та мовні	20	54	5
Недовіра або конфлікт інтересів між сторонами	20	46	8
Проблеми з оперативністю отримання інформації	20	93	1
Приховування інформації	20	30	9
Різниця у рівні професійної підготовки	20	72	3
Семантичні(сміслові) бар'єри	20	48	7
Технічні і технологічні бар'єри	20	86	2
Інше	0	0	10

На основі цих даних можна стверджувати, що в процесі ділового спілкування співробітники ФРУ найчастіше стикаються з комунікативними бар'єрами, пов'язаними з проблемами оперативності отримання інформації (93 бали) та технічними й технологічними перешкодами (86 балів). Це свідчить про те, що навіть за наявності сучасних засобів комунікації, в організації все ще існують труднощі із швидким обміном повідомленнями, доступом до необхідних даних чи ефективним використанням цифрових платформ. Така ситуація може ускладнювати координацію дій, прийняття рішень і знижувати загальну ефективність управління.

Досить вагомими є також різниця у рівні професійної підготовки (72) та ментальні відмінності комунікаційних партнерів (61). Ці чинники відображають людський аспект комунікації: працівники мають різний досвід, рівень компетенцій і підходи до вирішення завдань, що може спричинити незрозуміння, хибне трактування інформації або неузгодженість позицій.

Помітними залишаються культурні та мовні бар'єри (54), що особливо актуально у взаємодії з регіональними або міжнародними партнерами. Вони можуть впливати на стиль спілкування, інтерпретацію термінів і тональність повідомлень.

Менше значення респонденти надали таким бар'єрам, як відсутність чітких регламентів комунікації (52), семантичні (сміслові) непорозуміння (48), недовіра чи конфлікт інтересів (46) та приховування інформації (30). Це можна розцінити як позитивну тенденцію – внутрішні комунікаційні процеси в цілому регламентовані, а міжособистісні стосунки переважно базуються на довірі. Таким чином, основні напрями вдосконалення комунікацій у ФРУ мають бути спрямовані на:

- ✓ оптимізацію інформаційних потоків і цифрових каналів зв'язку;
- ✓ підвищення цифрової компетентності працівників;
- ✓ розвиток міжкультурної та комунікативної компетенції;
- ✓ вирівнювання професійного рівня співробітників через навчання й обмін досвідом.

Наступне питання анкети було тісно пов'язане із попереднім, його завдання полягало у встановленні найбільш актуальних проблем у діловому спілкуванні в сучасних українських ФСО (табл 4.2).

Таблиця 4.2

Найбільш актуальні проблеми, що виникають у діловому спілкуванні в сучасних українських ФСО

Комунікативні бар'єри	Відповіді	Бали	Ранг
Відсутність чіткої комунікаційної стратегії в організації	20	88	3
Недостатня чіткість у формулюванні завдань та повідомлень	20	56	8
Брак часу для якісного обговорення важливих питань	20	69	6
Занадто формальний характер спілкування, що знижує мотивацію	20	82	4
Брак прозорості у прийнятті рішень	20	90	2
Проблеми із зворотнім зв'язком	20	93	1
Конфлікти між різними рівнями управління або відділами	20	30	10

Труднощі із застосуванням сучасних цифрових інструментів комунікації	20	72	5
Мовний бар'єр під час міжнародних переговорів чи листування	20	44	9
Складнощі в роботі з пресою або соціальними мережами	20	61	7
Ваш варіант	20	0	11

Аналіз результатів дає можливість констатувати, що для більшості українських ФСО найгострішими проблемами ділового спілкування залишаються питання прозорості, налагодження зворотного зв'язку та відсутність чіткої комунікаційної стратегії. Найвищі показники отримали саме ці проблеми: «Проблеми із зворотним зв'язком» (93 бали), «Брак прозорості у прийнятті рішень» (90 балів) та «Відсутність чіткої комунікаційної стратегії в організації» (88 балів). Це свідчить про те, що в комунікаційних процесах ФСО нерідко бракує відкритості, системності й взаємного інформування між керівництвом і персоналом. Низький рівень зворотного зв'язку ускладнює ефективну координацію дій та знижує залученість співробітників у процес управління.

Досить високі оцінки отримали також «занадто формальний характер спілкування» (82 бали) і «брак часу для якісного обговорення важливих питань» (69 балів). Це свідчить, що у значній частині спортивних організацій комунікація носить ритуальний або суто звітний характер, без реального обміну думками, і часто відбувається під тиском часових обмежень. Така ситуація знижує мотивацію працівників, гальмує розвиток командної взаємодії та інноваційного мислення.

Водночас помітно нижчими є показники щодо «конфліктів між різними рівнями управління» (30 балів) та «мовного бар'єра під час міжнародних переговорів» (44 бали), що може свідчити про відносно стабільний внутрішній клімат і обмежену міжнародну активність частини ФСО.

«Труднощі із застосуванням сучасних цифрових інструментів комунікації» (72 бали) та «складнощі в роботі з пресою або соціальними

мережами» (61 бал) демонструють актуальність проблеми цифрової грамотності та потребу у професійному комунікаційному супроводі діяльності спортивних організацій. У добу цифровізації це стає важливим чинником іміджу та публічної прозорості.

4.2. Шляхи подолання конфліктів і бар'єрів, що виникають у діловому спілкуванні в сучасних фізкультурно-спортивних організаціях

Узагальнюючи результати відповідей співробітників ФРУ, що стосувались проблем і комунікаційних бар'єрів в процесі ділового спілкування, можна зробити висновок, що сучасні українські ФСО потребують комплексного вдосконалення комунікаційної політики, зокрема:

- ✓ розроблення чіткої комунікаційної стратегії;
- ✓ забезпечення прозорості управлінських рішень;
- ✓ розвитку культури відкритого діалогу і зворотного зв'язку;
- ✓ активнішого впровадження цифрових комунікаційних інструментів та підвищення медіакомпетентності персоналу.

Такі кроки дозволять не лише підвищити ефективність ділового спілкування, а й зміцнити довіру в колективі, розвивати корпоративну культуру та забезпечити конкурентоспроможність українських спортивних організацій у сучасних умовах.

В процесі опитування постало питання: «В яких напрямках слід вдосконалювати ділове спілкування у вітчизняних ФСО?» (рис.4.1)

Як показують результати, погляди респондентів різняться, проте більшість (40%) вважає всі представлені напрями надзвичайно важливими. Можемо вважати їх прибічниками комплексного підходу до вдосконалення ділового спілкування у вітчизняних спортивних організаціях. Взагалі фахівці акцентують увагу на необхідності працювати над розробленням та впровадженням комунікаційної стратегії.

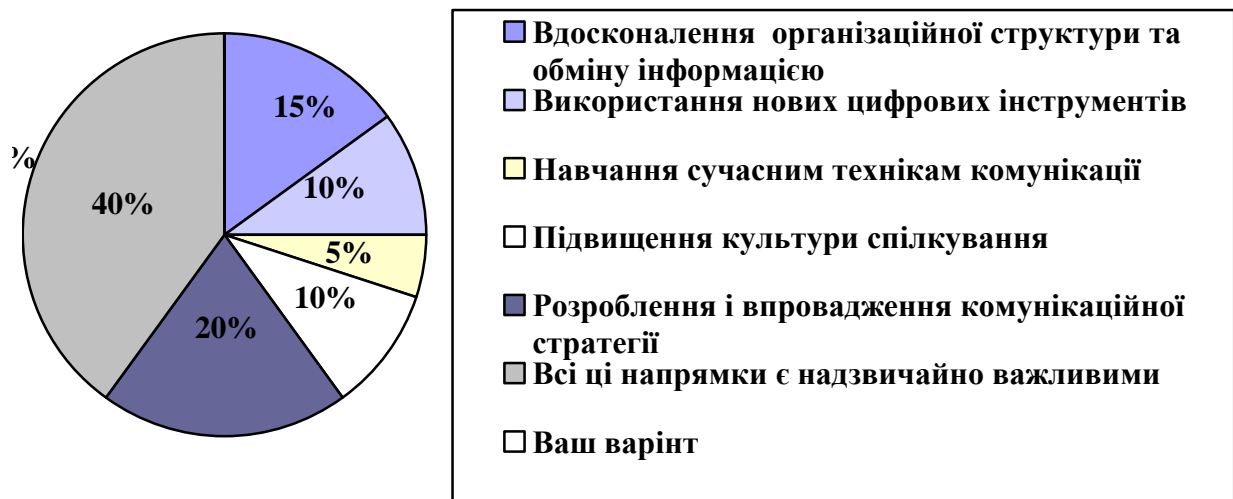


Рис.4.1. Напрями вдосконалення ділового спілкування у вітчизняних ФСО.

Є очевидним, що необхідно використовувати системний підхід до внутрішніх і зовнішніх комунікацій: визначити канали, частоту, відповідальних осіб і стандарти ділового спілкування. Це сприятиме прозорості управління та підвищить ефективність взаємодії між структурними підрозділами.

Актуальним є питання налагодження якісного зворотного зв'язку. Важливо забезпечити двосторонню комунікацію між керівництвом, тренерами, спортсменами та адміністративним персоналом. Регулярне опитування, зустрічі, «дні відкритих дверей» або онлайн-платформи зворотного зв'язку допоможуть своєчасно виявляти проблеми й покращувати організаційний клімат.

Треба також підвищувати комунікативну культуру та компетентності персоналу. Доцільно проводити тренінги з ділового спілкування, розвитку емоційного інтелекту, міжособистісної взаємодії, медіаграмотності та міжкультурної комунікації, а також вивчення іноземних мов.

В сучасних умовах нагальною потребою є оптимізація цифрових комунікацій. Сучасні ФСО мають активніше використовувати корпоративні месенджери, CRM-системи, онлайн-платформи для координації роботи та

інформування, а також розвивати комунікацію в соціальних мережах і медіапросторі.

Надзвичайно важливою є проблема демократизації управлінського спілкування. Потрібно формувати відкриту, партнерську комунікаційну атмосферу, у якій кожен працівник може вільно висловлювати думки й пропозиції. Це сприяє командній єдності та підвищує мотивацію. Варто вдосконалювати взаємодію з громадськістю, партнерами, спонсорами, ЗМІ та вболівальниками, адже саме через комунікацію формується позитивний імідж спортивної організації.

Також буде корисним приділити увагу вдосконаленню регламентів і стандартів спілкування. Доцільно запровадити чіткі правила ділової комунікації – щодо листування, проведення нарад, публічних виступів, переговорів тощо.

В ході опитування респонденти оцінили результативність широкого кола заходів, спрямованих на підвищення ефективності ділового спілкування у ФРУ(табл.4.3).

Таблиця 4.3

**Заходи для підвищення ефективності ділового спілкування
в сучасних українських ФСО**

Заходи	Відповіді	Бали	Ранг
Вдосконалення системи зворотного зв'язку між керівництвом і персоналом	20	94	1
Використання сучасних цифрових платформ для комунікації (Slack, Teams, Zoom тощо)	20	86	3
Впровадження етичного кодексу та стандартів корпоративного спілкування	20	52	8
Залучення медіа-фахівців для покращення взаємодії зі ЗМІ	20	60	7
Запровадження системи внутрішніх комунікацій (інформаційні бюлетені, корпоративний чат)	20	88	2
Проведення тренінгів та семінарів з розвитку комунікативних навичок чат)	20	79	5
Регулярні командні обговорення та обмін досвідом	20	67	6
Формування корпоративної культури відкритого	20	81	4

діалогу та співпраці			
Інше	20	0	9

Такі результати ще раз підтвердили, що співробітники ФРУ виявили чітке розуміння важливості комплексного підходу до підвищення ефективності ділового спілкування. Найвищу оцінку отримало «Вдосконалення системи зворотного зв'язку між керівництвом і персоналом» (94 бали). Це свідчить про актуальність потреби у двосторонній комунікації, прозорості управлінських рішень і залученні співробітників до процесу їх прийняття. Досвід успішних кампаній доводить, що ефективний зворотний зв'язок підвищує мотивацію працівників, зміцнює довіру до керівництва та сприяє формуванню атмосфери партнерства в колективі.

Друге місце посіло «Запровадження системи внутрішніх комунікацій (інформаційні бюлетені, корпоративний чат)» (88 балів), що відображає тенденцію до цифровізації управлінських процесів і потребу в оперативному обміні інформацією. Це особливо важливо для спортивних федерацій, де значна частина діяльності пов'язана з координацією команд, тренерів, спортсменів і адміністрації.

Високі бали отримали також «Використання сучасних цифрових платформ для комунікації» (86 балів) та «Формування корпоративної культури відкритого діалогу та співпраці» (81 бал). Це підтверджує, що учасники визнають важливість сучасних технологій і водночас розуміють роль організаційної культури у підтримці ефективного спілкування.

«Проведення тренінгів і семінарів з розвитку комунікативних навичок» (79 балів) та «Регулярні командні обговорення та обмін досвідом» (67 балів) також сприймаються як значущі заходи, хоча й дещо нижчі за рейтингом. Це може свідчити, що на практиці подібні ініціативи вже частково реалізуються, або респонденти вважають їх допоміжними до більш системних кроків.

Натомість «Впровадження етичного кодексу та стандартів корпоративного спілкування» (52 бали) і «Залучення медіа-фахівців для

покращення взаємодії зі ЗМІ» (60 балів) отримали нижчі оцінки. Ймовірно, це пояснюється тим, що працівники спортивних організацій орієнтовані насамперед на внутрішні процеси комунікації, тоді як зовнішні зв'язки або формалізовані норми етики сприймаються як менш нагальні.

Таким чином, результати показують, що головним напрямом вдосконалення ділового спілкування у ФСО є розвиток внутрішніх комунікацій, цифрових інструментів і системи зворотного зв'язку, що забезпечують відкритість, швидкість і узгодженість дій у спортивному середовищі.

4.3. Використання інформаційних технологій і цифрових платформ у сучасному менеджменті

У сучасних умовах цифровізації суспільства інформаційні технології стали одним із ключових чинників ефективності менеджменту. Вони забезпечують швидкий обмін даними, аналітичну підтримку управлінських рішень і гнучкість організаційних процесів. Завдяки використанню цифрових платформ керівники можуть координувати роботу колективів, контролювати виконання завдань, здійснювати комунікацію незалежно від місця перебування працівників і оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Цифрова трансформація – це не просто впровадження окремих ІТ-інструментів, а справжнє «перепроєктування» бізнес-процесів, організаційних моделей і культури з метою створення цінності через масштабне й постійне застосування технологій (які включають хмарні сервіси, аналітику, AI та інтегровані платформи). Успішні трансформації поєднують техніку, процеси й зміну поведінки співробітників [23].

Серед найбільш поширених інструментів сучасного менеджменту – платформи для внутрішніх комунікацій (Slack, Microsoft Teams, Zoom), системи управління проектами (Trello, Asana, Notion), а також CRM-системи

для налагодження взаємодії з клієнтами. Вони сприяють автоматизації рутинних процесів, підвищенню продуктивності праці та зниженню інформаційних бар'єрів.

Інформаційні технології також відіграють значну роль у стратегічному управлінні, зокрема через використання аналітичних платформ і систем бізнес-інтелекту (BI), які дозволяють збирати, обробляти й візуалізувати дані для прийняття обґрунтованих рішень.

Як зазначають Дергачова Г. М., Колєшня Ю. О (2020), цифровізація бізнес-процесів «стає необхідною умовою конкурентоспроможності сучасних організацій, адже вона оптимізує комунікації, знижує транзакційні витрати та сприяє стратегічній гнучкості» [9].

В українських фізкультурно-спортивних організаціях цифрові технології виконують роль своєрідного каталізатора управлінської ефективності, адже дають змогу координувати діяльність між численними структурними підрозділами, організовувати дистанційну взаємодію між спортсменами, тренерами та керівниками, а також підтримувати комунікацію зі спонсорами, ЗМІ та вболівальниками [28].

Серед сучасних інструментів менеджменту особливу роль відіграють платформи для командної взаємодії – Slack, Microsoft Teams, Zoom, Google Meet.

Так, Slack забезпечує внутрішню комунікацію на основі каналів, що дозволяє структурувати обговорення, інтегрувати аналітичні та файлові сервіси. За даними McKinsey Digital (2023), використання Slack підвищує швидкість обміну інформацією всередині організації на 25–30 % у порівнянні з традиційними методами [28].

Teams поєднує функції відеоконференцій, календарного планування та обміну документами. Для ФСО ця платформа є особливо зручною під час дистанційної організації зборів, засідань або навчальних заходів [28].

Zoom та Google Meet сьогодні є найпоширенішими засобами проведення онлайн-зустрічей та пресконференцій у спортивному середовищі.

Для ефективного управління завданнями у сучасних спортивних організаціях використовують Trello та Asana. Trello базується на канбан-моделі візуального управління процесами, що дозволяє чітко бачити етапи виконання проєктів, наприклад, у підготовці спортивних заходів або маркетингових кампаній. Asana, своєю чергою, дає змогу відстежувати прогрес команди, контролювати виконання KPI та формувати звіти [23].

Розвиток аналітичних систем Power BI та Tableau забезпечує керівників спортивних організацій інструментами для прийняття обґрунтованих рішень. Ці платформи візуалізують показники результативності спортсменів, фінансову ефективність та активність уболівальників у соціальних мережах [21]. Впровадження таких систем сприяє переходу до data-driven management – управління на основі даних.

Google Workspace і Notion залишаються важливими інструментами колективної роботи, особливо для створення аналітичних звітів, інформаційних бюлетенів і стратегічних документів [7].

У контексті спортивного менеджменту для побудови ефективних комунікацій для ФСО в наш час надзвичайно важливим є також використання соціальних мереж (Meta, Instagram, YouTube, X/Twitter) для підтримки бренду організації, взаємодії зі спонсорами, партнерами та залучення вболівальників. Ці канали виступають основним інструментом PR-комунікації та іміджевого позиціонування, що забезпечує зростання медійної присутності спортивних установ [16, 28].

Отже, використання інформаційних технологій у сучасному менеджменті:

- ✓ підвищує оперативність і прозорість управлінських процесів;
- ✓ формує інтегроване цифрове середовище для комунікації всіх учасників спортивної системи;
- ✓ сприяє розвитку цифрової корпоративної культури;

- ✓ забезпечує перехід до аналітичного (data-driven) управління.

Таким чином, цифрові платформи є не лише інструментом оптимізації комунікацій, а й важливим чинником стратегічної конкурентоспроможності сучасних українських фізкультурно-спортивних організацій.

Висновки до розділу 4

Проведене анкетування співробітників Федерації регбі України дало змогу виявити ключові проблеми, тенденції та шляхи вдосконалення ділового спілкування в сучасних фізкультурно-спортивних організаціях. Результати анкетування засвідчили, що ефективність комунікаційного процесу безпосередньо впливає на якість управління, злагодженість дій усіх структурних підрозділів, корпоративний клімат і загальний імідж спортивної організації.

Аналіз результатів показав, що найактуальнішими комунікативними бар'єрами у діяльності ФРУ є:

- проблеми із зворотним зв'язком (93 бали),
- брак прозорості у прийнятті рішень (90 балів),
- відсутність чіткої комунікаційної стратегії (88 балів),
- занадто формальний характер спілкування, що знижує мотивацію персоналу (82 бали).

Ці результати свідчать, що головні труднощі у сфері ділового спілкування пов'язані не лише з технічними аспектами обміну інформацією, а й з організаційно-культурними чинниками. Вони відображають потребу в оновленні підходів до комунікації, переході до більш відкритої, партнерської моделі взаємодії.

Певні труднощі респонденти також відзначили у застосуванні сучасних цифрових інструментів комунікації (72 бали) та браку часу для якісного обговорення важливих питань (69 балів). Менш критичними, але все ж наявними залишаються проблеми між рівнями управління (30 балів) і мовний бар'єр під час міжнародних контактів (44 бали).

Результати дослідження дозволяють визначити основні напрями підвищення ефективності комунікацій у спортивних організаціях:

- Розроблення та впровадження комунікаційної стратегії, яка регламентує інформаційні потоки, визначає відповідальних осіб і канали зв'язку.
- Удосконалення системи зворотного зв'язку, що забезпечить двосторонню комунікацію між керівництвом і співробітниками, а також між адміністративним і спортивним персоналом.
- Підвищення прозорості управлінських процесів шляхом регулярного інформування колективу про прийняті рішення, зміни та плани розвитку.
- Розвиток емоційного інтелекту, комунікативної та конфліктологічної компетентності менеджерів, зокрема, через тренінги, коучинг, командні заходи.
- Зменшення формалізму в діловому спілкуванні – створення сприятливого психологічного клімату, орієнтованого на довіру, партнерство та ініціативність.
- Активного використання платформ для онлайн-комунікацій (Zoom, Teams), систем документообігу та баз даних спортсменів, CRM-систем для роботи зі спонсорами та аналітичних інструментів (Power BI, Google Workspace) значно підвищує оперативність і якість управлінських рішень.
- Водночас цифрова трансформація вимагає підвищення цифрової грамотності працівників і створення єдиного інформаційного середовища, яке об'єднує всі рівні управління.

ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

Результати проведеного дослідження дають підстави сформулювати низку практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності ділового спілкування у фізкультурно-спортивних організаціях, зокрема у Федерації регбі України.

1. Організаційно-комунікаційний напрям

1.1. Розробити єдину комунікаційну стратегію організації, у якій визначити:

- цілі та принципи внутрішніх і зовнішніх комунікацій;
- чіткі правила передачі інформації, відповідальність за її достовірність і своєчасність;
- канали обміну даними між керівництвом, адміністрацією, тренерами та спортсменами.

1.2. Створити систему внутрішнього інформування та зворотного зв'язку (наприклад, корпоративну електронну розсилку, месенджер-групи, регулярні координаційні наради).

1.3. Впровадити регламенти проведення ділових зустрічей та обговорень, що передбачає чітке формулювання питань, визначення відповідальних осіб та фіксацію рішень.

1.4. Забезпечити прозорість управлінських рішень через відкриті звіти керівництва, внутрішні інформаційні бюлетені, онлайн-доступ до стратегічних документів і планів діяльності.

2. Психологічно-комунікативний напрям

2.1. Запровадити систему підвищення комунікативної компетентності персоналу, зокрема шляхом проведення:

- тренінгів з ефективного ділового спілкування, публічних виступів, переговорів;

- занять із розвитку емоційного інтелекту, стресостійкості та командної взаємодії;

- семінарів із профілактики конфліктів і посередництва (медіації).

2.2. Формувати корпоративну культуру партнерства, засновану на відкритості, довірі, повазі індивідуальних особливостей співробітників і спортсменів.

2.3. Впровадити систему нематеріального стимулювання (визнання, подяки, відзнаки за ініціативність), що сприятиме підвищенню мотивації та зниженню формалізму у спілкуванні.

2.4. Підвищувати рівень міжкультурної та мовної компетентності працівників, особливо тих, хто бере участь у міжнародних проєктах, переговорах і змаганнях.

3. Технологічний напрям

3.1. Активно впроваджувати цифрові платформи управління (CRM, ERP, Trello, Asana) для оптимізації документообігу, планування подій і відстеження результатів діяльності.

3.2. Використовувати інструменти онлайн-комунікації (Zoom, Microsoft Teams, Google Workspace) для проведення нарад, обміну матеріалами, дистанційного навчання персоналу.

3.3. Забезпечити цифрову грамотність співробітників через навчальні курси з використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у спортивному менеджменті.

3.4. Розвивати офіційні комунікаційні канали у соціальних мережах, що дозволить посилити зовнішню комунікацію з уболівальниками, партнерами та ЗМІ.

4. Стратегічні орієнтири розвитку комунікаційної політики у спорті

Сформувавати комунікаційний кодекс ФСО, який визначає стандарти етики, взаємоповаги, поведінки у діловому середовищі.

Передбачити посаду PR/комунікаційного менеджера, відповідального за стратегічне планування комунікацій.

Впровадити регулярний моніторинг рівня комунікаційної ефективності, наприклад через опитування персоналу або зворотний зв'язок після заходів.

Забезпечити інтеграцію комунікаційної політики в загальну стратегію розвитку спортивної організації.

Реалізація зазначених рекомендацій сприятиме:

- підвищенню ефективності управлінських процесів у спортивних організаціях;
- зменшенню конфліктності та комунікативних бар'єрів;
- покращенню іміджу ФСО на національному та міжнародному рівнях;
- формуванню сучасної культури відкритого, відповідального та результативного ділового спілкування.

ВИСНОВКИ

1. Проведений аналіз праць вітчизняних та зарубіжних фахівців дав змогу всебічно розкрити сутність ділового спілкування. У більшості наукових джерел домінує підхід, згідно з яким спілкування розглядається як багатогранний соціальний процес, що забезпечує задоволення різноманітних людських потреб. Залежно від характеру і змісту взаємодії розрізняють формальні (ділові) та неформальні відносини. Ділове спілкування трактується як цілеспрямований процес взаємозв'язку і взаємодії людей у межах професійної чи управлінської діяльності, під час якого відбувається обмін інформацією, досвідом, діями й емоціями з метою досягнення певного результату, розв'язання конкретного завдання або реалізації спільної мети.

Структура спілкування традиційно включає три взаємопов'язані сторони: комунікативну (обмін інформацією), інтерактивну (організацію спільної діяльності та взаємодії) і перцептивну (взаємне сприйняття та розуміння партнерів по спілкуванню). Змістом ділового спілкування виступає інформація, що передається й осмислюється у процесі комунікації, формуючи основу для ефективної співпраці та прийняття управлінських рішень.

2. Аналіз напрацювань провідних фахівців у сфері менеджменту свідчить, що ділове спілкування займає центральне місце в діяльності сучасної фізкультурно-спортивної організації та її керівника. Ефективна комунікація розглядається як ключова управлінська функція, що забезпечує координацію, мотивацію, контроль і досягнення організаційних цілей. Отже, ділові комунікації є процесом обміну інформацією, на основі якого менеджер отримує відомості, необхідні для прийняття управлінських рішень, і доводить прийняті рішення до співробітників. Як зазначають західні дослідники, ефективні менеджери витрачають на комунікацію від 50 до 90 % свого робочого часу, причому найбільша її частка припадає на взаємодію з підлеглими та безпосередніми керівниками. Дослідження у сфері

організаційної поведінки підтверджують, що до двох третин управлінських комунікацій відбувається саме між керівником і працівниками, що підкреслює важливість налагодження ефективного двостороннього обміну інформацією. Схожої позиції дотримуються й українські фахівці, наголошуючи, що результативність управлінської діяльності у сфері спорту значною мірою залежить від якості ділового спілкування, професійної культури менеджера та його здатності формувати сприятливий психологічний клімат у колективі, що було підтверджено під час соціологічного опитування у ФРУ.

3. Аналіз теоретичних джерел і практичного досвіду функціонування фізкультурно-спортивних організацій дав змогу встановити, що у цій сфері використовуються різні види ділового спілкування – усне, письмове, невербальне, міжособистісне, групове та масове, кожне з яких має власну специфіку. Найбільш поширеними формами є ділові бесіди, службові наради, робочі зустрічі, переговори, інструктажі, презентації, електронна комунікація та звітна документація.

Особливістю ділового спілкування у сфері фізичної культури і спорту є його висока емоційність, динамізм і публічність, зумовлені необхідністю взаємодії не лише всередині колективу, а й із зовнішнім середовищем – спортсменами, тренерами, уболівальниками, партнерами, спонсорами та представниками ЗМІ. Для ефективної комунікації важливими є оперативність інформаційних обмінів, дисципліна спілкування, толерантність і дотримання етичних норм.

Таким чином, ефективність професійної діяльності у сфері ФКіС значною мірою залежить від уміння менеджера володіти різними видами ділового спілкування, адекватно добирати його форму відповідно до ситуації та забезпечувати гармонійні міжособистісні й організаційні зв'язки.

4. В ході дослідження було встановлено, що у процесі ділового спілкування у фізкультурно-спортивних організаціях виникає низка проблем і бар'єрів, які негативно впливають на ефективність управління.

Найпоширенішими є організаційно-управлінські бар'єри (проблеми із зворотним зв'язком, перевантаження інформацією, брак прозорості у прийнятті рішень, відсутність чіткої комунікаційної стратегії), психологічні бар'єри (емоційна напруженість, низький рівень довіри, стереотипи сприйняття), а також мовні та соціокультурні.

Так, результати соціологічного опитування показали, що найактуальнішими комунікативними проблемами у діяльності ФРУ є:

- проблеми із зворотним зв'язком (93 бали),
- брак прозорості у прийнятті рішень (90 балів),
- відсутність чіткої комунікаційної стратегії (88 балів),
- занадто формальний характер спілкування, що знижує мотивацію персоналу (82 бали).

Певні труднощі респонденти також відзначили у застосуванні сучасних цифрових інструментів комунікації (72 бали) та браку часу для якісного обговорення важливих питань (69 балів).

Таким чином, на нашу думку, вдосконалення ділового спілкування у спортивному менеджменті має здійснюватися у трьох стратегічних напрямках:

- Організаційно-комунікаційному – розроблення чіткої стратегії, прозорість і регламентованість інформаційних процесів;
- Психологічно-комунікативному – розвиток культури спілкування, формування довіри та професійної взаємоповаги;
- Технологічному – активне впровадження цифрових інструментів і платформ для забезпечення безперервного та ефективного обміну інформацією.

Комплексна реалізація зазначених напрямів сприятиме формуванню сучасної моделі ділового спілкування у ФРУ, що забезпечить її відкритість, конкурентоспроможність і відповідність європейським стандартам управління у сфері спорту.

5. Проведене емпіричне дослідження та теоретичне узагальнення, виконані в межах кваліфікаційної роботи, дали змогу розробити практичні

рекомендації, спрямовані на підвищення ефективності ділового спілкування у фізкультурно-спортивних організаціях. Запропоновані заходи базуються на результатах аналізу наукових джерел і досвіду діяльності сучасних ФСО, враховують особливості управлінського середовища, психологічні чинники комунікації та специфіку професійної взаємодії у спортивній сфері.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Авраменко О. О. Ділове спілкування: Навчальний посібник / О. О. Авраменко, Л. В. Яковенко, В. Я. Шийка / За ред. О. О. Авраменко. – Івано-Франківськ, «Лілея-НВ». – 2015. – 160 с.
2. Бурмака Т. М. Комунікативний менеджмент : конспект лекцій (для студентів бакалаврату всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент). – Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. – 235 с.
3. Васильченко М.Ю., Гришко В.В. Комунікативний менеджмент: навчальний посібник.– Полтава: ПолтНТУ, 2022. – 382 с.
4. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління: графічне моделювання: навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2013. – 457 с.
5. Гладка Л. А. Зовнішні комунікації в управлінні спортивними організаціями: методологічний підхід// Вісник Національного університету фізичного виховання і спорту України.. – 2018. – С. 44–53.
6. Гончарова Т. А. «Основи менеджменту». Конспект лекцій. [Електронний ресурс]. – 2010. – Режим доступу до ресурсу: http://www.univer.nuczu.edu.ua/tmp_metod/1864/Kurs_Osnovi_menedzhmentu.pdf.
7. Гребенюк Г. М. Трансформаційні зміни в управлінні персоналом в умовах цифровізації // Бізнес-технології та інформаційне економічне середовище (ВТІЕ). – 2022. – Вип. 86.
8. Гриценко І. В. Комунікації та мотивація в системі управління організацією / І. В. Гриценко. // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. – 2017. – С. 87–92.
9. Дергачова Г. М., Колєшня Ю. О. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології [Електронний ресурс] // Електронне видання ФММ КПІ ім. Ігоря Сікорського. – 2020. – Режим доступу: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/216367>

10. Дмитренко Г.А. Стратегічний менеджмент: цільове управління персоналом організацій: навч. посібник [2-е вид., випр.]. – К.: МАУП, 2014. – 192 с
11. Дубровіна Л. О. Зовнішні комунікації організацій: сучасні підходи та інструменти // Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. – 2016. – С. 111–117.
12. Етика ділових відносин : навчальний посібник / [Лесько О. Й., Прищак М. Д., Залюбівська О. Б. та ін.] – Вінниця: ВНТУ, 2011. – 309 с.
13. Етика ділового спілкування: Навч. посібник / за редакцією Т.Б. Гриценко, Т.Д. Іщенко, Т.Ф. Мельничук. – К.: Центр учбової літератури, 2017. – 344 с.
14. Жигайло Н. І. Комунікативний менеджмент: Навчальний посібник. – Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2012. – 290 с.
15. Іванова Н. В. Комунікації в менеджменті: навч. посіб. – К. : КНЕУ, 2012. – 312 с.
16. Кавасакі Г. Мистецтво соціальних медіа: як створити та розповсюдити вірусний контент. Київ: Видавництво «Альтаміра», 2016. – 208 с.
17. Калита Л., Іванов О., Приймак М., PR-технології та інструменти в діяльності федерації регбі України періоду широкомасштабної агресії росії проти України. Спортивний вісник Придніпров'я. № 1. 2024. с. 176-184.
18. Калита Л.В., Приймак М.М. Ділове спілкування у спортивному менеджменті. Фізичне виховання, спорт та здоров'я людини: досвід, проблеми, перспективи: матеріали X Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції. 15 грудня, 2023 р., Київ / Київ. Ун-т імені Бориса Грінченка; за заг. ред. О. В. Ярмолюк. К.: Київ. ун-т імені Бориса Грінченка, 2023. 542 с. (249-253).
19. Карнегі Д. Як завоювати друзів та впливати на людей. – Київ: ТОВ «Видавництво «Наш формат», 2019. - 320 с.

20. Ковальчук Н. О. Інтернет-комунікації у спортивному менеджменті: сучасний стан та перспективи розвитку // Фізична культура, спорт та здоров'я нації. – 2018. – №4. – С. 109–115.
21. Козловська А. М. Інформаційні технології як інструмент ефективних зовнішніх комунікацій спортивних організацій. // Фізичне виховання, спорт і культура здоров'я. – 2017. – №3. – С. 101–108.
22. Криштанович С., А. Бойко Критерії ефективності в управлінні організаційними комунікаціями // Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності : зб. тез між нар. наук.-практ. конф. – Львів: ЛДУФК імені Івана Боберського, 2020.
23. Лісова Р. М. Цифрова трансформація та стратегічне управління бізнес-моделями // Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку: тези доповідей учасників конференції. – Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2020. – С. 88–90.
24. Лизанець А. Г., Феєр О. В., Бондарева М. С. Внутрішні комунікації в системі управління персоналом організації. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2022. № 23. С. 127–132.
25. Луговська О. В. Управління зовнішніми комунікаціями спортивних організацій: нові тенденції та виклики // Вісник Львівського університету. – 2015. – №26. – С. 67–75.
26. Мельник В. І. Вплив зовнішніх комунікацій на імідж фізкультурно-спортивних організацій. // Вісник Національного університету фізичного виховання і спорту України.. – 2019. – С. 26–33.
27. 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.
28. Осадченко Т. Сучасний стан цифровізації у сфері фізичної культури та спорту // Проблеми сучасного спорту. – 2023. – № 64.

29. Официальный сайт ФК«Шахтар». – Режим доступу до ресурсу:
<https://shakhtar.com/uk-ua/club/annual-report/>
30. Прищак М. Д., Залюбівська О. Б., Слободянюк О. М. Ділове спілкування: Навч. посібник. – Вінниця : ВНТУ, 2015. – 128 с.
31. Саєнко В. Г. Менеджмент у сфері фізичної культури і спорту: навч. посібник. – Київ: Ліра-К, 2019. – 312 с.
32. Саймон Герберт Е. Адміністративна поведінка. К.: «Арт Економі», 2001. – 80 с.
33. Соколова І. М. Використання комунікаційних стратегій у діяльності фізкультурно-спортивних організацій. // Вісник Київського університету.– 2020. – №33. – С. 24–31.
34. Статут Федерації Регбі України. Редакція 16 квітня 2016 року. – Режим доступу: <http://rugby.org.ua/federation/documents>
35. Стрюк. Н. Моделі комунікації: історія та сучасні тенденції розвитку. // Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Навчання і викладання у багатомовному світі у цифровому форматі». – Київ, 01–02.12.2023. – С.179-187
36. Управління зовнішніми комунікаціями спортивних організацій: нові тенденції та виклики. // Вісник Львівського університету. – 2015. – №25. – С. 67–75.
37. Химиця Н.О., Морущко О.О. Ділова комунікація: навчальний посібник,– Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2016. – 208 с.
38. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: підручник. – Київ: Академвидав, 2008. – 480 с.
39. Холод О.М. Комунікаційні технології:. – К.: Центр учбової літератури, 2013. – 212 с.
40. Чмут Т. К., Чайка Г. Л. Етика ділового спілкування : навч. посіб. – К. : Знання, 2007. – 230 с.

41. Чукліна Н. В. Комунікаційні процеси в системі управління організацією / Н. В. Чукліна. // Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України.. – 2015. – №11. – С. 172–186.
42. Шевчук О. В. Комунікації в менеджменті: зовнішній аспект у взаємодії організацій / О. В. Шевчук. // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2016. – №6. – С. 186–191.
43. Шкільняк М.М. Менеджмент: Навчальний посібник / М.М. Шкільняк. – Тернопіль: Крок, 2017. – 252 с.
44. Chadwick S. The Business of Sport Management. Always learning / S. Chadwick, P. Wensil., 2020. – 592 p.
45. Cornelissen J. Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice / Joep Cornelissen., 2017. – 336 p.
46. Daft R. L. Organization Theory and Design. – [12th ed.]. – Mason: Cengage Learning, 2015. – 688 p.
47. David Hassan Managing Sport Business An Introduction 2nd Edition. London. Routledge, 2018. – 706 p.
48. Drucker P. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. Transaction Publishers, 2007. –840 p.
49. Fombrun C. J., Cees B. M. Van Riel, Cees v. R. Essentials of Corporate Communication: Implementing Practices for Effective Reputation Management. Taylor & Francis Group, 2007. –328 p.
50. Goleman D. Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. – New York : Bantam Books, 1995. – 352 p.
51. Grix J. B., Houlihan. Sport Politics: An Introduction, 2014. – 248 с.
52. Grunig J. E. Excellence in Public Relations and Communication Management. Taylor & Francis Group, 2013.
53. Hagger A. Sport Communication: An International Approach / Andrew Hagger.. – 327 p..

54. Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 3–35. <https://doi.org/10.1080/15531180701285244>
55. Hirsch P. B., Goodman M. B. *Corporate Communication: Critical Business Asset for Strategic Global Change*. Lang Publishing, Incorporated, Peter, 2014. 229 p.
56. Hoya R., Aaron K.T. Smith, Nicholson M., Stewart B. *Sports management. Principles and Application*. – 2019. – 576 p.
57. Katz D., Kahn R. *The Social Psychology of Organizations*. – New York: John Wiley & Sons, 1966. –454 p.
58. Kreps G. L. *Organizational Communication: Theory and Practice*. — 3rd ed. – New York: Routledge, 2021. – 344 p.
59. Lamberti J. *Strategic Communication in Sport: A Practical Guide / Joan Lamberti.*, 2018. – 451 c.
60. Maslow A. *Motivation and Personality*. Contents. Third Ed. NY: Addison-Wesley, 1987. – 316 p.
61. Mescon M., Albert M., Khedouri F.. *Management*.– New York: Harper & Row, 1988. – 777 p.
62. Mintzberg H. *Developing Leaders? Developing Countries?. NGO Management*. 2020. P. 414–426.
63. Mintzberg H. *The Nature of Managerial Work*. *NGO Management*, 2015. – 186 p. – (2).
64. Mishra T. *Human Resource Management and Internal Marketing*. Taylor & Francis Group, 2022.
65. Murray S. *Sports Diplomacy. Origins, Theory and Practice*. – London: Routledge, 2018. – 274 c.
66. Nicholson M., Kerr A., Sherwood M. *Sport and the Media. Managing the Nexus*, – London: Routledge, 2015. – 316 c.
67. Pedersen PM, Laucella PC, Kian EM, Geurin AN. *Strategic Sport Communication Third Edition*. Human Kinetics; 3rd edition, 2020. – 472 p.

68. Robbins S. P., Coulter M. Management. – 15th ed. – Harlow: Pearson Education, 2021. –736 p.
69. Robbins S. P., Judge T. A. Organizational Behavior. –18th ed. – Harlow: Pearson Education, 2019. – 736 p.
70. Shannon C. E. A mathematical theory of communication. ACM SIGMOBILE Mobile Computing and Communications Review. 2001. Vol. 5, no. 1. P. 3–55.
71. Shilbury D., Ferkins L. International Sport Governance.– London: Routledge, 2019. – 450 c.
72. Simon H. A. Administrative Behavior, 4th Edition. Simon & Schuster, Limited, 2013. –368 p.
73. Sriramesh K., Vercic D. Global Public Relations Handbook: Theory, Research, and Practice. Taylor & Francis Group, 2021. –400 p.
74. Stanford P. Sports Marketing and Communication: A Practical Guide / Peter Stanford., 2019. – 759 c.
75. Steen R. Floodlights and Touchlines: A History of Spectator Sport, 2016. – 256 c.
76. Wilson B. J. Cornelissen, Joep: Corporate Communication: A Guide to Theory & Practice. Corporate Reputation Review. 2018. Vol. 21, no. 4. P. 179–180.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А**АНКЕТА**
фахівця фізичної культури і спорту

З метою з'ясування особливостей ділового спілкування у сучасних фізкультурно-спортивних організаціях та підвищення його ефективності просимо Вас відповісти на поставлені питання.

Обрані Вами відповіді, будь ласка, підкресліть. Анкета носить анонімний характер, результати опитування будуть використані в узагальненому вигляді у дослідницьких цілях.

1. Наскільки важливим є ефективне ділове спілкування для досягнення цілей у спортивному менеджменті?

- Надзвичайно важливе
- Важливе
- Скоріше важливе, ніж ні
- Зовсім не важливе
- Важко відповісти

2. Чи є ділове спілкування у спортивному менеджменті специфічним порівняно з іншими сферами діяльності (наприклад, промисловістю, фінансами ІТ)?

- Так, воно має суттєві особливості
- Ні, воно є досить універсальним
- Важко відповісти

3. З ким найчастіше відбувається Ваше професійне спілкування? (можна кілька варіантів)

- Спортсмени і тренери
- Керівництво та персонал власної організації (внутрішня комунікація)
- Вболівальники/фан-спільноти
- Державні органи і місцева влада
- Представники інших ФСО
- Спонсори, партнери
- ЗМІ
- Ваш варіант

4. У яких формах найчастіше відбувається ділове спілкування у Вашій організації? (Оцініть за 5-ти бальною шкалою).

- Ділові бесіди
- Наради
- Переговори
- Консультації
- Презентації

- Листування
- Інтерв'ю / пресконференції
- Дискусії
- Ваш варіант

5. Якому з видів ділового спілкування, надасте перевагу особисто Ви? (можна кілька варіантів)

- Особиста зустрічі
- Електронна пошта
- Телефон
- Відеоконференції (Zoom, Teams, Skype)
- Офіційне листування
- Спілкування у месенджерах (Telegram, Viber, WhatsApp)
- Інше _____

6. Які завдання ділового спілкування Ви вважаєте головними у своїй роботі (Оцініть за шкалою від 1 до 5, де 1 – неважливо, 5 – дуже важливо)

- Інформування колег і спортсменів
- Встановлення контактів із різними групами стейкхолдерів
- Координація діяльності всередині команди/організації
- Організація спортивних заходів
- Формування і підтримання іміджу організації
- Переговори з партнерами
- Встановлення міжнародних контактів
- Формування сприятливого клімату у колективі
- Розв'язання конфліктів
- Взаємодія з медіа
- Ваш варіант

7. На Вашу думку, чи впливає ділове спілкування на успіх спортивної організації?

- Активно впливає
- Так, значною мірою
- Так, але частково
- Ні, не впливає

8. Як Ви оцінюєте роль ділового спілкування у роботі спортивного менеджера?

- Надзвичайно важливе
- Важливе
- Скоріше важливе, ніж ні
- Не має значення

9. Оцініть, будь ласка, за 5-ти бальною шкалою якості та навички спортивного менеджера, які допомагають у налагодженні ефективних комунікацій:

Навичка	Оцінка в балах
Аналітичні здібності.	
Впевненість у собі	
Емоційний інтелект	
Комунікабельність	
Організованість	
Ораторські здібності	
Рівень загальної культури	
Стресостійкість	
Толерантність	
Уміння вести переговори	
Цифрова грамотність	
Ваш варіант	

10. Як Ви вважаєте, скільки робочого часу має витратитися на ділові комунікації спортивний менеджер?

- До 25% робочого часу;
- 25-50% робочого часу;
- 50-70% робочого часу;
- Понад 70% робочого часу;
- Важко відповісти

11. Які стилі ділового спілкування переважають у Вашій організації?

- Директивний
- Демократичний
- Ліберальний
- Комплексний
- Ваш варіант

12. Які фактори, на Вашу думку, суттєво впливають на процес ділового спілкування у ФСО ? (Оцініть за 5-ти бальною шкалою).

- Авторитетний і компетентний керівник
- Атмосфера в колективі
- Зовнішні фактори
- Індивідуальні особливості і психологічні якості співробітників
- Професійні знання, уміння, навички працівників
- Організаційно-управлінські фактори,
- Рівень загальної культури
- Розвинені внутрішньофірмові комунікації
- Стиль керівництва _____

13. Наскільки ефективним, на Вашу думку, є ділове спілкування у Вашій організації?

- Ефективне
- Скоріше ефективно, ніж ні
- Малоефективне
- За різних обставин по-різному
- Важко відповісти

14. Які бар'єри Ви найчастіше зустрічаєте у процесі ділового спілкування? (Оцініть за 5-ти бальною шкалою).

- Відсутність чітких регламентів або правил комунікації
- Ментальні відмінності партнерів
- Культурні та мовні
- Недовіра або конфлікт інтересів між сторонами
- Проблеми з оперативністю отримання інформації
- Приховування інформації
- Різниця у рівні професійної підготовки
- Семантичні(сміслові) бар'єри
- Технічні і технологічні бар'єри
- Інше _____

15. Які проблеми у діловому спілкуванні, на Вашу думку, є найбільш актуальними у діяльності ФСО? (Оцініть за 5-ти бальною шкалою).

- Відсутність чіткої комунікаційної стратегії в організації
- Недостатня чіткість у формулюванні завдань та повідомлень
- Брак часу для якісного обговорення важливих питань
- Занадто формальний характер спілкування, що знижує мотивацію
- Низький рівень комунікативних навичок у частини співробітників
- Брак прозорості у прийнятті рішень
- Проблеми із зворотнім зв'язком
- Конфлікти між різними рівнями управління або відділами
- Труднощі із застосуванням сучасних цифрових інструментів комунікації
- Мовний бар'єр під час міжнародних переговорів чи листування
- Складнощі в роботі з пресою або соціальними мережами
- Ваш варіант

16. У яких напрямках, на Вашу думку, слід вдосконалювати ділове спілкування у вітчизняних ФСО.?

- Вдосконалення організаційної структури та обміну інформацією
- Використання нових цифрових інструментів
- Навчання сучасним технікам комунікації
- Підвищення культури спілкування
- Розроблення і впровадження комунікаційної стратегії

- Всі ці напрямки є надзвичайно важливими
- Ваш варіант

17. Які заходи Ви б запропонували для підвищення ефективності ділового спілкування у вашій організації? (Оцініть за 5-ти бальною шкалою).

- Вдосконалення системи зворотного зв'язку між керівництвом і персоналом
- Використання сучасних цифрових платформ для комунікації (Slack, Teams, Zoom тощо)
- Впровадження етичного кодексу та стандартів корпоративного спілкування
- Залучення медіа-фахівців для покращення взаємодії зі ЗМІ
- Запровадження системи внутрішніх комунікацій (інформаційні бюлетені, корпоративний чат)
- Проведення тренінгів та семінарів з розвитку комунікативних навичок чат)
- Регулярні командні обговорення та обмін досвідом
- Формування корпоративної культури відкритого діалогу та співпраці
- . Інше

18. Ваша освіта:

- Вища гуманітарна
- Вища економічна
- Вища технічна
- Вища фізкультурна

19. Ваш стаж роботи у сфері ФКіС:

- До 5 років;
- 5-10 років;
- 10 -15 років;
- Понад 15 років
- Ваш варіант

20. Ваш вік:

- до 25 років
- 25-35 років
- 35-45 років
- старше 45 років

ДЯКУЄМО ЗА УЧАСТЬ В АНКЕТУВАННІ

ДОДАТОК Б

Зведена відомість результатів анкетування фахівців фізичного виховання і спорту

№	Варіанти відповідей	Кількість відповідей	Кількість відповідей у відсотках (%)	Ранг (v)
1	2	3	4	5
1. Наскільки важливим є ефективне ділове спілкування для досягнення цілей у спортивному менеджменті?				
-	Надзвичайно важливе	15	75%	1
-	Важливе	3	15%	2
-	Скоріше важливе, ніж ні	2	10%	3
-	Зовсім не важливе			
2. Чи є ділове спілкування у спортивному менеджменті специфічним порівняно з іншими сферами діяльності (наприклад, промисловістю, фінансами ІТ)?				
-	Так, воно має суттєві особливості	16	80%	1
-	Ні, воно є досить універсальним	3	15%	2
-	Важко відповісти	1	5%	3
3. З ким найчастіше відбувається Ваше професійне спілкування? (можна кілька варіантів)				
-	Спортсмени і тренери	20	100%	1-2
-	Керівництво та персонал власної організації (внутрішня комунікація)	20	100%	1-2
-	Вболівальники/фан-спільноти	11	55%	6
-	Державні органи і місцева влада	12	60%	5
-	Представники інших ФСО	15	75%	3
-	Спонсори, партнери	14	70%	4
-	ЗМІ	8	40%	7
-	Ваш варіант	4	20%	8
4. У яких формах найчастіше відбувається ділове спілкування у Вашій організації? (Оцініть за 5-ти бальною шкалою).				
-	Ділові бесіди	20	98%	1
-	Наради	20	90%	2
-	Переговори	20	52%	4
-	Консультації	20	47%	5
-	Презентації	20	40%	6
-	Листування	20	64%	3
-	Інтерв'ю / пресконференції	20	38%	7
-	Дискусії	20	35%	8
-	Ваш варіант	0	0	9
5. Якому з видів ділового спілкування, надасте перевагу особисто Ви? (можна кілька варіантів)				

-	Особистаі зустрічі	16	80%	3
-	Електронна пошта	17	85%	2
-	Телефон	19	95%	1
-	Відеоконференції (Zoom, Teams, Skype)	15	75%	4-5
-	Офіційне листування	12	60%	6
-	Спілкування у месенджерах (Telegram, Viber, WhatsApp)	15	75%	4-5
-	Інше	3	15%	7
6. Які завдання ділового спілкування Ви вважаєте головними у своїй роботі (Оцініть за шкалою від 1 до 5, де 1 – неважливо, 5 – дуже важливо)?				
-	Інформування колег і спортсменів	20	91	1
-	Встановлення контактів із різними групами стейкхолдерів	20	78	4
-	Координація діяльності всередині команди/організації	20	84	3
-	Організація спортивних заходів	20	85	2
-	Формування і підтримання іміджу організації	20	77	5
-	Переговори з партнерами	20	48	6
-	Встановлення міжнародних контактів	20	41	8
-	Розв'язання конфліктів	20	39	9
-	Взаємодія з медіа	20	43	7
-	Ваш варіант	0	0	10
7. На Вашу думку, чи впливає ділове спілкування на успіх спортивної організації?				
-	Активно впливає	8	40%	2
-	Так, значною мірою	9	45%	1
-	Так, але частково	3	15%	3
-	Ні, не впливає	0	0	0
8. Як Ви оцінюєте роль ділового спілкування у роботі спортивного менеджера?				
-	Надзвичайно важливе	11	55%	1
-	Важливе	8	40%	2
-	Скоріше важливе, ніж ні	1	5%	3
-	Не має значення	0	0	4
9. Оцініть, будь ласка, за 5-ти бальною шкалою якості та навички спортивного менеджера, які допомагають у налагодженні ефективних комунікацій:				
-	Аналітичні здібності.	20	77	9
-	Впевненість у собі	20	79	7-8
-	Емоційний інтелект	20	81	6
-	Комунікабельність	20	100	1
-	Організованість	20	94	2
-	Ораторські здібності	20	73	10
-	Рівень загальної культури	20	87	4
-	Стресостійкість	20	72	11
-	Толерантність	20	84	5

-	Уміння вести переговори	20	90	3
-	Цифрова грамотність	20	79	7-8
-	Ваш варіант	0	0	12
10. Як Ви вважаєте, скільки робочого часу має витратитися на ділові комунікації спортивний менеджер?				
-	До 25% робочого часу;	0	0	0
-	25-50% робочого часу;	5	25	2
-	50-70% робочого часу;	11	55	1
-	Понад 70% робочого часу;	4	20	3
-	Важко відповісти	0	0	4
11. Які стилі ділового спілкування переважають у Вашій організації?				
-	Директивний	0	0	3-5
-	Демократичний	11	55%	1
-	Ліберальний	0	0	3-5
-	Комплексний	9	45%	2
-	Ваш варіант	0	0	3-5
12. Які фактори, на Вашу думку, суттєво впливають на процес ділового спілкування у ФСО ? (Оцініть за 5-ти бальною шкалою).				
-	Авторитетний і компетентний керівник	20	92	2
-	Атмосфера в колективі	20	95	1
-	Зовнішні фактори	20	76	
-	Індивідуальні особливості і психологічні якості співробітників	20	81	8
-	Професійні знання, уміння, навички працівників	20	89	4
-	Організаційно-управлінські фактори,		84	5-6
-	Рівень загальної культури	20	82	7
-	Розвинені внутрішньофірмові комунікації	20	90	3
-	Стиль керівництва	20	84	5-6
13. Наскільки ефективним, на Вашу думку, є ділове спілкування у Вашій організації?				
-	Ефективне	12	60%	1
-	Скоріше ефективне, ніж ні	5	25%	2
-	Малоефективне	0	0	4-5
-	За різних обставин по-різному	3	15%	3
-	Важко відповісти	0	0	4-5
14. Які бар'єри Ви найчастіше зустрічаєте у процесі ділового спілкування? (Оцініть за 5-ти бальною шкалою).				
-	Відсутність чітких регламентів або правил комунікації	20	52	6
-	Ментальні відмінності партнерів	20	61	4
-	Культурні та мовні	20	54	5
-	Недовіра або конфлікт інтересів між сторонами	20	46	8
-	Проблеми з оперативністю отримання	20	93	1

	інформації			
-	Приховування інформації	20	30	9
-	Різниця у рівні професійної підготовки	20	72	3
-	Семантичні(сміслові) бар'єри	20	48	7
-	Технічні і технологічні бар'єри	20	86	2
-	Інше	0	0	10
15. Які проблеми у діловому спілкуванні , на Вашу думку, є найбільш актуальними у діяльності ФСО? (Оцініть за 5-ти бальною шкалою).				
-	Відсутність чіткої комунікаційної стратегії в організації	20	88	3
-	Недостатня чіткість у формулюванні завдань та повідомлень	20	56	8
-	Брак часу для якісного обговорення важливих питань	20	69	6
-	Занадто формальний характер спілкування, що знижує мотивацію	20	82	4
-	Брак прозорості у прийнятті рішень	20	90	2
-	Проблеми із зворотнім зв'язком	20	93	1
-	Конфлікти між різними рівнями управління або відділами	20	30	10
-	Труднощі із застосуванням сучасних цифрових інструментів комунікації	20	72	5
-	Мовний бар'єр під час міжнародних переговорів чи листування	20	44	9
-	Складнощі в роботі з пресою або соціальними мережами	20	61	7
-	Ваш варіант	20	0	11
16. У яких напрямках, на Вашу думку, слід вдосконалювати ділове спілкування у спортивних організаціях?				
-	Вдосконалення організаційної структури та обміну інформацією	3	15%	3
-	Використання нових цифрових інструментів	2	10%	4-5
-	Навчання сучасним технікам комунікації	1	5%	
-	Підвищення культури спілкування	2	10%	4-5
-	Розроблення і впровадження комунікаційної стратегії	4	20%	2
-	Всі ці напрямки є надзвичайно важливими	8	40%	1
-	Ваш варіант	0	0	0
17. Які заходи Ви б запропонували для підвищення ефективності ділового спілкування у вашій організації? (Оцініть за 5-ти бальною шкалою).				
-	Вдосконалення системи зворотного зв'язку між керівництвом і персоналом	20	94	1
-	Використання сучасних цифрових платформ для комунікації (Slack, Teams, Zoom тощо)	20	86	3
-	Впровадження етичного кодексу та стандартів корпоративного спілкування	20	52	8

-	Залучення медіа-фахівців для покращення взаємодії зі ЗМІ	20	60	7
-	Запровадження системи внутрішніх комунікацій (інформаційні бюлетені, корпоративний чат)	20	88	2
-	Проведення тренінгів та семінарів з розвитку комунікативних навичок чат)	20	79	5
-	Регулярні командні обговорення та обмін досвідом	20	67	6
-	Формування корпоративної культури відкритого діалогу та співпраці	20	81	4
-	Інше	20	0	9
18. Ваша освіта:				
-	Вища гуманітарна	3	15%	2-3
-	Вища економічна	3	15%	2-3
-	Вища технічна	2	10%	4
-	Вища фізкультурна	11	55%	1
-	Інше	1	5%	5
19. Ваш стаж роботи у сфері ФВ і С:				
-	До 5 років	3	15%	4
-	5-10 років	6	30%	1-2
-	10-15 років	5	25%	3
-	Понад 15 років	6	30%	1-2
-	Ваш варіант	0	0	5
20. Ваш вік:				
-	до 25 років	3	15%	4
-	25-35 років	6	30%	1-2
-	35-45 років	6	30%	1-2
-	старше 45 років	5	25%	3