

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОГО ВИХОВАННЯ ТА 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: ЗОВНІШНІ КОМУНІКАЦІЇ СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

здобувача вищої освіти  
другого (магістерського) рівня  
Шабатіної Ольги Андріївни

Науковий керівник: Калита Л. В.  
Кандидат історичних наук, доцент  
Рецензент: Приймак М.М.  
Кандидат наук з фізичного виховання і  
спорту, доцент

Рекомендовано до захисту на засіданні  
кафедри (протокол № 4 від 14.11. 2025 року)

Завідувач кафедри: Харчук Т. В..  
Доктор економічних наук, професор

---

(Підпис)

Київ 2025

## ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ.....	4
ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗОВНІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ СПОРТИВНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ .....	9
1.1. Місце і роль комунікацій у менеджменті спортивних організацій.....	9
1.2. Сутність, завдання та функції зовнішніх комунікацій в діяльності спортивних організацій.....	14
1.3. Концепція «Soft Power» як теоретична основа міжнародних спортивних комунікацій.....	20
Висновки до розділу 1.....	22
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ.....	25
2.1. Методи дослідження.....	25
2.2. Організація дослідження.....	27
РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ ЗОВНІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ МІНІСТЕРСТВА МОЛОДІ І СПОРТУ НА ПРИКЛАДІ ПРОСТОРУ VOLIA SPACE.....	30
3.1. Аналіз механізмів реалізації комунікаційної політики Мінмолодьспорту через соціальні та іміджеві проєкти.....	30
3.2. Загальна характеристика комунікаційного простору Volia Space Міністерства молоді і спорту України.....	33
3.3. Аналіз комунікацій проєкту Volia Space за моделлю Ласвелла.....	38
3.4. Аналіз комунікаційних складових функціонування простору Volia Space.....	43
Висновки до розділу 3.....	45
РОЗДІЛ 4. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗОВНІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ ТА УЗАГАЛЬНЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЄКТУ VOLIA SPACE МІНМОЛОДЬСПОРТУ .....	47

4.1. Аналіз ефективності проєкту Volia Space з точки зору організаторів (на основі інтерв'ю).....	47
4.2. Оцінка ефективності зовнішніх комунікацій Мінмолодьспорту та сприйняття проєкту Volia Space професійною спільнотою (за результатами експертного опитування).....	51
Висновки до розділу 4.....	57
ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ .....	59
ВИСНОВКИ.....	61
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	63
ДОДАТКИ.....	70

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

Міністерство молоді і спорту України - Мінмолодьспорту

МОК — Міжнародний олімпійський комітет

НОК - Національний олімпійський комітет

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** В умовах ведення повномасштабної війни на території України зовнішні комунікації спортивних організацій вже не є питанням лише маркетингу чи PR і набувають стратегічного значення, перетворившись на інструмент національної безпеки, дипломатії та психологічної підтримки. Як сказала заступниця керівника Офісу Президента України Олена Ковальська під час міжнародного форуму «Сила спортивної дипломатії»: «Питання комунікації через спорт для нас зараз є надважливим. Спорт – це дуже вагомий майданчик міжнародної дипломатії. Наші міжнародні амбасадори – спортсмени дозволяють нам говорити голосно в світі» [29]. Спортивні організації, а саме національні федерації, комітети, спортивні клуби стали важливими суб'єктами інформаційної війни. Зовнішні комунікації спорту спрямовані на викриття злочинів агресора, документування руйнувань спортивної інфраструктури та інформування міжнародної спільноти про загибель спортсменів. Комунікації використовуються для введення санкцій проти російських та білоруських атлетів. Ефективна зовнішня комунікація є надзвичайно важливою для мобілізації підтримки міжнародних спортивних організацій, таких як МОК, міжнародні федерації, та для збереження спортивної ізоляції країни-агресора. Також дуже актуальним, на мою думку, є дослідження того, як комунікації формують позитивний та сильний імідж України як нації, яка бореться і перемагає, використовуючи спорт як символ незламності та волі до перемоги.

Дослідження обраної теми роботи є прикладом того, як державна спортивна структура кардинально трансформувала свої комунікаційні пріоритети — з фокусу на комерції та масовість на соціальну місію та виживання. Це цінний досвід для будь-якого спортивного менеджера, який працює в кризових умовах. Хочу зазначити, що я була присутня на Олімпіаді

2024 в Парижі в якості волонтера і мала змогу спостерігати та приймати безпосередню участь у проєкті, що досліджується в даній роботі. Тобто моє дослідження ґрунтується не лише на теоретичному аналізі зібраних даних, але і на емпіричному досвіді, що був отриманий мною в Українському домі в Парижі.

Також актуальним є вивчення механізмів фінансування проєкту, що досліджується в моїй роботі, а саме небюджетне фінансування та підтримка партнерів (благодійних фондів), використовуючи соціально значущий контент як основний актив. Аналіз ефективності використання документальних фото та відео, особистих історій героїв та соціальних мереж як ключових каналів в умовах війни може надалі слугувати практичними інструментами для інших організацій.

Таким чином, актуальність даної теми визначається необхідністю наукового осмислення та практичного аналізу трансформації зовнішніх комунікацій спортивної організації з комерційного інструменту у стратегічний механізм національної боротьби та стійкості в умовах воєнної агресії.

**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 НУФВСУ.

**Метою** даного дослідження є теоретичне обґрунтування та практичний аналіз ефективності зовнішніх комунікацій державної спортивної організації на прикладі проєкту Volia Space в умовах сьогодення.

Відповідно до мети визначено такі **завдання дослідження**:

1. На основі аналізу спеціальної літератури, нормативно-правових документів розкрити сутність та функціональне призначення зовнішніх комунікацій спортивних організацій у сучасних умовах.

2. Здійснити комплексний аналіз комунікаційної кампанії Міністерства молоді і спорту України на Олімпіаді-2024.

3. Оцінити ефективність зовнішніх комунікацій Міністерства молоді і спорту України на основі проведених досліджень.

4. Виявити напрями для вдосконалення системи зовнішніх комунікацій спортивної організації й надати практичні рекомендації для оптимізації стратегічного управління комунікаціями в спортивній галузі.

**Об'єкт дослідження** – система зовнішніх комунікацій Міністерства молоді і спорту України.

**Предмет дослідження** – управління зовнішніми комунікаціями Міністерства молоді та спорту України на прикладі проєкту Volia Space .

**Методи дослідження.**

- Аналіз наукової літератури та нормативно-правової документації, включаючи контент-аналіз.

- Метод порівняння.

- Узагальнення.

- Соціологічне опитування (анкетування та інтерв'ю).

- Методи математичної статистики.

**Наукова новизна** одержаних результатів полягає у тому, що вперше здійснено комплексний аналіз ефективності проєкту «Volia Space» як моделі, що поєднує спортивну дипломатію та захист державних інтересів в умовах війни; набуло подальшого розвитку визначення функцій та механізмів комунікаційної політики Мінмолодьспорту, яка трансформувалася з інформаційної у стратегічний інструмент національної безпеки.

**Практичне значення** полягає у розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи зовнішніх комунікацій Мінмолодьспорту, а саме: масштабування успішного досвіду проєкту «Volia Space» на майбутні міжнародні події, оптимізації каналів взаємодії з національними стейкхолдерами для усунення організаційних бар'єрів та впровадження

запропонованих моделей оцінки ефективності в управлінську діяльність спортивних організацій.

**Структура дипломної роботи** зумовлена предметом, метою та завданням дослідження. Дипломна робота складається з вступу, чотирьох розділів, висновків, практичних рекомендацій, списку літератури ( найменувань) та додатків. Загальний обсяг курсової роботи становить 84 сторінки.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗОВНІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ СПОРТИВНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

#### **1.1. Місце і роль комунікацій у менеджменті спортивних організацій**

Ефективне управління сучасною спортивною організацією неможливе без налагодженої системи комунікацій. У теорії менеджменту комунікація розглядається не просто як процес передачі інформації, а як фундаментальна умова життєдіяльності організації, що забезпечує єдність дій усіх підрозділів та адаптацію до змін зовнішнього середовища. У перекладі з латини термін «communico» означає «робити спільним», що в управлінському контексті трактується як процес обміну ідеями, фактами та емоціями, який веде до взаєморозуміння та узгодженості дій між людьми.

Вітчизняні науковці, зокрема М.Ф. Михальченко з колегами, підкреслюють, що «комунікація в організації виконує роль зв'язуючого процесу, необхідного для реалізації всіх функцій менеджменту: планування, організації, мотивації та контролю. Без якісного інформаційного обміну прийняття обґрунтованих управлінських рішень стає неможливим» [30, 154].

Специфіка комунікацій у сфері спорту зумовлена особливостями спортивного продукту. Комунікаційна діяльність спортивних організацій відбувається в умовах підвищеної публічної уваги. Ключовими факторами, що ускладнюють цей процес, є потужна емоційна складова спорту та постійна інтрига щодо результатів змагань. За таких обставин контроль над інформаційними потоками стає стратегічним завданням, оскільки реакція громадськості на події є миттєвою. Ефективний менеджмент передбачає

здатність керувати цим резонансом, спрямовуючи його на користь іміджу організації.

У системі спортивного менеджменту комунікації виконують низку критично важливих функцій. Беручи за основу класифікацію Г.Г. Почепцова, можна виділити наступні функції, що реалізуються в діяльності спортивних організацій:

1. Інформаційна: забезпечення руху даних, необхідних для прийняття рішень (статистика, звіти, накази).
2. Експресивна: передача емоційного забарвлення подій, що є ключовим для спортивного маркетингу (створення атмосфери свята, патріотичного піднесення).
3. Прагматична (спонукальна): вплив на поведінку цільової аудиторії (купівля квитків, заняття спортом, підтримка команди) [38, 45].

Для більш глибокого розуміння природи управлінських взаємодій доцільно розглянути класифікацію комунікацій. Окрім базового поділу на зовнішні (із суб'єктами зовнішнього середовища) та внутрішні (в межах організації), науковці, зокрема О.О. Павленко, виділяють наступні види комунікацій:

1. Вертикальні комунікації — переміщення інформації між рівнями ієрархії:
  - Низхідні (downward): передача розпоряджень, планів та наказів від керівництва до підлеглих (наприклад, від Міністра до департаментів, від президента федерації до тренерського штабу).
  - Висхідні (upward): звіти, пропозиції та зворотний зв'язок від підлеглих до керівництва. Як зазначають дослідники, саме якість

висхідних комунікацій свідчить про демократичність та відкритість організації [36, 82].

2. Горизонтальні комунікації — обмін інформацією між підрозділами одного рівня (наприклад, між відділом маркетингу та відділом проведення змагань) для координації дій. Як зазначають Т. Слек та М. Парент, саме «слабкість горизонтальних зв'язків часто стає причиною бюрократичних затримок та неузгодженості у спортивних організаціях, що знижує загальну ефективність управління» [72, 115].
3. Формальні та неформальні комунікації. Формальні здійснюються офіційними каналами (документообіг, наради, регламенти), тоді як неформальні («кулуарні» розмови, чутки) виникають спонтанно. В. А. Мойсеєв зауважує, що «неформальні канали можуть суттєво впливати на моральний клімат в колективі, і завдання менеджера — не боротися з ними, а вміти їх використовувати» [32, с. 68].

Важливим елементом теоретичного аналізу є розуміння схеми зовнішнього комунікаційного процесу. Вона базується на кібернетичній моделі та адаптована до потреб сучасного менеджменту. Процес зовнішньої комунікації організації можна представити у вигляді замкненого циклу (Рис. 1.1), який включає наступні елементи:

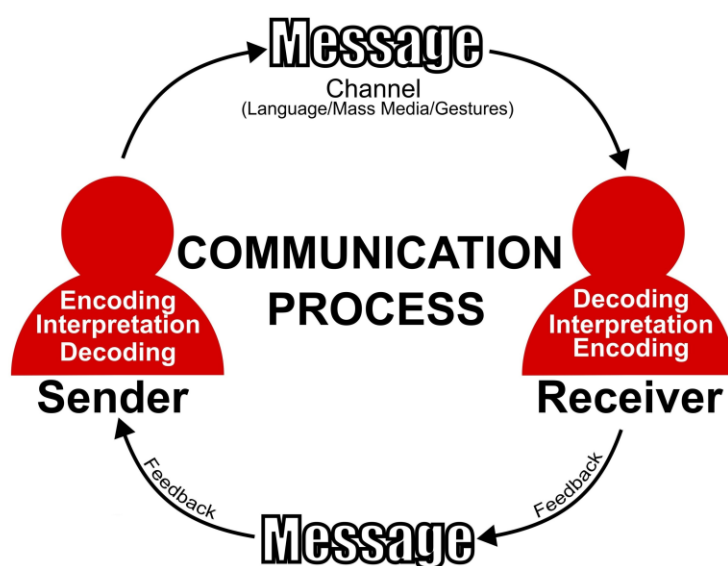


Рис. 1.1. Процес зовнішньої комунікації організації

1. Відправник (Комунікатор): Організація (наприклад, Мінмолодьспорт, Федерація, Клуб), яка генерує ідею або повідомлення.
2. Кодування: Трансформація ідеї у символи, зрозумілі аудиторії (текст прес-релізу, відеоролик, графічне зображення, логотип).
3. Канал передачі: Засіб, через який повідомлення потрапляє до отримувача (ЗМІ, соціальні мережі, офіційний сайт, прямий ефір).
4. Отримувач (Реципієнт): Цільова аудиторія (вболівальники, міжнародні партнери, спонсори), яка декодує (інтерпретує) повідомлення.
5. Зворотний зв'язок (Feedback): Реакція аудиторії, яка дозволяє відправнику оцінити ефективність комунікації. Як підкреслюють В. Королько та О. Некрасова, саме наявність зворотного зв'язку перетворює одностороннє інформування на повноцінну двосторонню комунікацію, що є основою сучасної PR-діяльності [24, 94].

Методологічною основою дослідження цих процесів є класичні моделі, серед яких особливе місце посідає структурно-функціональна модель,

розроблена Гарольдом Ласвеллом. У своїй праці «The Structure and Function of Communication in Society» він запропонував універсальну формулу аналізу: «Хто (комунікатор) → каже що (повідомлення) → яким каналом (засіб) → кому (аудиторія) → з яким ефектом (результат)» [63, 37]. Ця модель є базовою для аналізу ефективності будь-якої комунікаційної кампанії в спорті.

В умовах ринкової економіки комунікації спортивної організації тісно переплітаються з маркетингом. О.В. Борисова у своїй монографії вказує, що «професійний спорт сьогодні функціонує за законами шоу-бізнесу, де комунікація є інструментом монетизації видовища» [7, 145]. У цьому контексті особливого значення набуває концепція інтегрованих маркетингових комунікацій. Згідно з дослідженнями Т.О. Примак та С.В. Ярмоленка, «в умовах насиченого інформаційного простору ефективність досягається лише шляхом синергії всіх каналів, коли організація транслює єдине, узгоджене повідомлення через рекламу, PR, прямий маркетинг та цифрові платформи» [39, 22; 46, 18].

Фундаментальні праці західних фахівців, таких як Філіп Котлер та Кевін Келлер, розглядають комунікаційну політику як «ключовий інструмент формування нематеріальних активів організації — іміджу, бренду та репутації». На їхню думку, «здатність організації вибудовувати довірливий діалог зі своїм оточенням безпосередньо впливає на її конкурентоспроможність та інвестиційну привабливість» [25, 45]. Для спортивної організації бренд — це не лише логотип, а сума вражень та асоціацій, які формуються саме через комунікацію. Як зазначає І. Афанасьєв, «у спорті бренд будується на емоційному зв'язку з фанатами, який необхідно постійно підтримувати через медіа-активність» [2, 15].

Особливий акцент у сучасному менеджменті робиться на стратегічному характері комунікацій. Згідно з дослідженнями П. Ардженті,

«зовнішні комунікації не повинні бути хаотичними; вони мають бути безпосередньо пов'язані з місією та стратегією організації». Зовнішні комунікації виступають інструментом отримання «соціальної ліцензії на діяльність» [51, 32], забезпечуючи легітимність дій організації в очах громадськості та органів влади. Це особливо актуально для державних інституцій, таких як Мінмолодьспорту, діяльність яких перебуває під пильним контролем суспільства.

В епоху цифровізації характер комунікацій змінюється з монологу на діалог. Йоп Корнеліссен підкреслює, що «розвиток нових медіа (соціальних мереж, блогів) вимагає від менеджменту більшої відкритості, прозорості та готовності до оперативної реакції на кризові ситуації» [56, 14]. Тепер спортивна організація не може просто «видавати прес-релізи», вона змушена вести діалог з аудиторією в режимі реального часу 24/7.

Узагальнюючи думки провідних науковців (В. Андрефф, Б. Піттс, Д. Стотлар, М. Десбордес), можна виділити ключову роль комунікацій у забезпеченні конкурентних переваг спортивної організації. Американські дослідниці Ліза Мастералексіс та Мері Хамс зазначають: «Ефективна комунікація є критично важливою для координації дій персоналу, мотивації атлетів та створення єдиної корпоративної культури, яка є фундаментом для зовнішніх перемог» [64, 34].

Є.В. Імас та Ю.П. Мічуда у своїй праці «Стратегічний менеджмент і маркетинг» наголошують, що «в сучасних умовах комунікаційна стратегія має бути гнучкою та адаптивною». Організація повинна «постійно моніторити зовнішнє середовище, виявляти інформаційні загрози та використовувати можливості для просування своїх інтересів» [19, 210].

Отже, управління комунікаціями є складною багаторівневою системою, яка охоплює не лише зовнішню презентацію організації, а й налагодження ефективних внутрішніх зв'язків. Воно базується на поєднанні класичних

принципів менеджменту з новітніми технологіями маркетингу та PR, що дозволяє спортивній організації ефективно реалізовувати свої стратегічні цілі, формувати позитивний імідж та залучати необхідні ресурси для розвитку.

## **1.2. Сутність, завдання та функції зовнішніх комунікацій в діяльності спортивних організацій**

Розкриття специфіки комунікаційної діяльності в обраній сфері потребує екстраполяції загальнотеоретичних положень менеджменту, розглянутих у попередньому підрозділі, на площину фізичної культури і спорту. Варто наголосити, що механічне застосування класичних комунікаційних моделей у даній галузі є недостатнім, оскільки сфера спорту характеризується унікальним поєднанням ознак, які не властиві традиційним секторам економіки. Вона функціонує на перетині державного управління, бізнесу та громадської діяльності, що вимагає від менеджменту побудови складних багаторівневих систем взаємодії.

Специфіка полягає у дуалістичній природі сучасного спорту. З одного боку, він виступає як соціальний інститут, спрямований на оздоровлення нації, фізичне виховання та патріотичне піднесення. З іншого боку, спорт вищих досягнень трансформувався у потужну індустрію розваг, що підпорядковується законам ринку та шоу-бізнесу. Така багатовекторність зобов'язує спортивну організацію одночасно вибудовувати ефективний діалог із діаметрально різними цільовими аудиторіями: від державних регуляторів, які вимагають соціальної звітності, до комерційних спонсорів та вболівальників, які очікують видовища та емоцій.

Для ґрунтовного аналізу цих процесів та розуміння об'єкта управління необхідно насамперед визначити сутність самої галузі. Провідний

вітчизняний науковець Ю.П. Мічуда визначає спорт як складне соціально-економічне явище. У своїй праці він зазначає: «Спорт у широкому розумінні — це власне змагальна діяльність, спеціальна підготовка до неї, а також специфічні відносини, норми і досягнення, що виникають у процесі цієї діяльності, взятої в цілому» [31, 11].

Оскільки спорт є багатогранною системою, його ефективне функціонування неможливе без професійного управління. У цьому контексті ключовим стає поняття спортивного менеджменту. Авторитетні американські дослідники Бренда Піттс та Девід Стотлар дають йому наступне визначення: «Спортивний менеджмент — це вивчення та практика діяльності всіх людей, активностей, бізнесів або організацій, що залучені до виробництва, сприяння, просування або організації будь-якого пов'язаного зі спортом продукту» [68, 4].

Важливість чіткої організаційної побудови для реалізації завдань спортивної організації підкреслює українська вчена Л. В. Калита. Розглядаючи управлінські аспекти у спорті вищих досягнень, вона зазначає: «Ефективність функціонування системи спорту залежить від раціональної організаційної структури управління, яка має забезпечувати узгодженість дій усіх підсистем та оперативне реагування на зміни у зовнішньому середовищі» [21, 29].

Саме ця необхідність «реагування на зміни у зовнішньому середовищі» реалізується через систему комунікацій. Системний підхід передбачає їх розмежування на внутрішні та зовнішні.

Внутрішні комунікації спрямовані на забезпечення ефективної взаємодії між співробітниками, тренерами та спортсменами всередині організації. Як зазначають американські дослідниці Ліза Мастералексіс та Мері Хамс, від якості цього виду комунікацій залежить організаційна стійкість: «Внутрішня комунікація у спортивній організації є критично важливою для координації дій персоналу, мотивації атлетів та створення

єдиної корпоративної культури, яка є фундаментом для зовнішніх перемог» [64, 34].

Натомість зовнішні комунікації, які є предметом нашого дослідження, орієнтовані на взаємодію з широким колом зацікавлених сторін (владою, спортивними федераціями і клубами, спонсорами, медіа, вболівальниками тощо). Бренд Піттс та Девід Стотлар підкреслюють їхню стратегічну роль: «Зовнішні комунікації виступають «нервовою системою» спортивного маркетингу, забезпечуючи позиціонування організації на ринку та формування її позитивного іміджу в очах громадськості» [68, 195].

Теоретичні та практичні аспекти становлення і розвитку комунікацій у спорті досліджували багато вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема: П. Ардженті, Е. Біллінгс, О. Борисова, М. Дутчак, Є. Імас, Л. Калита, С. Кликова, Й. Корнеліссен, Л. Мастералексіс, Ю. Мічуда, П. Педерсен, Б. Піттс, В. Раттен, Д. Стотлар, К. Тібо, М. Хамс, С. Чедвік та ін.

Вагому роль у реалізації зовнішніх комунікацій сьогодні відіграють нові медіа. Передові наукові дослідження свідчать про безпосередній зв'язок між спортивними результатами та рівнем використання технологій. Зокрема, дослідниця інновацій Ванесса Раттен стверджує: «Технологічні інновації є ключовим драйвером конкурентних переваг спортивних організацій. Існує пряма кореляція між здатністю організації інтегрувати цифрові технології в управлінські процеси та її спортивною і комерційною результативністю» [70, 5].

Цю думку розвивають Ендрю Біллінгс та співавтори, зазначаючи, що нові медіа трансформують саму природу управління спортом: «Конвергенція медіа дозволяє спортивним організаціям контролювати власні наративи та монетизувати взаємодію з аудиторією в реальному часі, що напряду впливає на ресурсне забезпечення спортивних досягнень» [53, 214].

Для визначення функціонального навантаження комунікацій доцільно звернутися до праць провідних зарубіжних теоретиків. Британський

професор Йоп Корнеліссен визначає їхню роль як інструмент виживання організації: «Корпоративна комунікація — це управлінська функція, яка забезпечує основу для ефективної координації взаємодії з метою встановлення та підтримки сприятливої репутації серед груп стейкхолдерів» [56, 5].

Американський дослідник Пол Ардженті доповнює це бачення, акцентуючи на стратегічному аспекті: «Зовнішні комунікації повинні виступати стратегічним інструментом, що дозволяє організації отримати "ліцензію на діяльність" від суспільства, забезпечуючи відповідність між корпоративною стратегією та очікуваннями ключових цільових аудиторій» [51, 32].

Базуючись на цих підходах, можна виділити основні завдання зовнішніх комунікацій спортивної організації:

- Інформаційне забезпечення: побудова прозорої системи інформування громадськості про діяльність організації.
- Формування іміджу та репутації: створення позитивного сприйняття бренду, що підвищує інвестиційну привабливість.
- Управління відносинами із зацікавленими сторонами: налагодження діалогу з органами влади, спонсорами та медіа.
- Антикризове управління: нейтралізація репутаційних ризиків.

Однак, спираючись на теоретичні напрацювання Пола Педерсена та Керин Тібо, можна виділити специфічні риси комунікацій у спорті, які в умовах воєнного стану України зазнали суттєвих трансформацій:

- Високий рівень емоційної залученості. Як зазначають Педерсен і Тібо, "спорт має унікальну здатність викликати сильні емоції, які не властиві іншим сферам бізнесу" [67, 302]. В українських реаліях ця емоційність посилюється патріотизмом, болем втрат та гордістю за захисників, що вимагає від комунікаторів надзвичайної етичності та емпатії.

- Непередбачуваність та безпекові ризики. Класична непередбачуваність спортивного результату доповнюється непередбачуваністю безпекової ситуації (повітряні тривоги, скасування змагань), що вимагає кризового комунікаційного менеджменту 24/7.
- Соціально-політичний контекст. Комунікація перестала бути аполітичною. Спортивні організації змушені чітко артикулювати свою позицію щодо війни, санкцій проти агресора та підтримки ЗСУ.

Виходячи з цього, функції зовнішніх комунікацій українських спортивних організацій на сучасному етапі можна класифікувати так:

1. Інформаційно-безпекова функція. Оперативне інформування про заходи з урахуванням протоколів безпеки.
2. Дипломатична функція. Використання спортивних майданчиків для просування національних інтересів. Як стверджує дослідник Саймон Чедвік, "спорт сьогодні є однією з найпотужніших форм м'якої сили, здатною впливати на геополітичні наративи" [55, 45].
3. Соціально-інтегративна функція: Об'єднання нації навколо перемог, підтримка ветеранів через спорт, психологічна реабілітація аудиторії.
4. Функція залучення позабюджетного фінансування. Залучення коштів міжнародних донорів та партнерів не лише на спорт, а й на потреби відновлення спортивної інфраструктури.

Відповідно до зазначених функцій, трансформуються і пріоритетні завдання управління зовнішніми комунікаціями. Головним викликом для менеджменту стає не просто одностороннє інформування громадськості про події, а побудова стійкої системи двостороннього зв'язку із зацікавленими сторонами. Це передбачає постійний моніторинг інформаційного простору, оперативне реагування на кризові ситуації та протидію дезінформації, що є критично важливим для збереження репутації українського спорту на міжнародній арені.

Особливого значення у цьому процесі набуває технологічний аспект. Ефективна реалізація дипломатичної та соціально-інтегративної функцій сьогодні неможлива без активного використання цифрових інструментів та нових медіа. Сучасна спортивна організація повинна володіти навичками створення мультимедійного контенту, який здатний викликати емоційний відгук та спонукати аудиторію до дії (наприклад, донатити на відновлення стадіонів або бойкотувати змагання з участю агресора).

Таким чином, зовнішні комунікації у сфері фізичної культури і спорту виступають фундаментом для побудови стратегічних зв'язків між державою, спортивними організаціями та суспільством. Вони перестали бути допоміжним елементом маркетингу, перетворившись на ключовий управлінський ресурс, необхідний для забезпечення сталого розвитку галузі, захисту національних інтересів та формування позитивного іміджу держави у світовому спортивному співтоваристві.

### **1.3. Концепція «Soft Power» як теоретична основа міжнародних спортивних комунікацій**

В умовах глобалізації діяльність провідних спортивних організацій та профільних державних установ на міжнародній арені виходить за межі суто адміністративного супроводу національних збірних. Спорт вищих досягнень трансформувався у потужний геополітичний ресурс, теоретичне обґрунтування якого базується на концепції «Soft Power» («М'якої сили»).

Автором цієї теорії є американський політолог Джозеф Най. Він визначає м'яку силу як здатність держави або організації досягати бажаних результатів у міжнародних відносинах через привабливість власної культури, цінностей та політики, а не через примус. У своїй праці Дж. Най зазначає:

«Спорт є одним з найбільш універсальних та зрозумілих інструментів "м'якої сили", який дозволяє державі транслювати свої цінності на багатомільйонну аудиторію, минаючи мовні та культурні бар'єри» [66, 12].

Цю тезу розвиває науковець Джонатан Грікс, який підкреслює, що наявність власного представництва на великих спортивних форумах (наприклад, Олімпійських іграх) є маркером статусу держави. Країни, які ігнорують цей формат, втрачають можливість керувати власним наративом у глобальному інформаційному просторі [60, 88].

У системі зовнішніх комунікацій спортивних організацій ключовим інструментом практичної реалізації цієї концепції безпосередньо на місці проведення змагань є формат «Національних будинків» (Hospitality Houses).

Цей інструмент потребує детального розгляду, оскільки він демонструє еволюцію спортивної дипломатії. Історично формат виник у 1992 році під час Олімпіади в Барселоні, коли був створений перший майданчик («Holland House»), який функціонував не лише як закрита зона для атлетів, а як публічний простір.

Як зазначає відомий дослідник олімпійського руху Холгер Пройс, у XXI столітті національні доми трансформувалися зі звичайних місць відпочинку у стратегічні комунікаційні хаби, якими керують державні структури або національні олімпійські комітети: «Національні будинки на Олімпіаді дозволяють країні створити контрольований простір для комунікації з глобальними медіа. Це "міні-посольство", фізична точка доступу до бренду країни, яка працює на її інвестиційну та політичну привабливість серед міжнародних стейкхолдерів» [69, 156].

Аналіз зарубіжного досвіду дозволяє виділити кілька класичних моделей функціонування таких комунікаційних майданчиків, які можуть обирати спортивні організації залежно від своїх стратегічних цілей:

1. Модель «Fan Experience» - досвід вболівальника (Нідерланди, TeamNL House): Фокусується на масовості, розвагах та створенні позитивного емоційного фону навколо бренду країни.
2. Модель «Культурна вітрина» (Італія, Casa Italia): Позиціонується як галерея мистецтв або культурний простір, просуваючи імідж держави через естетику та традиції.
3. Модель «Бізнес-хаб» (США, USA House): Закритий простір, орієнтований на переговори зі спонсорами, інвесторами та політичною елітою.
4. Модель «Глобальна вітрина» (Франція, Club France): Масштабна демонстрація національного стилю життя та туристичного потенціалу.

Окрему увагу варто приділити ролі таких комунікацій у кризових ситуаціях. Як підкреслює українська дослідниця Ольга Борисова, для країн, що перебувають у стані трансформації, геополітичної напруги або кризи, такі майданчики стають унікальним каналом комунікації. Вони здатні утримувати увагу світової спільноти там, де традиційні дипломатичні інструменти є менш ефективними [7, 112].

В умовах сучасних глобальних викликів виникає теоретичне підґрунтя для формування нової, п'ятої моделі — «Резиденції ціннісного опору». Концепція такої моделі виходить за рамки звичайної гостинності. Її головною метою стає не розвага чи бізнес, а консолідація міжнародної підтримки, донесення правдивої інформації та захист національних інтересів через механізми публічної дипломатії. У такому форматі комунікаційний майданчик перетворюється на інструмент боротьби з ворожою пропагандою та місце гуртування діаспори й міжнародних партнерів.

Таким чином, створення спеціалізованих комунікаційних майданчиків під час великих спортивних подій є науково обґрунтованою формою реалізації концепції «Soft Power». Це підтверджує тезу про те, що інструменти зовнішніх комунікацій спортивних організацій є гнучкими і

можуть трансформуватися від розважальних до політико-дипломатичних залежно від актуальних викликів, що стоять перед державою.

## **Висновки до розділу 1**

У першому розділі кваліфікаційної роботи здійснено теоретико-методологічний аналіз управління зовнішніми комунікаціями спортивних організацій. Узагальнення наукових джерел дозволило дійти наступних висновків:

Розкрито місце і роль комунікацій у системі менеджменту. На основі аналізу фундаментальних праць з теорії управління обґрунтовано, що комунікація є не просто технічним процесом передачі інформації, а стратегічним ресурсом організації, який забезпечує єдність дій та реалізацію управлінських функцій.

Визначено, що ефективна система комунікацій має багаторівневу структуру, яка охоплює вертикальні, горизонтальні, формальні та неформальні зв'язки.

Встановлено, що в умовах насиченого інформаційного простору ключовим фактором успіху стає впровадження концепції інтегрованих маркетингових комунікацій, яка забезпечує синергію реклами, PR та цифрових інструментів для формування позитивного іміджу та отримання «соціальної ліцензії на діяльність».

Визначено специфіку комунікаційної діяльності у сфері фізичної культури і спорту. Доведено, що управління комунікаціями в цій галузі потребує адаптації класичних моделей через унікальні характеристики спортивного продукту: високий рівень емоційності, непередбачуваність результатів та публічність.

З'ясовано, що в умовах воєнного стану зовнішні комунікації українських спортивних організацій (зокрема, Мінмолодьспорту) зазнали

функціональної трансформації: з допоміжної маркетингової функції вони еволюціонували в інструмент національної безпеки. Пріоритетними завданнями стали спортивна дипломатія, мобілізація донорських ресурсів для відновлення інфраструктури та соціальна реінтеграція населення засобами спорту.

Обґрунтовано, що створення комунікаційних майданчиків під час Олімпійських ігор базується на концепції «Soft Power» . Теоретичний аналіз феномену «National Houses» засвідчив їхню еволюцію від локацій для відпочинку атлетів до стратегічних центрів культурної дипломатії та національного брендингу. Доведено, що такі майданчики виступають ефективним інструментом непрямого політичного впливу, дозволяючи державі формувати привабливий імідж та транслювати власні цінності на глобальну аудиторію, минаючи бар'єри офіційної дипломатії.

Встановлено, що Україна адаптувала світовий досвід, створивши унікальну модель «Резиденції національної волі» (проект Volia Space).

Визначено, що на відміну від традиційних моделей (розважальної, бізнесової або туристичної), український проєкт трансформувався в комунікаційний хаб, діяльність якого спрямована не на розваги, а на боротьбу за правду, протидію ворожій пропаганді та просування національних інтересів. Це підтверджує адаптивність системи зовнішніх комунікацій спортивної організації та її здатність інтегрувати завдання інформаційної безпеки в контекст великих спортивних подій.

## РОЗДІЛ 2. МЕТОДИ І ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

### 2.1. Методи дослідження

Під час виконання кваліфікаційної роботи нами були використані такі методи дослідження:

1. Аналіз наукової літератури та нормативно-правової документації, включаючи контент-аналіз.
2. Метод порівняння і співставлення.
3. Узагальнення.
4. Соціологічне опитування (анкетування та інтерв'ю).
5. Методи математичної статистики.

Аналіз наукової літератури та нормативно-правової документації дозволяє з'ясувати стан вивченості обраної теми сучасною наукою, щоб не повторювати в роботі загальновідомих істин та конкретніше і точніше визначити напрями та основні розділи мого дослідження. Під час написання роботи було досліджено широке коло джерел, зміст яких пов'язаний з темою зовнішніх комунікацій Мінмолодьспорту. До них належать матеріали, надруковані в різних вітчизняних і зарубіжних виданнях, звіти про науково-дослідні роботи, офіційні матеріали. Особлива увага приділялася термінології дослідження. Для того, щоб робота була науково обґрунтованою, були проаналізовані визначення понять різними вченими і проведено порівняння з тими, що сформульовані в державних стандартах, енциклопедіях і галузевих словниках. Під час аналізу літератури відбиралися лише наукові факти. Наукові факти характеризуються такими властивостями, як новизна, точність та об'єктивність і достовірність. Новизна наукового факту свідчить про принципово нове знання, що розширює уявлення про реальну дійсність. У результаті проведеного аналізу встановлено, що

відсутність ґрунтовних досліджень за даною темою в останні роки обумовлює актуальність магістерської роботи.

Контент-аналіз був використаний для дослідження змісту публікацій і матеріалів, які Міністерство молоді та спорту України поширює через зовнішні канали комунікації, такі як соціальні мережі, офіційний веб-сайт та інші платформи. Контент-аналіз дозволив оцінити якість, регулярність та релевантність матеріалів, що поширюються організацією, а також визначити, які теми найбільше привертають увагу аудиторії. Цей метод допоміг виявити, наскільки комунікаційні матеріали відповідають потребам і очікуванням громадськості.

Метод порівняння. Порівняння — це процес встановлення подібності або відмінностей предметів та явищ дійсності, а також знаходження загального, притаманного двом або кільком об'єктам. Метод порівняння досягне результату, якщо виконуються такі вимоги: можуть порівнюватися тільки такі явища, між якими можлива деяка об'єктивна спільність; порівняння має здійснюватися за найважливішими, суттєвими (щодо конкретного завдання) рисами.

Узагальнення. Узагальнення — логічне завершення абстрагування, поширення спільних ознак предметів на всі предмети множини. Внаслідок узагальнення відбувається об'єднання окремих предметів у загальне поняття, наукову абстракцію на основі логічного мислення, що дозволило сформулювати ключові висновки роботи.

Соціологічне опитування (Анкетування). Соціологічне опитування у формі анкетування було основним методом збору даних про ефективність зовнішніх комунікацій Міністерства молоді та спорту України. Анкетування проводилося серед цільової аудиторії, яка включала представників НОК України / Спортивної федерації, керівників або менеджерів спортивних клубів / ДЮСШ, тренерів / спортсменів, державних службовців / спортивних функціонерів. Анкетування дозволило отримати цінну інформацію про

сприйняття комунікаційної діяльності організації зовнішніми стейкхолдерами.

Соціологічне опитування (Інтерв'ю). Інтерв'ю з прес-секретарем Національної збірної України Максимом Чеберякою стало важливим джерелом якісної інформації для дослідження. Метою інтерв'ю було отримати думку щодо стратегії зовнішніх комунікацій, основних викликів та напрямів розвитку комунікаційної діяльності на прикладі роботи майданчика Volia Space під час Олімпіади-2024. Цей метод дозволив глибше зрозуміти управлінську стратегію та виявити додаткові фактори, які впливають на ефективність комунікаційних каналів.

Методи математичної статистики застосовувались для обробки та аналізу кількісних даних, отриманих під час проведення анкетування. Математичний аналіз дозволив зробити кількісну оцінку комунікаційних каналів, визначити їхню популярність та ефективність, обчислити середні значення та відсоткові співвідношення для оцінки загальних тенденцій.

## **2.2. Організація дослідження**

Робота над магістерським дослідженням здійснювалась у відповідності з індивідуальним планом-графіком, затвердженим кафедрою, і включала послідовне виконання таких кроків: вибір теми, визначення мети та завдань, з'ясування об'єкта і предмета дослідження, бібліографічний пошук, складання попереднього змісту роботи, написання теоретичної частини, проведення емпіричного дослідження, обробка та аналіз результатів, формулювання висновків, а також оформлення магістерської роботи. Процес виконання магістерської роботи був поділений на три взаємопов'язані етапи: підготовчий, аналітичний та заключний.

Підготовчий етап (Жовтень 2024 року – Грудень 2024 року). На цьому етапі було закладено теоретико-методологічну базу дослідження. Основні дії

включали: проведення поглибленого аналізу наукової літератури, монографій та нормативно-правової документації для з'ясування стану вивченості зовнішніх комунікацій у сфері державного управління спортом; формулювання проблеми, чітке визначення об'єкта, предмета, мети та завдань дослідження, а також висунення робочих гіпотез щодо ефективності управління комунікаціями; створення детальних інструментів для збору емпіричних даних, а саме: розробка структури та змісту анкети для соціологічного опитування серед ключових стейкхолдерів, підготовка сценарію та переліку запитань для проведення глибинних інтерв'ю з експертами, а також розробка критеріїв для контент-аналізу інформаційних ресурсів Мінмолодьспорту.

Аналітичний етап (Січень 2025 року – Червень 2025 року). Даний етап був присвячений безпосередньому збору та первинній обробці емпіричного матеріалу. Основні роботи включали: проведення анкетування серед цільової аудиторії та здійснення інтерв'ю з експертами галузі для отримання стратегічного бачення комунікаційних процесів; верифікація, класифікація та кодування зібраної інформації; застосування методів математичної статистики для кількісного аналізу даних, отриманих в результаті анкетування (обчислення середніх значень, відсоткових співвідношень); первинна інтерпретація отриманих результатів, виявлення ключових тенденцій, найбільш ефективних та найменш результативних комунікаційних каналів.

Заключний етап (Вересень 2025 року – Листопад 2025 року). Цей етап передбачав підведення підсумків роботи та оформлення кінцевого продукту дослідження. Основні роботи включали: проведення комплексного теоретичного аналізу та узагальнення даних, отриманих на попередніх етапах; створення аргументованих висновків відповідно до поставлених завдань і підтвердження або спростування робочих гіпотез; розробка конкретних, науково обґрунтованих практичних рекомендацій щодо

оптимізації та підвищення ефективності управління зовнішніми комунікаціями Мінмолодьспорту; здійснення літературного й технічного оформлення магістерської роботи згідно з вимогами ДСТУ та кафедри, її рецензування, підготовка до публічного захисту і, власне, захист. Така послідовна організація дослідження забезпечила його комплексність, логічну завершеність та наукову обґрунтованість отриманих результатів.

## РОЗДІЛ 3

### АНАЛІЗ ЗОВНІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ МІНІСТЕРСТВА МОЛОДІ І СПОРТУ НА ПРИКЛАДІ ПРОСТОРУ VOLIA SPACE

#### **3.1. Аналіз механізмів реалізації комунікаційної політики Мінмолодьспорту через соціальні та іміджеві проєкти**

Для розуміння специфіки теми, що досліджується, необхідно насамперед визначити коло учасників комунікаційного процесу. Зовнішні комунікації Міністерства молоді та спорту України — це системна взаємодія відомства з усіма зовнішніми суб'єктами взаємодії, зокрема:

- громадськістю та молоддю;
- засобами масової інформації;
- громадськими й молодіжними організаціями;
- спортивними федераціями та клубами;
- іншими органами державної влади та місцевого самоврядування;
- міжнародними організаціями та іноземними партнерами;
- донорами й міжнародними програмами підтримки.

У системі публічного управління ці комунікації сьогодні проходять етап докорінної трансформації. В умовах воєнного стану вони еволюціонували від функції інформування до рівня стратегічного інструменту національної безпеки та дипломатії. З початком повномасштабного вторгнення РФ у лютому 2022 року комунікаційна активність Міністерства була переорієнтована на два ключові вектори: внутрішній (психосоціальна підтримка населення) та зовнішній (санкційна політика та просування українських наративів).

Виходячи з інформації, оприлюдненої на офіційному сайті Міністерства, можна виділити низку масштабних проєктів, реалізація яких супроводжувалася системними комунікаційними кампаніями:

- Кампанія з меморіалізації «Янголи спорту» (реалізується з весни 2022 року). Це спільний проєкт зі Спортивним комітетом України. Сайт-реквієм та серія міжнародних фотовиставок стали потужним інструментом емоційного впливу на світову спортивну спільноту, візуалізуючи втрати українського спорту.
- Загальнонаціональний проєкт «Пліч-о-пліч всеукраїнські шкільні ліги» (активна фаза масштабування: 2023–2024 роки). Наймасштабніший спортивний рух серед учнівської молоді. Комунікаційна стратегія проєкту в умовах війни спрямована на формування командного духу, психологічне розвантаження дітей та залучення їх до рухової активності як засобу подолання стресу.
- Соціальний проєкт «Активні парки — локації здорової України» (адаптація під умови воєнного стану: 2022–2024 роки). Комунікаційний меседж проєкту трансформувався з акценту на розвагах на акцент життєстійкості (resilience). Спорт позиціонується як доступний інструмент підтримки ментального здоров'я та фізичної готовності населення.

Окремим етапом зовнішньої комунікації стала кампанія візуальної дипломатії під час великих міжнародних турнірів літа 2024 року. Значний резонанс викликала інсталяція зруйнованої російськими військами трибуни харківського стадіону «Сонячний». Цей проєкт розпочався під час Євро-2024 у Німеччині, а згодом елементи цієї кампанії були інтегровані в комунікацію під час Олімпійських ігор у Парижі. Метою акції було продемонструвати європейцям не абстрактну статистику руйнувань, а фізичні докази воєнних злочинів РФ.

Кульмінацією трансформації зовнішніх комунікацій стала участь національної збірної в Олімпійських іграх 2024 у Парижі. Стратегічна кампанія під гаслом «The Will to Win» (Воля до перемоги) мала на меті репозиціонування бренду України.

Очільник Міністерства молоді та спорту України Матвій Бідний у своїх програмних виступах неодноразово підкреслював, що в умовах війни спорт набуває ознак політичного маніфесту, а українські спортсмени їдуть на Олімпіаду, щоб нагадати світові, що Україна є, бореться і здатна перемагати. І кожний їх виступ — це маніфест української незламності.

Ключовим інструментом реалізації цієї стратегії стало створення у липні 2024 року в Парижі Українського дому Volia Space. Під час офіційного відкриття локації Матвій Бідний окреслив її роль як головного комунікаційного хабу України на Іграх і назвав її штабом нашої правди. Volia Space був створений не для святкувань, а для ефективної роботи зі світовими медіа. Тут говорили про волю до перемоги, про наших героїв і про те, якою ціною дається кожна медаль.

Вагомим підтвердженням успішності реалізації цієї стратегії стало визнання проєкту професійним співтовариством. Як повідомив Міністр молоді та спорту Матвій Бідний на своїй сторінці в Instagram, наприкінці 2024 року під час першої премії в галузі спортивного маркетингу SBC Ukraine Awards переможцем у номінації «Проєкт року» став саме «Volia Space». Міністр зазначив, що цей простір став важливим «дипломатичним майданчиком під час Ігор в Парижі та зібрав тисячі однодумців» [4,1].

Таким чином, аналіз діяльності Міністерства молоді та спорту дозволяє зробити висновок, що в сучасних умовах державні комунікації набувають ознак інтегрованих маркетингових кампаній. Відмова від формального підходу на користь створення власних сенсів та використання інноваційних майданчиків дозволяє ефективно конвертувати спортивні події в інструмент публічної дипломатії.

### 3.2 Загальна характеристика комунікаційного простору Volia Space Міністерства молоді і спорту України.

Опис цього заходу складено на основі публікацій на сайті Мінмолодьспорту, Додатку Г, що був наданий на наш запит НОК та власних спостережень автора цієї кваліфікаційної роботи, яка працювала волонтером під час проведення Олімпіади 2024 у Парижі.

Ідея створення проєкту народилася приблизно за півроку до початку Олімпіади 2024 в Парижі. У Мінмолодьспорту розуміли, що Україна має використати Олімпіаду як можливість розповісти більше про себе, про війну та про події, які відбуваються в Україні. А на полях Олімпіади це зробити майже неможливо. Саме тому Volia Space, за задумом, мав стати головним культурним і медійним хабом України на Олімпійських іграх із гаслом The Will to Win, тобто воля до перемоги.



Рис.3.1. Вхідна зона до Українського простору Volia Space

Програма заходу була розроблена на 15 днів, було вирішено кого запрошувати як спікерів, що показувати та про що саме розповідати.



Рис. 3.2. Програма 6-го дня заходу

Проєкт було здійснено за підтримки міністерства спорту Франції та мерії Парижа, яка надала приміщення для Volia Space.

Український простір було відкрито у приміщенні, розташованому в парку La Villette у центрі французької столиці. Під час проведення Олімпійських ігор, оренда цього приміщення обійшлася б приблизно у 250 тисяч євро, проте французька влада надала його українцям у безплатне користування. Облаштування простору та роботу самого простору забезпечили близько 40 людей. Фінансування роботи простору було повністю здійснено благодійними організаціями.

Також будівля Українського простору весь час перебувала під посиленою охороною. З метою недопущення провокацій у всіх відвідувачів перевіряли документи, а росіян і білорусів не допускали до Українського простору.

Простір було розроблено таким чином, щоб він одразу свідчив про боротьбу та випробування, які українці та українські спортсмени зокрема проходять під час війни. На вході до простору було встановлено інсталяцію, яка вперше була представлена в червні 2024 року в Берліні під час

футбольного чемпіонату Євро-2024. Це шматок трибуни харківського стадіону «Сонячний», зруйнованого внаслідок російських обстрілів. Цей стадіон було збудовано до Євро-2012 і він був тоді тренувальною базою футбольної збірної команди Нідерландів, на ньому також тренувалися українські спортсмени, які готувалися до міжнародних змагань і до Олімпіади зокрема.



Рис. 3.3. Шматок трибуни харківського стадіону «Сонячний», зруйнованого внаслідок російських обстрілів.

Також було показано саморобну штангу українського спортсмена, стрибуну у висоту Андрія Проценка, який на початку російського вторгнення разом із родиною опинився в окупації на Херсонщині. Там він зробив собі саморобну штангу із шин, аби підтримувати спортивну форму.

Дані інсталяції мали на меті звернути увагу світової громадськості та, зокрема, гостей Олімпіади, на те в яких умовах змушені тренуватися українські спортсмени під час загарбницької війни Росії проти України. І наші спортсмени, незважаючи на труднощі, ще й досягають успіхів і виборюють олімпійські медалі.

У Volia Space також показали мініатюрну модель зруйнованого росіянами драматичного театру в Маріуполі, в якому переховувалися цивільні.

На вході в центр була встановлена трибуна, далі — невелике кафе, де їдять борщ, українські страви. Ліворуч — місце, де можна придбати сувеніри, праворуч — виставка сувенірів, присвячених нашим спортсменам, які пов'язані якимось із війною. У великій залі постійно відбувалися виставки — наприклад, виставка "Україна в мініатюрі", де були такі артоб'єкти, як розбомблений Маріупольський драмтеатр, Донецький аеропорт, знищений росіянами будинок із Бородянки чи виставка, присвячена Тарасові Шевченку. І потім велика зала, де відбувалися основні комунікації. Всі виступи перекладалися англійською мовою, для того, щоб залучити якомога більше міжнародних гостей до простору.

Окрему увагу було присвячено документальним фільмам про Україну та війну. Зокрема провели кілька показів оscarоносною стрічки «20 днів у Маріуполі».

КУЛЬТУРНІ ЗАХОДИ		ТЕМИ ПО ДНЯХ		
<p>Виставки в мультимедійній галереї Volia Space. Постійна експозиція з можливістю зміни контенту для теми кожного дня</p> <p><b>ПРИКЛАДИ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Виставка робіт Марії Примаченко</li> <li>Зруйнована інфраструктура</li> <li>Роліки про українських спортсменів</li> </ul>		<p>Відкриття Олімпійських Ігор</p> <p>Теніс</p> <p>Фехтування, плавання</p> <p>Документальне кіно</p> <p>Сучасна музика</p> <p>Футбол</p> <p>Інфраструктура і загибілі спортсмени</p> <p>Легенди минулого</p> <p>Світлові зрізки, що підтримують Україну</p> <p>Сучасна мода</p> <p>Легка атлетика, гімнастика</p> <p>Українська кухня</p> <p>Invictus Games</p> <p>Масовий спорт</p> <p>Бокс</p> <p>Президент</p> <p>Закриття Олімпійських Ігор</p>		
<p>Зустріч з українськими виконавцями</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Джамала</li> <li>Андрій Хливнюк</li> <li>Гурт ДахаБраха</li> </ul> <p>Зустріч з амбасадорами української кухні</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Євген Клопотенко</li> </ul>		<p>26 липня</p> <p>27 липня</p> <p>28 липня</p> <p>29 липня</p> <p>30 липня</p> <p>31 липня</p> <p>1 серпня</p> <p>2 серпня</p> <p>3 серпня</p> <p>4 серпня</p> <p>5 серпня</p> <p>6 серпня</p> <p>7 серпня</p> <p>8 серпня</p> <p>9 серпня</p> <p>10 серпня</p> <p>11 серпня</p>	<p>Матвій Бідний</p> <p>Еліна Саїтолпа</p> <p>Харлан Ольга</p> <p>Мстислав Чернов</p> <p>Джамала</p> <p>Андрій Шевченко</p> <p>Матвій Бідний</p> <p>Лілія Подкопцова</p> <p>Домінік Гашек</p> <p>Іван Фролов</p> <p>Ярослава Магучих</p> <p>Євген Клопотенко</p> <p>Олена Зелеська</p> <p>Вадим Данильченко</p> <p>Олександр Усик</p> <p>Володимир Зеленський</p> <p>Матвій Бідний</p>	

Рис. 3.4. Культурні заходи та теми по днях на Volia Space

Свої стрічки «Довга доба» та «Ми, наші улюбленці і війна» презентували там режисери Алан Бадоев та Антон Птушкін.

Також у Volia Spase відбулися зустрічі з українськими спортсменами, зокрема боксером Олександром Усиком, гімнасткою Лілією Подкопаєвою, футболістом Олександром Зінченком та іншими.

Олександр Усик говорив про перспективи розвитку спорту в Україні та його популяризацію. Його виступ привернув увагу глядачів і медіа.

В Українському домі в Парижі також виступила переможниця «Євробачення-2016» Джамала та лідер українського гурту «Мандри» Сергій Фоменко.



Рис. 3.5. Автор роботи разом з 9-м президентом МОК Томасом Бахом



Рис. 3.6. Автор роботи зі співачкою Джамалою

Крім того, парижан і гостей Олімпіади пригощали українськими стравами, які презентували шефкухарі Євген Клопотенко та Володимир Ярославський.

Також у домі організували зустрічі з пораненими українськими бійцями та двома маленькими українками, які втратили кінцівки через російську агресію, Яною Степаненко й Олександрою Паскаль. Усе це покликане більше розповісти про війну і те, що зараз переживають українці.

Особлива увага іноземних медіа була прикута до українських олімпійських чемпіонів — боксера Олександра Хижняка, шаблістки Ольги Харлан і стрибунки Ярослави Магучіх.

Ольга Харлан і Ярослава Магучіх отримували по 10–15 запитів на інтерв'ю щодня від провідних американських, японських, бразильських медіа.

У Українському просторі спортсмени мали змогу говорити те, про що на полях Олімпіади вони не можуть озвучувати. Наприклад, Ярослава Магучіх висловила свою позицію щодо присутності на Олімпіаді «нейтральних» російських спортсменів.

Всі ці медіа теоретично могли б намагатися звернутися до українських спортсменів напряму, але в цьому випадку роботу медійникам спростила комунікаційна команда Volia Space. Вони організували відкриті зустрічі спортсменів із шанувальниками, запросили туди медіа, комунікували за конкретними запитамі медійників та організовували інтерв'ю.

Також комунікаційники Українського дому посприяли тому, що в прямому етері на CNN побував виконувач обов'язків міністра спорту України Матвій Бідний, який знову говорив про важливість недопуску спортсменів із країни-агресорки до великих міжнародних змагань, а також про волю до перемоги української олімпійської збірної.

### **3. 3. Аналіз комунікацій проєкту Volia Space за моделлю Лассвелла**

Ми будемо проводити розгляд процесу комунікації проєкту Воля до перемоги Мінмолодьспорту за методом Лассвела, даючи відповіді на такі запитання:

1. Хто комунікує? (Who)
2. Що саме комунікується? (Says What)
3. Кому адресовані комунікації? (To Whom)
4. Через які канали? (Through Which Channel)
5. З яким ефектом? (With What Effect)

Реакція аудиторій, охоплення, взаємодія.

Виконання комунікаційних цілей.

Вплив на імідж і впізнаваність проєкту.

Ця формула, що є основою класичної моделі комунікації, водночас становить і дослідницьку програму. Перше запитання фокусує увагу на комунікаторі, тобто джерелі комунікативного акту. Друге запитання орієнтує на розгляд змісту передаваних повідомлень. Третє — привертає увагу до засобів і каналів трансляції повідомлень. Четверте запитання стосується аналізу особливостей аудиторії, адекватний урахунок яких визначає успіх комунікативного акту. Фінальне запитання доповнює попереднє з точки зору оцінки ефективності комунікації.

#### 1. Хто комунікує? (Who)

Як комунікатор в даному проєкті виступає Міністерство молоді та спорту України спільно з НОК України та Brande Ukraine, українською спортивною спільнотою та культурними інституціями.

Офіційна комунікаційна команда Volia Space:

- Педро Пінто, Head of Sport Empowers International PR Agency, ex UEFA Head of Communication;

- Жоао Мала, Sport Empowers, Director of Communications of Olympic Committee of Portugal, head of Communication Portuguese Olympic Team in London 2012, Rio 2016;

- Сергій Биков, прес-аташе Міністерства молоді та спорту України;

- Юрій Свиридов, директор з комунікацій ФК Шахтар;

- Роман Бебех, журналіст, відео-блогер.

Другорядні комунікатори: українські спортсмени, олімпійці, тренери, відомі діячі культури, урядовці, експерти, лідери думок.

Медіапартнери та міжнародні журналісти, які ретранслювали меседжі.

#### 2. Що саме комунікується? (Says What)

Ключові комунікаційні продукти:

- Модероване інтерв'ю із Роман Бебех або Педро Пінто, Q&A від журналістів у залі;
- Лайв питання від журналістів у Zoom / Skype;
- Відеозапис інтерв'ю, щоденне розсилання відео та фото ключовим виданням та інформаційним агентствам;
- Щоденне розсилання пост-релізу ключових меседжів від топ спікерів;
- Ексклюзивні коментарі та короткі інтерв'ю;
- Використання соціальних мережспікерів для просування ключових меседжів;
- Щоденний репорт виходів у ЗМІ від Агентства;
- Можливість стріму на будь-який канал чи медіа ресурс.

Основні повідомлення та ключові меседжі проєкту:

- представити Україну на міжнародній події найвищого рівня;
- сформувати сучасний образ країни, яка бореться, але розвивається;
- позиціонувати спорт та культуру як інструменти публічної дипломатії;

Цінності, сенси, наративи.

Місія Українського Олімпійського Дому VOLIA SPACE — використати комунікаційну можливість Олімпійських Ігор для популяризації України, формування сприйняття країни як надійного та рівного партнера, який розділяє демократичні цінності вільного світу, має славетну історію спортивних перемог і досягнень.

Також важливими є питання незламного духу українців, зміст концепту The Will to Win - надалі переконувати партнерів в підтримці України у війні проти росії.

### 3. Кому адресовані комунікації? (To Whom)

1. Міжнародні медіа, західні телеканали, новинні агенції, спортивні редакції. Вони виступили ключовими ретрансляторами меседжів.

2. Учасники Олімпіади та спортивна спільнота, делегації, тренери, менеджери, експерти, потенційні партнери в спортивних проєктах.

3. Політичні лідери та дипломати, європейські, американські та азійські представники.

4. Українська діаспора у Франції та Європі.

5. Міжнародна культурна та креативна спільнота.

6. Широка міжнародна аудиторія через публікації, відео, соціальні мережі.

62 млн переглядів за 15 днів функціонування простору— показник глобального охоплення.

7. Відвідувачі простору Volia Space, туристи, глядачі Олімпіади, місцеві мешканці, загалом 15 000+ людей за 15 днів.

4. Через які канали? (Through Which Channel)

Соціальні мережі (Facebook, Instagram, TikTok, Telegram).

Офіційні сайти, пресрелізи, медіаподії.

Партнерські платформи, співпраця з організаціями, інфлюенсерами.

Роботою з міжнародними ЗМІ опікувалися досвідчені партнери, зокрема, компанія Empower Sports. Засновник і генеральний директор компанії Педро Пінто має понад 25 років досвіду роботи в медіа, комунікаціях і спорті. З 2014 по 2018 рік очолював відділ комунікацій УЄФА. Представники компанії працювали в Парижі на протязі всієї Олімпіади.

5. З яким ефектом? (With What Effect)

Модель Лассвелла наголошує, що ефект — ключовий критерій успіху комунікації.

- стабільна присутність України в новинному порядку дня під час Олімпіади;  
 - формування позитивного іміджу України - Україна була представлена не лише як країна війни, а як країна сили, культури та майбутнього, що допомагає долати втому світу від теми війни;

- посилення спортивної дипломатії - українські спортсмени отримали можливість розповісти свої історії; формування партнерств між спортивними структурами різних країн;
- зміцнення культурної дипломатії - популяризація українського мистецтва й культурних сенсів, підвищення впізнаваності української культури у Франції та за кордоном;
- публічна підтримка України - відвідування гостей підтверджує високий запит на українську тему;
- Укріплення репутації Міністерства молоді та спорту - державний орган влади продемонстрував сучасний, креативний, відкритий спосіб роботи зі світом.

Проєкт став прикладом ефективних зовнішніх комунікацій державної інституції.

Підсумовуючи аналіз зовнішніх комунікацій простору за моделлю Лассвелла хочемо зазначити, що комунікації Volia Space були стратегічними, комплексними та результативними. Комбінація чітких меседжів, багатоканальної комунікації, сильних спікерів і правильно вибраного контексту (Олімпіада в Парижі) забезпечила потужний ефект, який значно перевищує типовий рівень державних комунікацій.

Volia Space став ефективним інструментом міжнародної публічної дипломатії України, який:

- об'єднав спорт, культуру та державну комунікацію;
- забезпечив високий рівень міжнародної уваги;
- підсилив імідж України як сильної, сучасної та відкритої держави;
- створив масштабний і вимірюваний результат (900+ публікацій, 62 млн переглядів, 15 000 відвідувачів).

Цей кейс можна вважати прикладом найкращих практик державних зовнішніх комунікацій і основою для масштабування подібних українських ініціатив у світі.

### 3.4. Аналіз комунікаційних складових функціонування простору Volia Space

Для аналізу зовнішніх комунікацій проєкту Volia Space проведемо діагностику внутрішнього та зовнішнього середовища методом SWOT-аналізу. Це дозволить нам ідентифікувати ключові фактори успіху та потенційні ризики ще на етапі планування кампанії.

Головним завданням менеджера є визначити, яким чином обмежені часові та людські ресурси можуть бути трансформовані у максимальний міжнародний вплив в умовах високої конкуренції за увагу медіа під час Олімпійських ігор. Результати стратегічного аналізу наведено у таблиці 3.1.

*Таблиця 3.1.*

#### SWOT- аналіз комунікаційного проєкту Volia Space.

STRENGTHS (Сильні сторони)	WEAKNESSES (Слабкі сторони)
<p><b>1. Унікальна ціннісна пропозиція :</b> Інтеграція трьох наративів (спорт, війна, культура) в єдиний комунікаційний потік, що вирізняє локацію серед стандартних фан-зон.</p>	<p><b>1. Операційна складність:</b> Високе навантаження на команду через необхідність координації графіків великої кількості VIP-спікерів у режимі реального часу.</p>
<p><b>2. Високий авторитет спікерів:</b> Залучення національних героїв спорту та публічних осіб, які мають високий рівень довіри міжнародної аудиторії.</p>	<p><b>2. Обмежений життєвий цикл проєкту:</b> Ризики, пов'язані з необхідністю досягти максимального ефекту за дуже короткий термін.</p>
<p><b>3. Емоційна складова бренду:</b> Назва "Volia" та концепція "The Will to Win" резонують із західними цінностями свободи.</p>	<p><b>3. Мовний бар'єр:</b> Різний рівень володіння іноземними мовами спікерами, що може ускладнювати глибину комунікації без посередництва перекладачів.</p>
<p><b>4. Гібридний формат:</b> Поєднання фізичної присутності із потужною цифровою дистрибуцією контенту.</p>	<p><b>4. Залежність від зовнішньої інфраструктури:</b> Необхідність адаптації під правила та логістику країни перебування (Франції).</p>

**OPPORTUNITIES (Можливості)****THREATS (Загрози)**

- |   |   |
|---|---|
| <p><b>1. Реалізація стратегії "Soft Power":</b> Використання спортивної дипломатії для просування політичних інтересів держави на глобальному рівні.</p> <p><b>2. Прямий доступ до світових медіа:</b> Можливість безпосередньої комунікації з провідними міжнародними журналістами, акредитованими на Олімпіаду.</p> <p><b>3. Формування нових альянсів:</b> Нетворкінг з іноземними делегаціями, дипломатами та культурними діячами для майбутньої співпраці.</p> <p><b>4. Зміна сприйняття України:</b> Перехід від образу "країни-жертви" до образу "країни-борця" та надійного партнера.</p> | <p><b>1. Конкуренція за увагу:</b> Висока насиченість інформаційного поля через активність національних домів інших країн з більшими бюджетами.</p> <p><b>2. Феномен "Втоми від війни":</b> Ризик зниження інтересу аудиторії до складних тем на фоні розважального характеру спортивних подій.</p> <p><b>3. Ворожі інформаційні атаки:</b> Активна протидія з боку російської пропаганди, спроби дискредитації українських спікерів або провокації.</p> <p><b>4. Форс-мажорні обставини:</b> Безпекові ризики, можливі зміни у графіку змагань або логістичні колапси у місті проведення Ігор.</p> |
|---|---|

Як видно з проведеного аналізу, стратегічне позиціонування проєкту Volia Space базувалося на використанні сильних сторін для нейтралізації зовнішніх загроз.

Розглянемо ключові стратегічні рішення, що впливають з матриці SWOT:

1. Сильні сторони (Strengths vs Threats). Ключовою загрозою для комунікації України на третій рік повномасштабної війни став феномен втоми від війни. Для протидії цьому менеджмент проєкту зробив ставку на сильну сторону — високий авторитет персонального бренду спортсменів. Стратегія полягала в тому, щоб інтегрувати важкі меседжі про війну в емоційні історії олімпійців, які є цікавими для світової аудиторії, тим самим обходячи психологічний бар'єр сприйняття негативних новин.

2. Нівелювання організаційних слабкостей (Weaknesses vs Opportunities). Слабкою стороною проєкту була його короткостроковість (лише 15 днів) та операційна складність координації великої кількості спікерів. Щоб перетворити це на можливість, було застосовано ефект «події, яку не можна пропустити», що дозволило залучити топові світові медіа саме в цей стислий проміжок часу.

3. Реалізація концепції «Soft Power» (Opportunities). Аналіз можливостей показав високий потенціал інструментів культурної дипломатії. Використання емоційно забарвленого бренду «Volia» (The Will to Win) дозволило позиціонувати Україну не як жертву агресії, а як активного суб'єкта, що бореться за європейські цінності. Це відкрило можливості для побудови нових партнерських альянсів з міжнародними стейкхолдерами.

### **Висновки до розділу 3**

У третьому розділі роботи здійснено комплексний аналіз організаційно-управлінських засад формування зовнішніх комунікацій національного проєкту Volia Space під час Олімпійських ігор-2024. Застосування комунікаційної моделі Г. Ласвелла та SWOT-аналізу дозволило дійти наступних висновків, що:

за моделлю Г. Ласвелла нами визначено, що комунікації Volia Space були стратегічними, комплексними та результативними. Комбінація чітких меседжів, багатоканальної комунікації, сильних спікерів і правильно вибраного контексту (Олімпіада в Парижі) забезпечила потужний ефект, який значно перевищує типовий рівень державних комунікацій.

Щодо стратегічного позиціонування за SWOT-аналізом нами відмічено правильність обраного курсу на використання «м'якої сили» (Soft Power). Менеджмент проєкту ефективно використав сильні сторони

(авторитет спортсменів, емоційний бренд) для нівелювання зовнішніх загроз та слабких сторін (обмежений час, логістичні виклики).

Поєднання результатів обох аналізів дозволяє стверджувати, що Volia Space є прикладом адаптивної моделі спортивного менеджменту. Організаторам вдалося трансформувати спортивну подію у потужний інструмент публічної дипломатії, де структура комунікації (елементи моделі Ласвелла) була чітко адаптована під вимоги та обмеження зовнішнього середовища (фактори SWOT).

## РОЗДІЛ 4

### АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗОВНІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ ТА УЗАГАЛЬНЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЄКТУ VOLIA SPACE МІНМОЛОДЬСПРОТУ

#### 4.1. Аналіз ефективності проєкту «Volia Space» з точки зору організаторів (на основі інтерв'ю)

З метою визначення внутрішніх механізмів реалізації комунікаційної стратегії Міністерства молоді та спорту України під час Олімпійських ігор-2024 з точки зору безпосередньо організаторів проєкту, нами було проведено експертне інтерв'ю з прес-секретарем Національної збірної команди України Максимом Чеберякою (Додаток В), цифри з якого ми наводимо у таблиці 4.1

*Таблиця 4.1.*

#### Основні показники роботи Українського дому Volia Space на Олімпійських іграх в Парижі

	Назва показника	Кількісне значення	Примітки
1	Тривалість роботи простору	15 днів	Період інтенсивної роботи комунікаційного простору
2	Кількість залучених спікерів	80 осіб	Спортсмени, офіційні особи, культурні діячі, чиновники, медійні особи
3	Кількість медіапублікацій	900	Українські та міжнародні медіа
4	Відвідуваність локації	> 15 000 людей	Понад планові 8-10 тисяч
5	Загальне медійне охоплення	105 млн переглядів	Переважно позитивна тональність
6	Основні теми	Спорт, культури,	Використовували також

	спікерів	війна, дипломатія	співпрацю з міжнародними журналістами
7	Пікові дні	Дні виступів спортсменів і відомих людей	Відзначили підвищену відвідуваність та медійний інтерес
8	Виклики	Насичені графіки спортсменів, запити щодо політичних тем	Вимагали оперативної координації

На основі даних таблиці 4.1. нами побудовано Матрицю контент-стратегії .



Рис. 4.1. Матриця контент-стратегії

На Рис. 4.1. нами представлена структурно-логічна схема успіху проєкту Volia Space. Вона демонструє, що ефективна зовнішня комунікація спортивної організації є результатом взаємодії трьох компонентів:

- 1) якісного контенту;
- 2) ефективного організаційного менеджменту;

3) масштабного медіа-ефекту.

Ми вважаємо, що комунікаційна команда простору змогла об'єднати ці три складові в єдину систему і це дозволило досягти таких значних показників ефективності.

Щоб проаналізувати комунікаційний вплив Українського простору Volia Space ми побудували комунікаційну воронку за даними таблиці 4.1.

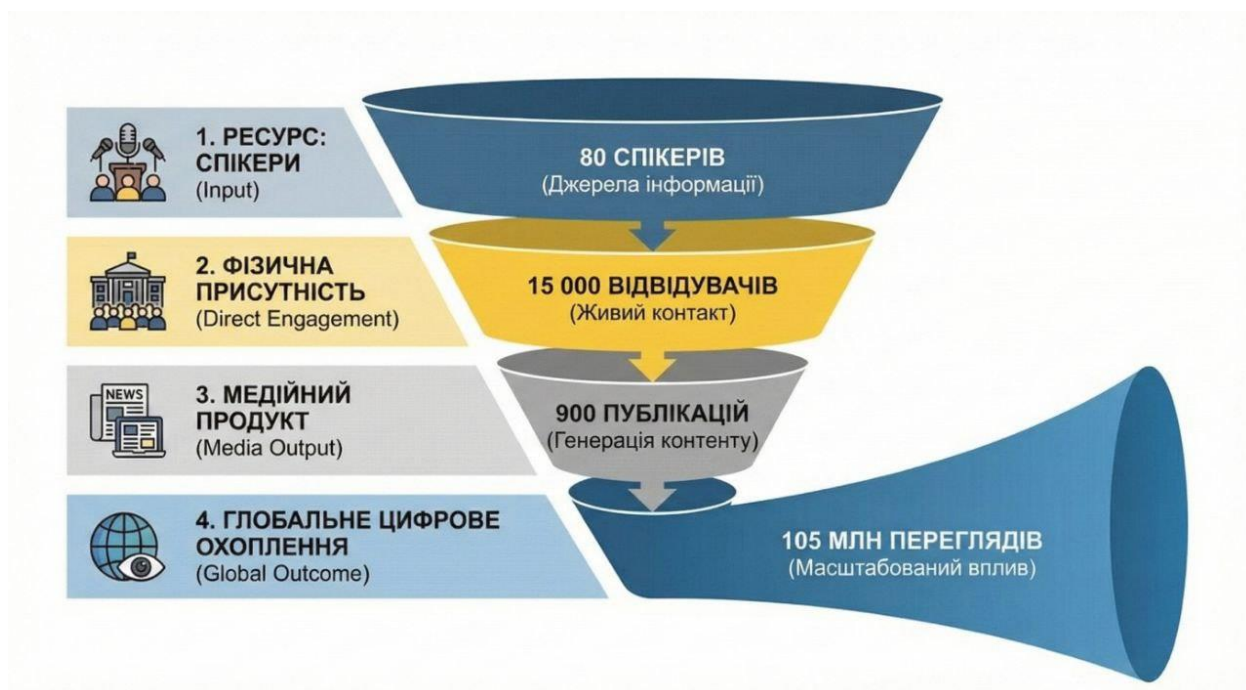


Рис. 4.2. Комунікаційна воронка ефективності функціонування простору Volia Space

#### 1. Вхідний ресурс (Input)

Показник: 80 спікерів, це говорить про те що менеджмент забезпечив якісний, а не лише кількісний склад (зірки спорту, офіційні особи), що гарантувало інтерес медіа.

#### 2. Фізична присутність (Engagement)

Показник: 15 000 відвідувачів. Кожен відвідувач стає потенційним "мікро-медіа", поширюючи контент у своїх соцмережах.

#### 3. Медійний продукт (Output)

Показник: 900 публікацій. Це дійсно значний результат роботи прес-служби.

#### 4. Глобальне охоплення (Outcome)

Показник: 105 000 000 переглядів. Це сукупна аудиторія, яка побачила меседжі України.

Аналіз комунікаційної воронки проекту Volia Space дозволяє оцінити ефективність управлінських механізмів, застосованих Мінмолодьспорту для просування національного бренду.

1. Input. Показник у 80 спікерів свідчить про те, що залучення до комунікації не лише функціонерів, а й зірок спорту та лідерів думок забезпечило високу медійну вагу повідомлень ще на старті. Це підтверджує, що у зовнішніх комунікаціях спортивної організації ключовим активом є людський капітал та репутація атлетів.

2. Engagement. Етап фізичної присутності (15 000 відвідувачів) демонструє перехід від традиційної одноканальної моделі комунікації до мережевої. Організатори ефективно використали відвідувачів як «мікро-медіа», де кожен гість локації ставав ретранслятором контенту у власних соціальних мережах. Це дозволило розширити канали розповсюдження інформації без залучення додаткових бюджетних коштів.

3. Output. Показник у 900 публікацій вказує на ефективну організацію роботи прес-служби в умовах кризового менеджменту та стислих термінів, що є критично важливим для утримання уваги під час глобальних подій рівня Олімпіади.

4. Outcome. Кінцевий результат у 105 мільйонів переглядів є головним індикатором ефективності зовнішніх комунікацій. Він доводить, що застосована стратегія дозволила конвертувати локальну спортивну подію у глобальний інформаційний резонанс. Український простір Volia Space вийшов за межі вузькопрофільної комунікації, охопивши масову міжнародну аудиторію.

Тож побудована комунікаційна воронка доводить, що Volia Space є прикладом успішного менеджменту комунікацій. Мінмолодьспорту

продемонстровано здатність не лише організовувати заходи, а й керувати складними інформаційними потоками, перетворюючи спортивні досягнення на інструмент публічної дипломатії з високим коефіцієнтом корисної дії.

#### **4.2. Оцінка ефективності зовнішніх комунікацій Мінмолодьспорту та сприйняття проєкту Volia Space професійною спільнотою (за результатами експертного опитування)**

З метою верифікації даних, отриманих у ході якісного дослідження (інтерв'ю), та визначення об'єктивного рівня сприйняття комунікаційної політики Міністерства молоді та спорту України, нами було проведено кількісне дослідження методом експертного анкетування (Додаток А).

В опитуванні взяли участь 34 респонденти, які є безпосередніми суб'єктами спортивної діяльності та регулярно взаємодіють з інформаційним полем Міністерства. Репрезентативність вибірки забезпечена охопленням ключових груп стейкхолдерів: представники системи НОК України та національних федерацій (26,5%), керівники спортивних клубів і ДЮСШ (17,6%), а також безпосередні практики — тренери та спортсмени національних збірних (55,9%). Такий розподіл дозволяє оцінити комунікацію як з точки зору стратегічного менеджменту, так і з позиції кінцевого споживача управлінських послуг.

Першим етапом аналізу стало визначення місця проєкту «Volia Space» у загальній системі комунікацій відомства. Респондентам було запропоновано обрати проєкти, про які вони інформовані (рис.4.3).

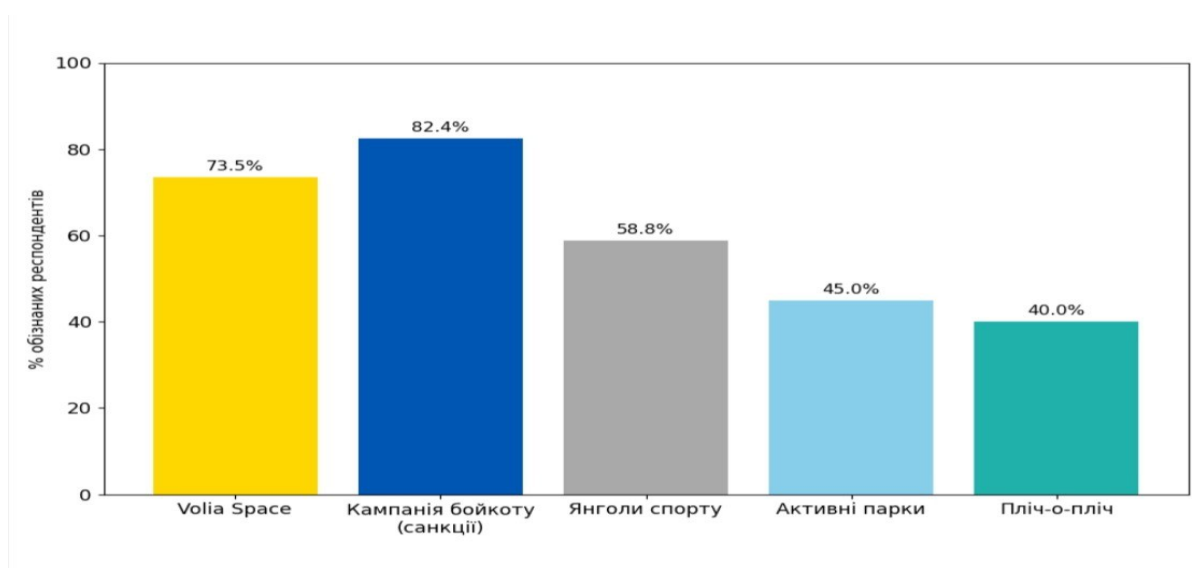


Рис. 4.3. Рівень обізнаності про проекти.

Як свідчать дані Рис. 4.3, проєкт «Volia Space» посів друге місце за впізнаваністю (73,5%), поступившись лише загальній кампанії щодо санкцій та бойкоту росіян (82,4%). Це підтверджує високу ефективність медійної кампанії під час Олімпіади-2024. Водночас, проєкти, орієнтовані на масовий спорт («Активні парки», 45%), виявилися менш відомими серед професійної спільноти, що вказує на чітку сегментацію аудиторії з боку комунікаційників міністерства.

Ключовим індикатором ефективності стала суб'єктивна оцінка успішності функціонування Українського дому в Парижі (рис.4.4).

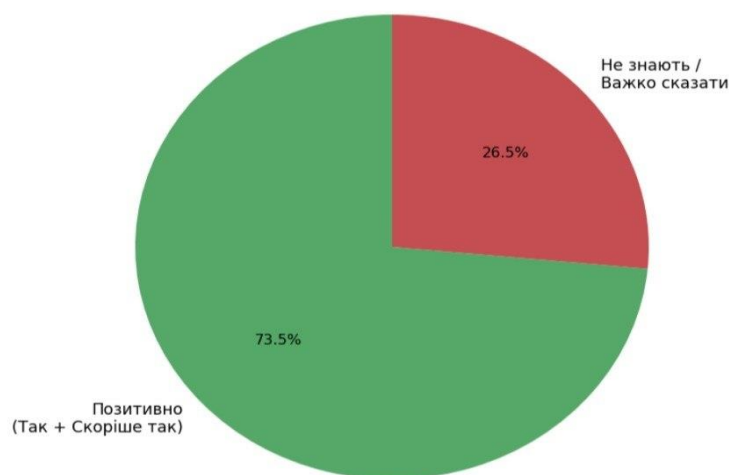


Рис. 4.4 Оцінка успішності проєкту Volia Space

Згідно з Рис. 4.4., абсолютна більшість поінформованих респондентів позитивно оцінили ініціативу. Сумарно 73,5% експертів визнали проєкт успішним («Так, безумовний успіх» або «Скоріше так»). Важливо зазначити відсутність різко негативних оцінок. Сектор «Не володію інформацією» (26,5%) сформований переважно тренерами регіонального рівня, що сигналізує про необхідність посилення внутрішньої комунікації щодо міжнародних успіхів держави.

Для глибшого розуміння факторів успіху нами було проаналізовано складові проєкту (рис.4.5).

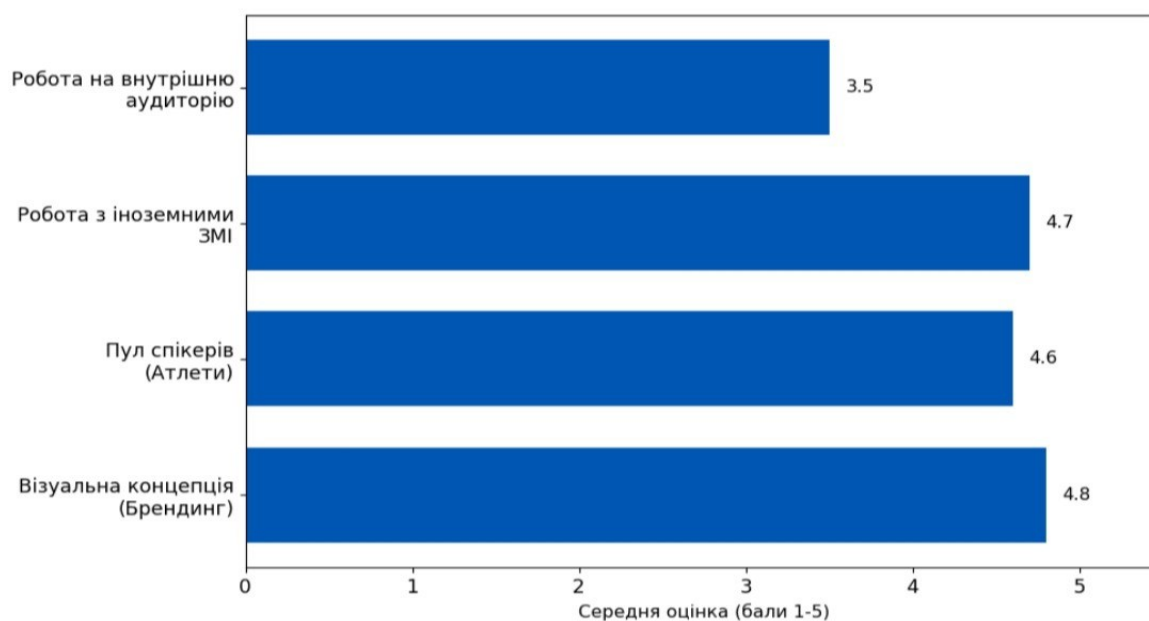


Рис. 4.5. Оцінка складових ефективності проєкту Volia Space

Отже найвищі бали отримали «Візуальна концепція» (4,8 бала) та «Робота з іноземними ЗМІ» (4,7 бала). Це корелює з теоретичними висновками першого розділу про важливість візуальної дипломатії та брендингу. Водночас, оцінка «Впливу на внутрішню аудиторію» є дещо нижчою (3,5 бала), що є закономірним для проєкту, фізично реалізованого за кордоном.

Важливим аспектом дослідження було визначення очікувань спортивної спільноти (рис. 4.6)

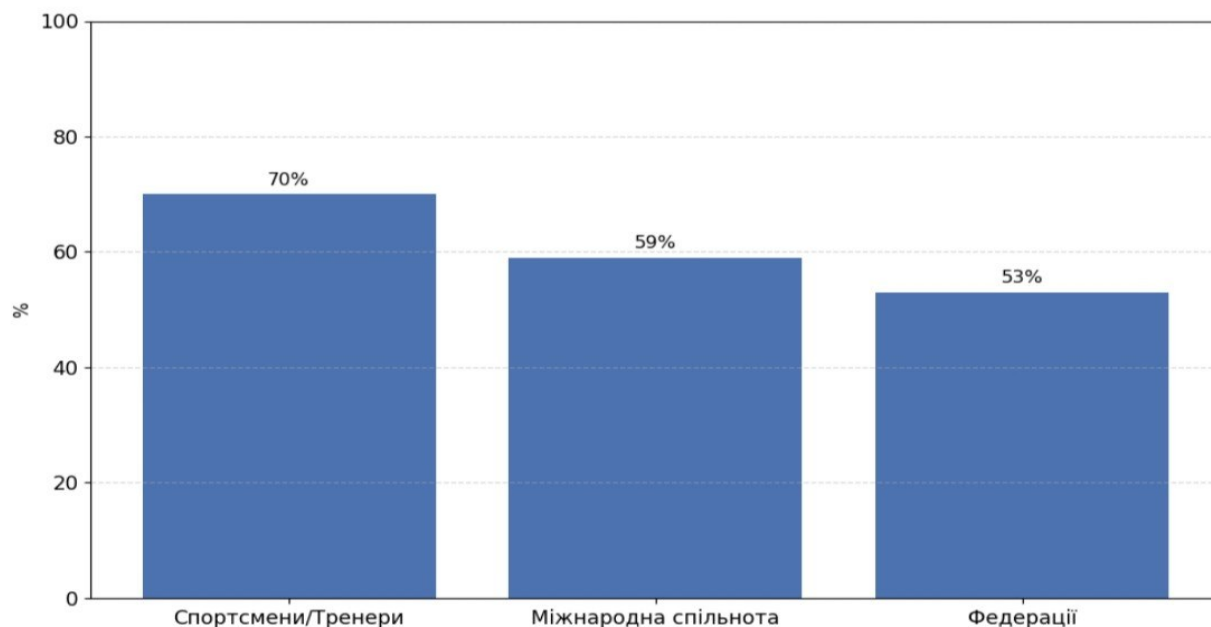


Рис. 4.6. Пріоритетні стейкхолдери на думку експертів

Аналіз демонструє подвійний запит галузі. З одного боку, 70,6% респондентів вважають, що комунікація має бути спрямована на спортсменів та тренерів (внутрішній споживач). З іншого — 58,8% визнають пріоритетність роботи з міжнародною спортивною спільнотою (МОК). Це підтверджує правильність обраної Міністерством стратегії балансування між внутрішньою підтримкою та зовнішньою адвокацією.

Діаграма «Бар'єри у комунікації» (рис. 4.7.) ілюструє, що головною проблемою є організаційні бар'єри (41%). Респонденти вказують на нерозуміння того, до якого саме структурного підрозділу звертатися з конкретних питань. Другим за значущістю фактором є недостатній зворотний зв'язок (29%), що характерно для ієрархічних державних структур.



Рис. 4.7. Бар'єри у комунікації

Підсумковий етап аналізу стосувався оцінки трансформації комунікацій під впливом воєнного стану.

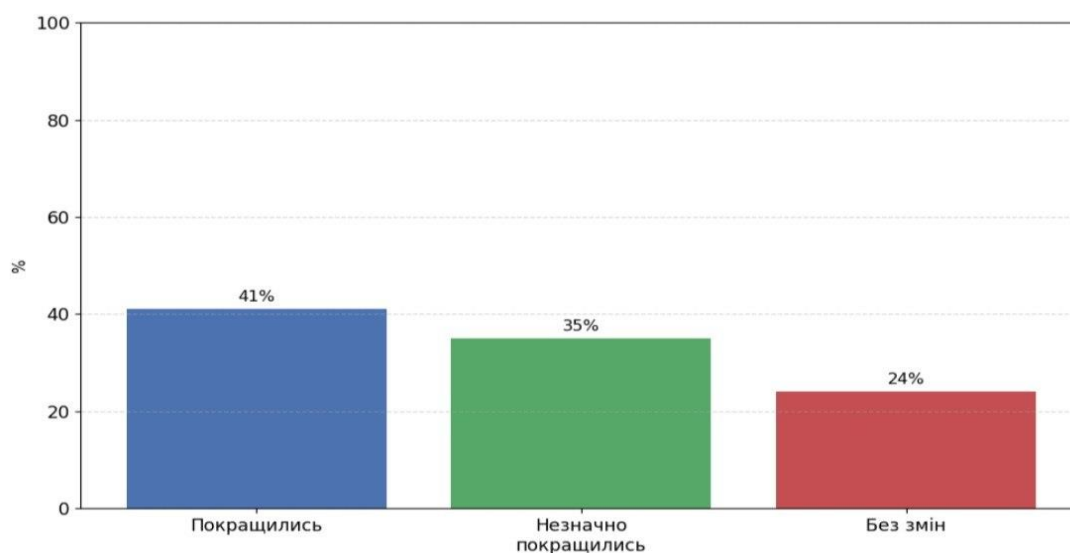


Рис. 4.8. Динаміка змін комунікацій під час війни

Діаграма «Динаміка змін комунікацій під час війни» (Рис. 4.8) свідчить про те, що кризові умови стали каталізатором позитивних зрушень. 76,5%

опитаних (сума позитивних відповідей) відзначили покращення якості та системності комунікацій з 2022 року.

Для комплексної оцінки поточного стану комунікацій нами було побудовано діаграму відхилень, яка дозволяє візуалізувати сильні та слабкі сторони системи.

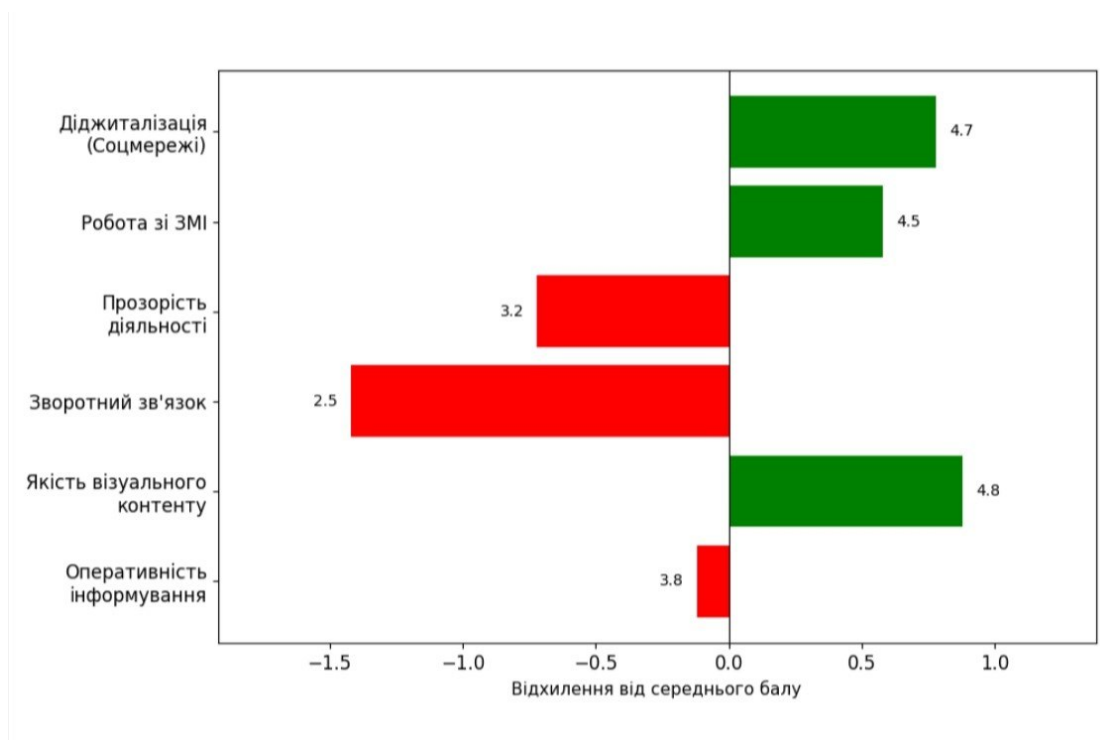


Рис.4.9. Діаграма відхилень якості комунікації від середнього рівня

Як демонструє «Діаграма відхилень якості комунікації від середнього рівня» (Рис. 4.9), система має виражений дисбаланс.

- Позитивні відхилення (Зони успіху): «Якість візуального контенту» та «Діджиталізація» значно перевищують середній рівень, що свідчить про успішну модернізацію каналів подачі інформації.
- Негативні відхилення (Зони росту): Критерії «Зворотний зв'язок» та «Прозорість діяльності» знаходяться у від'ємній зоні. Це підтверджує тезу про те, що Міністерство навчилося якісно транслювати інформацію назовні (монолог), але механізми діалогу (зворотного зв'язку) потребують вдосконалення.

Результати даного емпіричного дослідження дозволяють стверджувати, що: проєкт Volia Space отримав високу оцінку професійної спільноти як ефективний інструмент «м'якої сили», особливо в частині візуального контенту та роботи з медіа; спостерігається позитивна динаміка трансформації зовнішніх комунікацій Мінмолодьспорту в умовах сьогодення; існує розрив між високою якістю зовнішньої репрезентації (для міжнародних партнерів) та наявністю організаційних бар'єрів у внутрішній комунікації зі стейкхолдерами (тренерами, регіонами), що вимагає впровадження ефективніших механізмів зворотного зв'язку.

#### **Висновки до розділу 4**

У розділі 4 на основі поєднання якісних (глибинне інтерв'ю) та кількісних (експертне анкетування) методів дослідження здійснено комплексну оцінку ефективності зовнішніх комунікацій Мінмолодьспорту. Отримані емпіричні дані дозволяють зробити наступні висновки:

1. На основі даних інтерв'ю нами побудовані комунікаційна воронка та матриця контент-стратегії, які підтверджують, що проєкт «Volia Space» став прикладом високоефективного ресурсного менеджменту. Організаторам вдалося забезпечити конверсію локальної події (15 000 відвідувачів) у глобальне цифрове охоплення (105 млн переглядів).
2. Експертне опитування верифікувало успішність комунікаційної кампанії. Абсолютна більшість поінформованих респондентів надали позитивну оцінку проєкту Volia Space, визначивши його головними досягненнями роботу зі світовими ЗМІ та візуальну концепцію. Також 76,5% експертів відзначили позитивну динаміку та системність змін у комунікаціях Міністерства з початку повномасштабного вторгнення.
3. Аналіз діаграми відхилень виявив дисбаланс між зовнішнім та внутрішнім контурами комунікації. При високій оцінці візуального

контенту та діджиталізації, фіксуються організаційні бар'єри та недостатній рівень зворотного зв'язку з регіональними стейкхолдерами (тренерами, клубами). Це свідчить про необхідність удосконалення механізмів внутрішньої галузевої комунікації.

Загалом, результати розділу підтверджують гіпотезу про те, що в умовах воєнного стану зовнішні комунікації Мінмолодьспорту трансформується у дієвий інструмент державної політики, здатний ефективно формувати міжнародний імідж України, проте потребують подальшої оптимізації в частині взаємодії з національними суб'єктами спорту.

## ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

На основі результатів проведеного емпіричного дослідження, а саме, експертного опитування стейкхолдерів галузі, яке виявило високу ефективність зовнішньої репрезентації Мінмолодьспорту на прикладі комунікаційного проєкту Volia Space, але водночас зафіксувало наявність організаційних бар'єрів у взаємодії з національними суб'єктами, розроблено комплекс практичних рекомендацій для оптимізації системи комунікацій:

1. Враховуючи, що поінформовані експерти позитивно оцінили проєкт «Volia Space», рекомендується:

- Закріпити модель «Резиденції національної волі» як обов'язковий елемент підготовки до наступних великих спортивних форумів: Зимових Олімпійських ігор 2026 (Мілан-Кортіна) та Літніх Олімпійських ігор 2028 (Лос-Анджелес).

- Розробити уніфікований «Brand-book» та комунікаційний гайдлайн проєкту «The Will to Win», щоб забезпечити впізнаваність українського спортивного бренду на довгострокову перспективу, не створюючи концепцію «з нуля» під кожну подію.

2. Оскільки 41,2% респондентів вказали на організаційні бар'єри (нерозуміння до кого звертатися) та 29,4% — на брак зворотного зв'язку, пропонується:

- Створити на базі офіційного веб-порталу або у месенджерах (Telegram-бот) сервіс «Єдине вікно комунікації» для представників федерацій та клубів. Це автоматизує розподіл запитів за компетенцією та гарантує отримання відповіді у встановлений термін.

- Впровадити регулярні (щоквартальні) онлайн-брифінги (Zoom-зустрічі) керівництва Міністерства з регіональними осередками та тренерами для

роз'яснення поточних стратегічних рішень, що зменшить рівень інформаційного вакууму на місцях.

3. Дослідження виявило, що 26,5% респондентів (переважно регіональний рівень) не знали про міжнародні успіхи проєкту Volia Space. Для виправлення цього рекомендовано розділити комунікаційні потоки:

- Зовнішній контур (для світу): Twitter (X), міжнародні ЗМІ — фокус на санкціях та історіях героїв (англійською мовою).

- Внутрішній контур (для галузі): Спеціалізовані email-дайджести та закриті Telegram-групи для тренерів/ДЮСШ із суто прикладною інформацією (накази, фінансування, можливості грантів).

4. Оскільки експерти визначили взаємодію зі спонсорами як пріоритетну, але наразі недостатньо ефективну, рекомендується:

- Трансформувати медійний капітал бренду «The Will to Win» у фінансовий ресурс. Створити відкриту Цифрову карту потреб відновлення, яка буде інтегрована з комунікаційними майданчиками Міністерства.

- Використовувати базу контактів міжнародних журналістів та партнерів, зібрану під час роботи проєкту Volia Space, для цільових розсилок щодо конкретних інвестиційних лотів (відбудова стадіонів, залів тощо).

Таким чином, реалізація запропонованих рекомендацій дозволить Міністерству не лише утримувати високу планку на міжнародній арені, а й відновити довіру та налагодити ефективний діалог із внутрішніми стейкхолдерами — тренерами, спортсменами та керівниками клубів, які є фундаментом спортивної системи України.

## ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження дозволяють зробити наступні висновки:

1. На основі аналізу спеціальної літератури та нормативно-правових документів розкрито сутність зовнішніх комунікацій спортивних організацій, які в сучасних умовах трансформувалися з допоміжної маркетингової функції у стратегічний ресурс управління. Визначено, що в умовах воєнного стану пріоритетними функціями комунікацій Міністерства молоді та спорту стають: спортивна дипломатія, мобілізація донорських ресурсів для відновлення інфраструктури та соціальна реінтеграція населення засобами масового спорту.

2. Здійснено комплексний аналіз комунікаційної кампанії Міністерства молоді та спорту України на Олімпіаді-2024. Обґрунтовано, що проєкт «Volia Space» базувався на концепції «Soft Power» та став успішною адаптацією світового досвіду «National Houses» до українських реалій у формі унікальної моделі «Резиденції національної волі». Застосування моделі Г. Ласвелла та SWOT-аналізу дозволило підтвердити, що обрана комунікаційна стратегія була адаптивною та базувалася на використанні сильних сторін (авторитету спортсменів, візуального брендингу) для нівелювання зовнішніх загроз та протидії ворожій пропаганді.

3. Оцінено ефективність зовнішніх комунікацій Міністерства молоді та спорту України на основі проведених досліджень (глибинного інтерв'ю та експертного опитування). Результати анкетування підтвердили успішність кампанії: абсолютна більшість поінформованих експертів позитивно оцінили проєкт «Volia Space», а 76,5% респондентів відзначили позитивну динаміку змін у комунікаціях відомства з 2022 року.

4. Виявлено напрями для вдосконалення системи зовнішніх комунікацій спортивної організації. Попри зовнішній успіх, діагностика виявила

дисбаланс між міжнародною та внутрішньою комунікацією, зокрема наявність організаційних бар'єрів у взаємодії з регіональними тренерами та клубами. Надано практичні рекомендації для оптимізації стратегічного управління, які полягають у: масштабуванні досвіду «Volia Space» на майбутні міжнародні події; впровадженні дієвих механізмів зворотного зв'язку для подолання організаційних бар'єрів; та подальшій цифровізації процесів взаємодії зі стейкхолдерами галузі.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Андреева О. В. Маркетинг у фізичній культурі і спорті : навч. посіб. — Київ : НУФСУ, 2018. — 186 с.
2. Афанасьєв І. PR у спорті: як побудувати бренд спортсмена та організації. — Київ : Фабула, 2020. — 224 с.
3. Бідний М. В. The Will to Win: чому участь в Олімпіаді – це більше, ніж спорт [Електронний ресурс] // Українська правда : [веб-сайт]. — 2024. — 15 липня. — Режим доступу: <https://www.pravda.com.ua/columns/2024/07/15/7465683/>
4. Бідний М. В. Допис про перемогу Volia Space на премії SBC Ukraine Awards [Електронний ресурс] // Instagram : [офіційна сторінка]. — 2024. — Режим доступу: <https://www.instagram.com/matviybidnyi/>
5. Бідний М. В. Підсумки Олімпіади-2024 та роботи Volia Space [Електронний ресурс] : інтерв'ю в ефірі телемарафону «Єдині новини». — 2024. — 12 серпня.
6. Бідний М. В. Стратегічні комунікації у сфері фізичної культури і спорту в умовах воєнного стану // Теорія і методика фізичного виховання і спорту. — 2023. — № 4. — С. 12–18.
7. Борисова О. В. Професійний спорт: сучасні тенденції та перспективи розвитку : монографія. — Київ : Центр учбової літератури, 2019. — 320 с.
8. Брижаний С. М. Міжнародний олімпійський рух: історія та сучасність : навч. посіб. — Миколаїв : Іліон, 2017. — 248 с.
9. Булатова М. М., Платонов В. М. Олімпійський спорт у системі гуманітарної освіти : навч. вид. — Київ : Олімпійська література, 2019. — 912 с.
10. Булатова М. М. Культурна спадщина Олімпійських ігор // Наука в олімпійському спорті. — 2018. — № 2. — С. 4–15.

11. Васильченко В. Олімпіада-2024: як Україна боротиметься за увагу світу в Парижі [Електронний ресурс] // Радіо Свобода. — 2024. — 25 липня. — Режим доступу: <https://www.radiosvoboda.org>
12. Вацеба О. М. Нариси з історії спортивного руху в Західній Україні. — Івано-Франківськ : Лілея-НВ, 2016. — 256 с.
13. Горбань А. У Парижі запрацював Volia Space: чим дивуватиме український дім на Олімпіаді [Електронний ресурс] // Суспільне Культура. — 2024. — 27 липня. — Режим доступу: <https://suspilne.media/culture/>
14. Дутчак М. В. Спорт для всіх в Україні: теорія та практика : монографія. — Київ : Олімпійська література, 2015. — 279 с.
15. Закон України «Про інформацію» від 02.10.1992 № 2657-ХІІ [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12>
16. Закон України «Про медіа» від 13.12.2022 № 2849-ІХ [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua>
17. Закон України «Про фізичну культуру і спорт» від 24.12.1993 № 3808-ХІІ (зі змінами) [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3808-12>
18. Звернення МЗС України щодо рішення Виконкому МОК про допуск російських та білоруських спортсменів до міжнародних змагань [Електронний ресурс] // Telegram-канал МЗС України. — 2024. — Режим доступу: [https://t.me/Ukraine\\_MFA/2689](https://t.me/Ukraine_MFA/2689)
19. Імас Є. В., Мічуда Ю. П., Ярмоленко С. В. Стратегічний менеджмент і маркетинг у сфері фізичної культури і спорту. — Київ : Олімпійська література, 2014. — 360 с.
20. Імас Є. В. Олімпійський спорт у контексті міжнародної безпеки // Спортивна наука та здоров'я людини. — 2022. — № 1 (7). — С. 4–10.

21. Калита Л. В. Організаційно-управлінські аспекти підготовки національних команд до Олімпійських ігор // Теорія і методика фізичного виховання і спорту. — 2013. — № 3. — С. 29–35.
22. Кликова Н. Я. Економічні основи функціонування сфери фізичної культури і спорту : навч. посіб. — Київ : Науковий світ, 2016. — 214 с.
23. Коваленко А. «Воля до перемоги»: як виглядає український дім Volia Space у Парижі [Електронний ресурс] // Vogue Ukraine. — 2024. — 28 липня. — Режим доступу: <https://vogue.ua>
24. Королько В. Г., Некрасова О. В. Паблік рілейшнз. Наукові основи, методика, практика : підручник. — Київ : Києво-Могилянська академія, 2009. — 831 с.
25. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент. — Київ : Хімджест, 2008. — 720 с.
26. Курбатов С. А. Іміджелогія : навч. посіб. — Київ : Кондор, 2018. — 248 с.
27. Лавришин Ю. Воля до перемоги. Як у Парижі під час Олімпіади працював Український дім Volia Space [Електронний ресурс] // Детектор медіа : [веб-сайт]. — 2024. — 13 серпня. — Режим доступу: <https://detector.media>
28. Лавришин Ю. Український дім «Volia Space» як інструмент культурної дипломатії [Електронний ресурс] // Українська правда. Життя. — 2024. — 30 липня.
29. Міністерство молоді та спорту України : офіційний веб-портал [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://mms.gov.ua>
30. Михальченко М. Ф. та ін. Державне управління фізичною культурою і спортом : підручник. — Київ : НУФСУ, 2020. — 412 с.

31. Мічуда Ю. П. Сфера фізичної культури і спорту в умовах ринку: закономірності функціонування та розвитку : монографія. — Київ : Олімпійська література, 2007. — 215 с.
32. Мойсєєв В. А. Паблік рілейшнз : навч. посіб. — Київ : Академвидав, 2007. — 224 с.
33. Мороз Є. Підсумки Олімпіади-2024 та роботи Volia Space: інтерв'ю з Матвієм Бідним [Електронний ресурс] // Суспільне Спорт : [веб-сайт]. — 2024. — 12 серпня. — Режим доступу: <https://suspilne.media/sport/>
34. Національний олімпійський комітет [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://noc-ukr.org>
35. Олімпійська хартія / Міжнародний олімпійський комітет. — Лозанна : МОК, 2023. — 112 с.
36. Павленко О. О. Комунікації у публічному адмініструванні : підручник. — Київ : КНЕУ, 2019. — 356 с.
37. Платонов В. М. Система підготовки спортсменів в олімпійському спорті. — Київ : Олімпійська література, 2015. — 680 с.
38. Почепцов Г. Г. Стратегічні комунікації: стратегічні комунікації в політиці, бізнесі та державному управлінні. — Київ : Альтерпрес, 2008. — 216 с.
39. Примаєк Т. О. Маркетингові комунікації : навч. посіб. — Київ : Ельга, 2013. — 328 с.
40. Путятіна Г. М. Маркетингова політика у сфері фізичної культури та спорту : навч.-метод. посіб. — Київ : НУФСУ, 2017. — 144 с.
41. Серєда Н. А. Менеджмент у сфері фізичної культури і спорту : навч. посіб. — Харків : ХДАФК, 2018. — 240 с.
42. Симоненко І. Volia Space: місце сили українських олімпійців у серці Франції [Електронний ресурс] // The Village Україна. — 2024. — 30 липня. — Режим доступу: <https://www.the-village.com.ua>

43. Стратегія розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року : затв. постановою Кабінету Міністрів України від 4 листопада 2020 р. № 1089 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-2020-п>
44. Томенко М. В. Теорія та методика фізичного виховання. — Київ : Олімпійська література, 2017. — 368 с.
45. Шинкарук О. А. Теорія і методика підготовки спортсменів: управління, медико-біологічне забезпечення. — Київ : Олімпійська література, 2019. — 248 с.
46. Ярмоленко С. В. Маркетингові комунікації у сфері фізичної культури і спорту : навч. посіб. — Київ : НУФСУ, 2012. — 188 с.
47. Ярошенко І. В. Соціальні проєкти в системі публічного управління : монографія. — Київ : НАДУ, 2019. — 280 с.
48. Яхно Т. П. Медіакомунікації в публічному адмініструванні : навч. посіб. — Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2018. — 196 с.
49. Яценко О. М. Організаційно-правові основи діяльності спортивних організацій : підручник. — Харків : ХДАФК, 2020. — 315 с.
50. Aaker D. A. Building Strong Brands. — New York : Free Press, 2012. — 400 p.
51. Argenti P. A. Corporate Communication. — 7th ed. — New York : McGraw-Hill Education, 2016. — 330 p.
52. Beech J., Chadwick S. The Business of Sport Management. — Harlow : Pearson Education, 2013. — 560 p.
53. Billings A. C., Butterworth M. L., Turman P. D. Communication and Sport: Surveying the Field. — Thousand Oaks : SAGE Publications, 2018. — 424 p.
54. Bolchover D., Brady C. The 90-Minute Manager: Lessons from the Sharp End of Management. — London : Pearson Business, 2002. — 340 p.

55. Chadwick S., Widdop P., Goldman M. Geopolitical Economy of Sport: Power, Politics, Money and the State. — London : Routledge, 2023. — 298 p.
56. Cornelissen J. Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice. — 6th ed. — London : SAGE Publications, 2020. — 336 p.
57. Cutlip S. M., Center A. H., Broom G. M. Effective Public Relations. — 11th ed. — Upper Saddle River : Pearson, 2013. — 460 p.
58. Desbordes M. Marketing and Football: An International Perspective. — Oxford : Butterworth-Heinemann, 2007. — 520 p.
59. Gregory A. Planning and Managing Public Relations Campaigns: A Strategic Approach. — 4th ed. — London : Kogan Page, 2015. — 192 p.
60. Grix J. Sport Politics: An Introduction. — London : Palgrave Macmillan, 2016. — 224 p.
61. Hylton K. Sport Development: Policy, Process and Practice. — 3rd ed. — London : Routledge, 2013. — 288 p.
62. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. — 15th ed. — Upper Saddle River : Pearson, 2016. — 832 p.
63. Lasswell H. D. The Structure and Function of Communication in Society // The Communication of Ideas. — New York : Harper & Brothers, 1948. — P. 37–51.
64. Masteralexis L. P., Barr C. A., Hums M. A. Principles and Practice of Sport Management. — 4th ed. — Sudbury : Jones & Bartlett Learning, 2011. — 600 p.
65. Mullin B. J., Hardy S., Sutton W. A. Sport Marketing. — 4th ed. — Champaign : Human Kinetics, 2014. — 504 p.
66. Nye J. S. Soft Power: The Means to Success in World Politics. — New York : PublicAffairs, 2004. — 192 p.
67. Pedersen P. M., Thibault L. Contemporary Sport Management. — 6th ed. — Champaign : Human Kinetics, 2018. — 560 p.

68. Pitts B. G., Stotlar D. K. *Fundamentals of Sport Marketing*. — 4th ed. — Morgantown : Fitness Information Technology, 2013. — 446 p.
69. Preuss H. *The Economics of Staging the Olympics: A Comparison of the Games 1972–2008*. — Cheltenham : Edward Elgar Publishing, 2004. — 332 p.
70. Ratten V. *Sports Technology and Innovation: Assessing Cultural and Social Factors*. — Cham : Springer, 2019. — 189 p.
71. Shilbury D., Quick S., Westerbeek H. *Strategic Sport Marketing*. — 4th ed. — Allen & Unwin, 2014. — 368 p.
72. Slack T., Parent M. M. *Understanding Sport Organizations: The Application of Organization Theory*. — Champaign : Human Kinetics, 2006. — 360 p.
73. Trenberth L., Hassan D. *Sport Business Management in Aotearoa*. — Auckland : Dunmore Publishing, 2011. — 340 p.

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

**Шановний респонденте!** У рамках магістерського дослідження проводиться вивчення стану та перспектив комунікаційної політики у сфері фізичної культури і спорту. Ваша фахова думка є ключовою для об'єктивного аналізу діяльності Мінмолодьспорту. *Опитування є анонімним. Результати будуть використані в узагальненому вигляді для наукової роботи.*

**1. Як Ви оцінюєте рівень значущості зовнішніх комунікацій для успішної діяльності Міністерства молоді і спорту України?**

- Високий (критично важливі).
- Середній (важливі, але є більш пріоритетні завдання).
- Низький (мало впливають на результат).
- Важко відповісти.

**2. Як часто Вам доводиться взаємодіяти (обмінюватися інформацією, документами, узгоджувати питання) з представниками Міністерства молоді і спорту України?**

- Щоденно / Майже весь робочий час.
- Кілька разів на тиждень.
- Кілька разів на місяць (епізодично).
- Вкрай рідко.
- Зовсім не взаємодію напряму.

**3. Якими технічними засобами зв'язку Ви найчастіше користуєтесь для комунікації з Міністерством? (Оберіть до 2-х основних варіантів)**

- Мобільний телефон (дзвінки).
- Офіційне листування (електронний документообіг / пошта).

- Робочі чати у месенджерах (WhatsApp, Telegram, Signal).
- Платформи для відеоконференцій (Zoom, Google Meet).
- Особисті зустрічі.
- Інше: \_\_\_\_\_

**4. Які канали зовнішніх комунікацій, на Вашу думку, Мінмолодьспорту використовує найактивніше для інформування громадськості та партнерів?**

- Офіційні сторінки в соціальних мережах (Facebook, Instagram).
- Офіційний веб-портал відомства.
- Telegram-канал Міністерства.
- Прес-релізи та співпраця з національними ЗМІ.
- Пряма розсилка (e-mail, листи).
- Публічні виступи керівництва.

**5. Які фактори, на Вашу думку, найбільше впливають на ефективність зовнішніх комунікацій Мінмолодьспорту?**

- Кадровий потенціал (професіоналізм прес-служби та менеджерів).
- Технічні умови (стабільність зв'язку, наявність обладнання).
- Фінансове забезпечення комунікаційних кампаній.
- Безпекова ситуація в країні.
- Бюрократичні процедури узгодження інформації.

**6. Які комунікаційні бар'єри, на Ваш погляд, є найбільш відчутними у взаємодії з Міністерством?**

- Інформаційне перевантаження (надмірний потік неактуальних даних).
- Недостатній зворотний зв'язок (довге очікування відповіді).
- Семантичні бар'єри (складна, «чиновницька» мова документів).
- Організаційні бар'єри (незрозуміло, до кого саме звертатися).

- Технічні перебої.
- Бар'єри відсутні.

**7. Кого Ви вважаєте пріоритетними цільовими аудиторіями, на взаємодію з якими мають бути спрямовані основні комунікаційні зусилля Мінмолодьспорту в умовах війни? (Оберіть до 3-х варіантів)**

- Міжнародна спортивна спільнота (МОК, міжнародні федерації) — для адвокації санкцій.
- Широка громадськість України — для популяризації масового спорту.
- Національні спортивні федерації та клуби.
- Спортсмени та тренери.
- Засоби масової інформації (ЗМІ).
- Міжнародні спонсори та партнери (для залучення фінансування).
- Інші органи державної влади.

**8. Як Ви оцінюєте ефективність комунікаційної взаємодії Мінмолодьспорту з міжнародними партнерами та потенційними спонсорами?**

- **Висока:** взаємодія є системною, налагодженою та приносить реальні результати (гранти, спільні проекти, допомога).
- **Середня:** комунікація відбувається, але носить переважно ситуативний характер (під конкретні події).
- **Низька:** комунікація є формальною, реального залучення партнерів майже не відбувається.
- **Критична:** ефективна робота зі спонсорами та міжнародними донорами відсутня.
- **Важко оцінити / Не володію інформацією з цього питання.**

**9. Які основні причини виникнення комунікативних складнощів у роботі з Міністерством?**

- Бюрократизація процесів.

- Відсутність чітко визначеного координатора з конкретних питань.
- Нестабільність кадрів (часта зміна відповідальних осіб).
- Технічні проблеми.
- Різниця у баченні стратегії.

**10. Як би Ви оцінили рівень конфліктності в інформаційному полі навколо діяльності Міністерства за останній рік?**

- Високий.
- Середній.
- Низький.

**11. Що, на Вашу думку, найбільше заважає покращенню зовнішніх комунікацій Міністерства на даному етапі?**

- Недостатня оперативність реагування.
- Закритість процесів прийняття рішень.
- Брак сучасних підходів (SMM, дизайн).
- Об'єктивні умови воєнного часу.

**12. Про які комунікаційні та соціальні проєкти Міністерства молоді та спорту, реалізовані під час воєнного стану, Вам відомо? (Оберіть усі відомі варіанти)**

- «Volia Space» (Український дім на Олімпіаді-2024).
- «Янголи спорту» (вшанування пам'яті загиблих атлетів).
- «Пліч-о-пліч всеукраїнські шкільні ліги».
- «Активні парки — локації здорової України».
- Кампанія щодо недопуску росіян та білорусів.
- Не знаю про жоден із цих проєктів.

**13. Чи вважаєте Ви успішним проєкт створення комунікаційного простору «Volia Space» під час Олімпіади-2024?**

- Так, це безумовний успіх української спортивної дипломатії.

- Скоріше так, проєкт виконав свої завдання.
- Скоріше ні, очікував(ла) більшого.
- Ні, проєкт був невдалим.
- Не володію інформацією про цей проєкт.

**14. Що, на Вашу думку, стало головним досягненням (сильною стороною) цього проєкту?**

- Створення майданчика для роботи зі світовими ЗМІ.
- Візуальна концепція та бренд «The Will to Win» (Воля до перемоги).
- Демонстрація наслідків війни (зруйнована інфраструктура, історії загиблих).
- Можливість для спортсменів спілкуватися з аудиторією.
- У проєкті не було сильних сторін.

**15. Чи варто масштабувати досвід «Volia Space» на майбутні великі міжнародні змагання?**

- Так, це має стати обов'язковою практикою.
- Так, але зі зміною формату.
- Ні, кошти варто спрямувати на інші потреби.

**16. Чи змінився, на Вашу думку, характер зовнішніх комунікацій Мінмолодьспорту з 2022 року (період повномасштабного вторгнення)?**

- Так, комунікація стала більш системною, оперативною та патріотичною.
- Відбулися незначні позитивні зміни.
- Рівень залишився тим самим.
- Якість комунікації погіршилася.
- Важко оцінити.

**17. Ваша професійна приналежність:**

- Представник НОК України / Спортивної федерації.

- Керівник або менеджер спортивного клубу / ДЮСШ.
- Тренер / Спортсмен.
- Державний службовець / Спортивний функціонер.
- Інше.

**18. Ваш стаж роботи у сфері фізичної культури і спорту:**

- до 5 років.
- 5–10 років.
- 10–20 років.
- понад 20 років.

**ДЯКУЄМО ЗА УЧАСТЬ В АНКЕТУВАННІ!**

**ДОДАТОК Б**

**ЗВЕДЕНА ВІДОМІСТЬ РЕЗУЛЬТАТІВ АНКЕТУВАННЯ**

№	Питання та варіанти відповідей	Кількість (осіб)	%
<b>1.</b>	<b>Рівень значущості зовнішніх комунікацій:</b>		
	Високий (критично важливі)	24	70.6%
	Середній	8	23.5%
	Низький / Важко відповісти	2	5.9%
<b>2.</b>	<b>Частота взаємодії з Міністерством:</b>		
	Щоденно / Кілька разів на тиждень	8	23.5%
	Епізодично (кілька разів на місяць)	10	29.4%
	Вкрай рідко / Не взаємодію	16	47.1%
<b>3.</b>	<b>Основні засоби зв'язку (множинний вибір):</b>		

<b>№</b>	<b>Питання та варіанти відповідей</b>	<b>Кількість (осіб)</b>	<b>%</b>
	Месенджери (WhatsApp, Telegram)	28	82.4%
	Мобільний телефон	20	58.8%
	Офіційне листування	10	29.4%
	Особисті зустрічі	12	35.3%
<b>4.</b>	<b>Найактивніші канали інформування (на думку респондентів):</b>		
	Соціальні мережі (FB, Insta)	30	88.2%
	Офіційний веб-сайт	14	41.2%
	Публічні виступи керівництва	18	52.9%
<b>5.</b>	<b>Фактори впливу на ефективність:</b>		
	Безпекова ситуація (війна)	22	64.7%
	Фінансове забезпечення	15	44.1%
	Кадровий потенціал	12	35.3%
	Бюрократичні процедури	18	52.9%
<b>6.</b>	<b>Головні комунікаційні бар'єри:</b>		
	Організаційні (незрозуміло до кого звертатися)	14	41.2%
	Недостатній зворотний зв'язок	10	29.4%
	Інформаційне перевантаження	6	17.6%
	Бар'єри відсутні	4	11.8%
<b>7.</b>	<b>Пріоритетні стейкхолдери (на кого має працювати Міністерство):</b>		
	Міжнародна спортивна спільнота (МОК)	20	58.8%
	Національні федерації та клуби	18	52.9%
	Спортсмени та тренери	24	70.6%

№	Питання та варіанти відповідей	Кількість (осіб)	%
	Міжнародні донори	15	44.1%
<b>8.</b>	<b>Ефективність взаємодії з партнерами/спонсорами:</b>		
	Висока	6	17.6%
	Середня	14	41.2%
	Низька / Критична	4	11.8%
	Важко оцінити / Немає інформації	10	29.4%
<b>9.</b>	<b>Причини комунікативних труднощів:</b>		
	Відсутність координатора	15	44.1%
	Бюрократизація	12	35.3%
	Технічні проблеми / Різниця в стратегії	7	20.6%
<b>10.</b>	<b>Рівень конфліктності:</b>		
	Високий	4	11.8%
	Середній	22	64.7%
	Низький	8	23.5%
<b>11.</b>	<b>Що заважає покращенню:</b>		
	Об'єктивні умови воєнного часу	24	70.6%
	Закритість процесів / Брак сучасних підходів	10	29.4%
<b>12.</b>	<b>Обізнаність про проєкти (множинний вибір):</b>		
	«Volia Space»	25	73.5%
	«Янголи спорту»	20	58.8%
	Кампанія щодо недопуску росіян	28	82.4%
<b>13.</b>	<b>Успішність проєкту «Volia Space»:</b>		
	Так, безумовний успіх	12	35.3%

<b>№</b>	<b>Питання та варіанти відповідей</b>	<b>Кількість (осіб)</b>	<b>%</b>
	Скоріше так	13	38.2%
	Скоріше ні / Невдалий	0	0%
	Не володію інформацією	9	26.5%
<b>14.</b>	<b>Головне досягнення «Volia Space»:</b>		
	Робота зі ЗМІ / Демонстрація наслідків війни	18	52.9%
	Бренд «The Will to Win»	7	20.6%
	Не знаю / Важко сказати	9	26.5%
<b>15.</b>	<b>Масштабування досвіду:</b>		
	Так, обов'язково	15	44.1%
	Так, але зі зміною формату	16	47.1%
	Ні	3	8.8%
<b>16.</b>	<b>Зміни комунікацій з 2022 року:</b>		
	Стали системнішими та патріотичнішими	14	41.2%
	Незначні позитивні зміни	12	35.3%
	Рівень той самий / Погіршилися	8	23.5%
<b>17.</b>	<b>Професійна приналежність:</b>		
	НОК / Федерації	9	26.5%
	Клуби / ДЮСШ / Тренери / Спортсмени	25	73.5%

## ДОДАТОК В

**Інтерв'ю з Максимом Чеберякою, прес-секретарем Національної збірної України****Тема: Підсумки роботи Volia Space на Олімпіаді-2024**

**(Інтерв'юер):** *Максime, Олімпіада в Парижі вже стала історією. Це були напружені тижні не лише для атлетів, а й для комунікаційної команди. Озираючись назад, як би ви загалом оцінили роботу українського майданчика Volia Space?*

**(Максим Чеберяка):** Якщо говорити коротко — це був безумовний успіх. Я можу впевнено сказати, що комунікації Volia Space під час Олімпіади в Парижі стали стратегічно значущими для міжнародного іміджу України. Ми не просто створили локацію, ми за 15 днів перетворили її на один із головних хабів нашої публічної дипломатії. Завданням було не дати світові забути про Україну за святом спорту, і Volia Space блискуче з цим впорався, підсиливши нашу історію на глобальному рівні.

**(І):** *Як світові медіа реагували на роботу простору?*

**(МЧ):** Статистика говорить сама за себе. Ми забезпечили масштабне медійне охоплення — наші матеріали та сюжети отримали сумарно **105 мільйонів переглядів**. Це стало можливим завдяки тому, що Volia Space працював як конвеєр новин: за цей час ми згенерували **900 інформаційних приводів**. Це і прес-конференції, і ексклюзивні інтерв'ю, і ситуативні новини. Світові ЗМІ отримали те, що їм було потрібно — якісний, емоційний та важливий контент.

**(І):** *Така кількість інфоприводів вимагає величезного ресурсу спікерів. Хто саме представляв Україну на цьому майданчику?*

**(МЧ):** Це була командна робота. Volia Space об'єднав **80 спікерів**. Це був дуже потужний мікс: наші спортсмени, які щойно зійшли з п'єдесталу, культурні діячі, знаменитості та офіційні особи. Важливо, про що вони говорили. Це не були розмови лише про секунди та метри. Спікери піднімали теми розвитку спорту, нашої культури, реалій війни та, що найважливіше, майбутнього країни. Завдяки цьому розмаїттю голосів ми змогли достукатися до дуже різної аудиторії.

**(І):** *Які виступи викликали найбільший інтерес медіа?*

**(МЧ):** Найбільш медійними стали зустрічі з топовими українськими спортсменами — вони завжди привертають увагу під час Олімпіади. Також медіа активно висвітлювали панелі про культурну дипломатію та відбудову України. Історії особистої стійкості були безсумнівними фаворитами журналістів.

**(І):** *Медіа — це важливо, але Volia Space був і фізичною локацією в Парижі. Чи був інтерес з боку звичайних відвідувачів?*

**(МЧ):** Безумовно. Ми стали справжньою точкою тяжіння. За два тижні Український дім відвідали понад **15 тисяч людей**. Для нас це більше, ніж було очікувано. Ми прогнозували від 8 до 10 тисяч, тому така кількість стала приємним підтвердженням того, що інтерес до України на дуже високому рівні. Особливо приємно, що приблизно половина відвідувачів були іноземцями — французами та гостями ігор.

**(І)** *Які виступи викликали найбільший інтерес медіа?*

**(МЧ):** Найбільш медійними стали зустрічі з топовими українськими спортсменами — вони завжди привертають увагу під час Олімпіади. Також медіа активно висвітлювали панелі про культурну дипломатію та відбудову України. Історії особистої стійкості були безсумнівними фаворитами

журналістів.

**(Журналіст):** Підсумовуючи все вищесказане, як би ви охарактеризували цей досвід?

**(МЧ):** Ми показали, як подія світового масштабу може бути використана максимально ефективно для державних інтересів. Volia Space довів, що навіть у надскладних умовах ми можемо створювати якісні, конкурентні комунікаційні продукти, які впливають на свідомість мільйонів людей.

## ДОДАТОК Г



### UKRAINE OLYMPIC HOUSE

VOLIA SPACE



### УКРАЇНА НА ОЛІМПІАДІ 2024

The Will to Win

Для України Олімпіада — це в першу чергу великий екран до світу.

Ми маємо нагадати, що Україна є, Україна бореться і задана дивувати. Дати зрозуміти іншим: сам факт, що у Парижі виступають під українським прапором є великим проявом сили волі.

The Will to Win — це про силу волі та силу духу, які притаманні українцям і нашим спортсменам. Це меседж всьому світу, що Україна зараз — це воля бути тут і бути надалі незалежними і перемогати.



### МІСІЯ ПРОЕКТУ

Особливість цьогорічної Олімпіади у тому, що вона відбувається в Європі, у Франції, країні-союзниці України.

Місія Українського Олімпійського Домініону **VOLIA SPACE** — використати комунікаційну можливість Олімпійських Ігор для популяризації України, формування сприйняття країни як надійного та рівного партнера, який розділяє демократичні цінності вільного світу, має славетну історію спортивних перемог і досягнень.

Тут ми також будемо говорити про незламний дух українців, зміст концепції **The Will to Win** та будемо надалі переконувати партнерів в підтримці України у війні проти росії.



### АЙДЕНТИКА VOLIA SPACE





## ФОРМАТ

17 днів інформаційного контенту про Україну та на підтримку України від потужних спікерів

5+ форматів/годин медіа контенту на день

Мінімум 85 спікерів/тем/можливостей розказати та нагадати про Україну



## ЛОКАЦІЯ VOLIA SPACE

Парк La Villette на півночі Парижу стане Парком Націй, де будуть розташовані 15 Олімпійських Домів країн, включно з великим павільйоном Франції

Український Олімпійський Дім розташується у клубі Le Trabendo.

Загалом у La Villette очікується 50 тисяч відвідувачів на день під час проведення Олімпійських Ігор.

Канада | Португалія | Бразилія | Мексика  
Колумбія | Чехія | Індія | Нідерланди,  
Словенія | Словаччина | Монголія | Сербія  
ПАР | Тайвань

ОФОРМЛЕННЯ  
ЛОКАЦІЇ  
WOG Cafe



ОФОРМЛЕННЯ  
ЛОКАЦІЇ  
Сцена-студія



ОФОРМЛЕННЯ  
ЛОКАЦІЇ  
Сцена з  
мультимедійною  
галереєю



ОФОРМЛЕННЯ  
ЛОКАЦІЇ  
Зона для флеш-інтерв'ю



## ФОРМАТИ ЗАХОДІВ VOLIA SPACE



12:00 — 15:00

Культурні заходи  
Зустрічі делегацій

Дискусії та обговорення

Показ сучасних документальних стрічок, присвячених Україні

17:00 — 22:00

Медіа заходи  
(5 блоків на день)

## КУЛЬТУРНІ ЗАХОДИ

Виставки в мультимедійній галереї Volia Space. Постійна експозиція з можливістю зміни контенту для теми кожного дня

### ПРИКЛАДИ

- Виставка робіт Марії Примаченко
- Зруйнована інфраструктура
- Роліжки про українських спортсменів

Зустрічі з українськими виконавцями

- Джамала
- Андрій Хливнюк
- Гурт ДахаБраха

Зустрічі з амбасадорами української кухні

- Евген Клопотенко

## ДОКУМЕНТАЛЬНІ ФІЛЬМИ

- Мстислав Чернов  
«20 днів у Маріуполі»
- Алекс Гейл, Володимир Мула  
«Football must go on»
- Бернар-Анрі Леві  
«Гіроям Слава»
- Алан Бадоев  
«Довга Доба»
- Софія Мельник  
«Маріуполь. Сто ночей»
- Антон Птушкін  
«Ми, наші улюбленці та війна»
- Євген Афінеєвський  
«Свобода у вогні»
- Сімон Леренг Вільмонт  
«Будинок зі скалок»
- Бет Мендельсон  
«Джамала. Пісні свободи»
- Юліан Улибін  
«Діти бомбосовиць»

## МЕДІЙНІ БЛОКИ ДНЯ

На прикладі дня 6



## МЕДІА СУПРОВІД

Роботою з міжнародними ЗМІ будуть опікуватися досвідчені партнери, зокрема, компанія Empower Sports.

Засновник і генеральний директор компанії Педро Пінто має понад 25 років досвіду роботи в медіа, комунікаціях і спорті. З 2014 по 2018 рік очолював відділ комунікацій УЄФА.

Представники компанії будуть працювати в Парижі на протязі всієї Олімпіади.



## КОМУНІКАЦІЙНА КОМАНДА



- Педро Пінто  
Head of Sport Empowers International PR Agency, ex UEFA Head of Communication (English, French, Portuguese)
- Жоао Мала  
Sport Empowers, Director of Communications of Olympic Committee of Portugal, head of Communication Portuguese Olympic Team in London 2012, Rio 2016 (English, French, Portuguese)
- Сергій Биков  
Прес-аташе Міністерства молоді та спорту України
- Юрій Свиридов  
Директор з комунікацій ФК Шахтар
- Роман Бебех  
Журналіст, відео-блогер

## КЛЮЧОВІ КОМУНІКАЦІЙНІ ПРОДУКТИ



- Модероване інтерв'ю із Романом Бебехом або Педро Пінто, Q&A від журналістів у залі
- Лайв питання від журналістів у Zoom / Skype
- Відеозаліс інтерв'ю, щоденне розсилання відео та фото ключовим виданням та інформаційним агентствам
- Щоденне розсилання пост-релізу ключових меседжів від топ спікерів
- Ексклюзивні коментарі та короткі інтерв'ю
- Використання соціальних мереж спікерів для просування ключових меседжів
- Щоденний репорт виходів у ЗМІ від Агентства
- Можливість стріму на будь-якій каналі чи медіа ресурсі

## ТЕМИ ПО ДНЯХ

Та топ спікери

Відкриття Олімпійських Ігор	26 липня	Матвій Бідний
Теніс	27 липня	Еліза Світліна
Фехтування, плавання	28 липня	Харлан Ольга
Документальне кіно	29 липня	Мстислав Чернов
Сучасна музика	30 липня	Джамала
Футбол	31 липня	Андрій Шевченко
Інфраструктура і загиблі спортсмени	1 серпня	Матвій Бідний
Легенди минулого	2 серпня	Лілія Подкопцева
Світлові зірки, що підтримують Україну	3 серпня	Домінік Гашек
Сучасна мода	4 серпня	Іван Фролов
Легка атлетика, гімнастика	5 серпня	Ярослава Магучих
Українська кухня	6 серпня	Євген Клопотенко
Invictus Games	7 серпня	Олена Зеленська
Масовий спорт	8 серпня	Вадим Данильченко
Бокс	9 серпня	Олександр Усик
Президент	10 серпня	Володимир Зеленський
Закриття Олімпійських Ігор	11 серпня	Матвій Бідний



## ТОП СПІКЕРИ



Андрій Шевченко

Еліза Світліна

Сергій Стаховський

Джамала

Олександр Усик



Домінік Гашек



Лілія Подкопцева



Ольга Харлан



Мстислав Чернов



Міла Куніс

## СПІКЕРИ-СПОРТСМЕНИ НАЦІОНАЛЬНОЇ ОЛІМПІЙСЬКОЇ ЗІБРОЇ



Ярослава Магучих

Михайло Романчук

Марина Бех-Романчук

Жан Беленюк

Олег Верняк



Георгій Судков



Марта Костюк



Дарія Білодіс



Ілля Костун



Ірина Колданенко

## ГОСТІ



Еммануель Макрон



Бріжіт Макрон



Алексі Удеа-Кастера



Томас Бах



Джанні Інфантіно



Анн Ідальго



Гіллари Клінтон



Ювал Харарі



Девід Беккен



Вікторія Беккен

## ІНОЗЕМНІ СПІКЕРИ



Кріштіану Роналду



Роджер Федерер



Льюїс Хемілтон



Іга Шв'янтек



Том Брайд



Себастьян Куву



Дідьє Дешам



Тьєррі Анрі



Тодді Рінер

ІНОЗЕМНІ СПІКЕРИ  
СПОНСОРИ МОКCoca-Cola  
John MurphySamsung  
Choi Gee-SungVisa  
Ryan McInerney