

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
на здобуття освітнього ступеня магістра  
за спеціальністю 017 Фізична культура і спорт  
освітньою програмою «Менеджмент у спорті»

на тему: **«РОЛЬ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ КОМУНІКАЦІЙ У СПОРТИВНОМУ  
МЕНЕДЖМЕНТІ»**

здобувача вищої освіти  
другого (магістерського) рівня  
Плиски Ігоря Юрійовича

Науковий керівник: Вареник О.М.  
кандидат наук з фізичного виховання і  
спорту, доцент

Рецензент: Залойло В.В.  
доцент кафедри футболу НУФВСУ

Рекомендовано до захисту на засіданні  
кафедри (протокол № 4 від 14.11.2025р.)

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

---

**Київ - 2025**

## ЗМІСТ

	Вступ	2
	РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ НАЛАГОДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ КОМУНІКАЦІЙ В СПОРТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ	5
1.1.	Аналіз основних понять, пов'язаних з організаційними комунікаціями в спортивному менеджменті	5
1.2.	Ретроспективний аналіз появи та розвитку організаційних комунікацій у менеджменті послуг	8
1.3.	Роль і місце організаційних комунікацій в умовах сучасного ринку послуг	10
	Висновки до розділу 1	12
	РОЗДІЛ 2. МЕТОДИ І ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ	13
2.1.	Методи дослідження	13
2.2.	Організація дослідження	16
	РОЗДІЛ 3. СУЧАСНИЙ СТАН ОРГАНІЗАЦІЙНИХ КОМУНІКАЦІЙ В УКРАЇНСЬКОМУ СПОРТІ	17
3.1	Особливості комунікаційних процесів у спорті	17
3.2.	Інституційне середовище суб'єктів сфери фізичної культури та спорту, що залучені до системи організаційних комунікацій	21
3.3.	Можливості та виклики на різних рівнях управління організаційними комунікаціями в українському спорті	26
3.4.	Сучасний стан організаційних комунікацій за результатами соціологічного опитування	31
	Висновки до розділу 3	43
	РОЗДІЛ 4. ПЕРСПЕКТИВИ ПОКРАЩЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНИХ ЗВ'ЯЗКІВ У СПОРТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ В УКРАЇНІ	45
4.1.	Сильні та слабкі сторони сучасних організаційно-комунікаційних зв'язків в Україні	45
4.2.	Шляхи покращення організаційно-комунікаційних зв'язків у спортивному менеджменті України	51
	Висновки до розділу 4	56
	ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ	58
	ВИСНОВКИ	60
	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64
	ДОДАТКИ	75

## ВСТУП

**Актуальність.** Сучасний стан організаційних комунікацій в українському спорті є відображенням періоду ґрунтовних трансформацій, зумовлених інституційною децентралізацією, діджиталізацією та зростанням складності взаємодії зі стейкхолдерами. Ефективні комунікації дедалі більше визнають критично важливим компонентом стратегічного й оперативного управління в організаціях фізичної культури та спорту. Водночас, попри визнану важливість, комунікаційні процеси в цій сфері залишаються розрізненими, асиметричними та такими, що непослідовно розвиваються на різних інституційних рівнях. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю проаналізувати наявні комунікаційні моделі, виявити структурні та функціональні недоліки й окреслити шляхи оптимізації інформаційних потоків між ключовими суб'єктами спортивної системи України.

Проведений аналіз літературних джерел, присвячених тематиці організаційних комунікацій у спортивному менеджменті дозволяє зробити низку узагальнень. По-перше, комунікації виступають фундаментальним елементом управління, що забезпечує узгодженість дій, формування корпоративної культури та досягнення стратегічних цілей (Robbins, Judge, 2019). Вони охоплюють як внутрішні процеси взаємодії між керівниками, тренерами та спортсменами, так і зовнішні зв'язки зі спонсорами, медіа та уболівальниками (Slack, Parent, 2006).

По-друге, аналіз даних показав, що розвиток комунікацій у менеджменті послуг пройшов кілька етапів: від внутрішніх інформаційних потоків до стратегічного ресурсу, від традиційних каналів до цифрових платформ, від локальних практик до глобальних стратегій (Zeithaml, Bitner, Gremler, 2018). У спортивному менеджменті цей процес проявився особливо яскраво, адже спорт завжди був соціальним явищем, що потребує постійної взаємодії між організацією та її середовищем.

По-третє, сучасний ринок спортивних послуг висуває нові вимоги до комунікацій. Вони мають бути не лише інструментом інформування, а й засобом

формування бренду, залучення інвестицій та підтримки лояльності клієнтів (Pedersen, Miloch, Laucella, 2007). Цифрові технології відкрили нові можливості для персоналізованої взаємодії зі споживачами, а глобалізація зумовила необхідність врахування міжкультурних аспектів комунікацій (Chelladurai, 2014).

Таким чином, організаційні комунікації у спортивному менеджменті можна розглядати як багатовимірну систему, що виконує стратегічну, координаційну, мотиваційну та іміджеву функції. Їхня ефективність визначає конкурентоспроможність спортивних організацій, їхню здатність адаптуватися до змін та інтегруватися у глобальний простір (Smith, Stewart, 2015).

Слід зазначити на актуальності впровадження комплексних комунікаційних стратегій, системного професійного навчання персоналу, створення інтегрованої цифрової інфраструктури та просування партисипативних моделей комунікації, які передбачають активну участь усіх зацікавлених сторін у процесі прийняття рішень. Такі вдосконалення можуть стати критично важливими для підвищення прозорості, адаптивності та стійкості українських спортивних організацій у мінливому соціальному та геополітичному середовищі.

**Мета роботи:** виявити та описати роль, стан, сучасні умови та перспективи розвитку організаційних комунікацій у сучасному спортивному менеджменті.

**Завдання дослідження:**

- 1) здійснити теоретичний аналіз сучасного стану організаційних комунікацій у спортивному менеджменті в Україні;
- 2) охарактеризувати роль і місце організаційних комунікацій в управлінні фізкультурно-спортивними організаціями на сьогодні;
- 3) дослідити сучасні організаційно-комунікаційні зв'язки в спортивному менеджменті України, їх сильні та слабкі сторони;
- 4) проаналізувати зарубіжний досвід і критично оцінити застосовність інноваційних комунікаційних інструментів у вітчизняному контексті;

- 5) виявити стратегічні напрями вдосконалення комунікаційної структури спортивного менеджменту та сформулювати практичні рекомендації для її оптимізації в умовах нестабільності.

**Методи дослідження:** Для визначення поточного стану вивчення окремих аспектів досліджуваної проблематики використано методи аналізу наукової літератури та нормативно-правових актів; метод порівняння та зіставлення; соціологічне опитування (анкетування, інтерв'ю); методи математичної статистики. За допомогою методів узагальнення та систематизації представлено результати дослідження та сформульовано стислі висновки.

**Наукова новизна:** виявлено перспективність впровадження інноваційного підходу в подальший розвиток організаційних комунікацій, що базуються на мережевому підході, цифровій прозорості й багаторівневій взаємодії.

**Теоретичне значення та практична цінність.** Представлена в нашому дослідженні зростаюча роль організаційних комунікацій в системі функціонування фізкультурно-спортивних організацій різного рівня, дасть змогу збагатити знання науковців і спортсменів у сфері менеджменту спортивних організацій. Теоретичні аспекти і методичні інструменти та важелі впливу організаційних комунікацій дозволять позитивно вплинути на ефективність діяльності фізкультурно-спортивних організацій.

**Зв'язок з науковими дослідженнями.** Дослідження здійснювалося в рамках наукової теми «Теоретичні та прикладні основи застосування комунікацій у спортивному менеджменті» Зведеного плану НДР НУФВСУ на 2021-2025 рр., номер державної реєстрації 0121U108293.

**Структура кваліфікаційної роботи.** Дана робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, практичних рекомендацій, списку використаних джерел, викладена на 76 сторінках. Список літератури складають 61 джерело.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ НАЛАГОДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ КОМУНІКАЦІЙ В СПОРТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ**

Організаційні комунікації є однією з ключових складових сучасного менеджменту, адже саме через ефективний обмін інформацією забезпечується узгодженість дій, мотивація персоналу та досягнення стратегічних цілей. У сфері спортивного менеджменту комунікації набувають особливого значення, оскільки спорт поєднує управління людьми, ресурсами та емоціями. В умовах глобалізації та цифровізації комунікаційні процеси стають вирішальним чинником конкурентоспроможності спортивних організацій (Robbins, Judge, 2019).

Метою даного розділу є аналіз теоретичних засад налагодження організаційних комунікацій у спортивному менеджменті, визначення їхнього місця в сучасних управлінських процесах та окреслення перспектив подальших досліджень.

### **1.1. Аналіз основних понять, пов'язаних з організаційними комунікаціями в спортивному менеджменті**

Організаційні комунікації є багатограним поняттям, що охоплює процеси передачі, прийому, інтерпретації та використання інформації всередині організації та поза її межами. У класичному визначенні Robbins і Judge (2019) підкреслюють, що комунікація — це не лише технічний акт обміну повідомленнями, а й соціальний процес, який формує поведінку та впливає на ефективність управління. У спортивному менеджменті це поняття набуває особливого значення, адже спорт поєднує управління людьми, ресурсами, емоціями та культурними символами.

У науковій літературі прийнято розрізняти внутрішні та зовнішні комунікації. Внутрішні комунікації охоплюють взаємодію між керівниками,

тренерами, спортсменами та адміністративним персоналом. Вони забезпечують узгодженість дій, мотивацію та підтримку командного духу (Chelladurai, 2014). Зовнішні комунікації спрямовані на взаємодію зі спонсорами, засобами масової інформації, уболівальниками та іншими стейкхолдерами. Slack і Parent (2006) наголошують, що зовнішні комунікації у спорті мають стратегічний характер, оскільки формують імідж організації та визначають її конкурентоспроможність на ринку.

Окрім внутрішніх та зовнішніх, у менеджменті розрізняють вертикальні та горизонтальні комунікації. Вертикальні комунікації відбуваються між різними рівнями управління — наприклад, між керівництвом клубу та тренерським штабом. Горизонтальні комунікації забезпечують взаємодію між підрозділами одного рівня, наприклад між маркетинговим та PR-відділом. Ефективність спортивної організації значною мірою залежить від того, наскільки ці комунікаційні канали є відкритими та прозорими (Pedersen, Miloch, Laucella, 2007).

Важливим аспектом є розмежування формальних та неформальних комунікацій. Формальні комунікації здійснюються через офіційні канали - накази, протоколи, звіти, офіційні зустрічі. Неформальні комунікації виникають у процесі міжособистісної взаємодії, наприклад у розмовах між спортсменами чи тренерами поза офіційними заходами. Дослідження показують, що саме неформальні комунікації часто мають вирішальне значення для формування командного духу та довіри (Hoyle et al., 2018).

У сучасному спортивному менеджменті дедалі більшого значення набуває поняття «стратегічні комунікації». Воно означає цілеспрямоване використання комунікаційних інструментів для досягнення довгострокових цілей організації - формування позитивного іміджу, залучення інвестицій, підтримки лояльності фанатів (Shilbury et al., 2009). Стратегічні комунікації включають планування PR-кампаній, роботу зі ЗМІ, використання соціальних мереж та цифрових платформ.

Організаційні комунікації у спорті не можна розглядати лише як інструмент управління. Вони є соціокультурним феноменом, що формує ідентичність клубу та його взаємодію із суспільством. Smith і Stewart (2015) зазначають, що комунікації у спорті виконують роль «мосту» між організацією та її соціальним середовищем. Вони визначають, як клуб сприймається громадськістю, як формуються цінності та традиції, і навіть впливають на рівень підтримки з боку фанатів.

Ще одним важливим аспектом є взаємозв'язок комунікацій із корпоративною культурою. Ефективні комунікації сприяють формуванню спільних цінностей, норм та правил поведінки. Mullin, Hardy і Sutton (2014) підкреслюють, що у спортивних організаціях комунікації є основою для створення атмосфери довіри та співпраці. Вони допомагають уникати конфліктів, забезпечують прозорість управління та сприяють професійному розвитку персоналу.

Сучасні технології значно розширили можливості організаційних комунікацій. Соціальні мережі, мобільні додатки, онлайн-платформи стали новими каналами взаємодії між клубами та фанатами. Kotler і Keller (2016) зазначають, що цифрові комунікації дозволяють організаціям бути ближчими до споживачів, оперативно реагувати на їхні потреби та формувати персоналізовані пропозиції. Для спортивного менеджменту це означає нові можливості у сфері маркетингу, брендингу та залучення аудиторії.

Таким чином, організаційні комунікації у спортивному менеджменті — це складна система взаємодії, яка охоплює внутрішні та зовнішні, вертикальні та горизонтальні, формальні та неформальні процеси. Вони виконують не лише інструментальну, а й соціокультурну функцію, формуючи корпоративну культуру та імідж організації. У сучасних умовах особливого значення набувають стратегічні та цифрові комунікації, які забезпечують конкурентоспроможність спортивних організацій та їхню інтеграцію у глобальний інформаційний простір.

## **1.2. Ретроспективний аналіз появи та розвитку організаційних комунікацій у менеджменті послуг**

Організаційні комунікації як наукова та практична категорія сформувалися у менеджменті послуг поступово, у відповідь на зростання складності соціально-економічних процесів. Ще у першій половині ХХ століття дослідники управління звертали увагу на важливість інформаційних потоків для координації діяльності підприємств (Grunig, Hunt, 1984). У сфері послуг, де взаємодія з клієнтом є центральною, комунікації стали не лише інструментом управління, а й засобом формування довіри та лояльності.

У 1950–1960-х роках у менеджменті послуг почали активно використовувати концепції «людських відносин» (human relations), які підкреслювали значення міжособистісної комунікації для ефективності організації (Robbins, Judge, 2019). У цей період комунікації розглядалися переважно як внутрішній процес — обмін інформацією між керівниками та працівниками. Для спортивних організацій це означало налагодження взаємодії між тренерами, адміністрацією та спортсменами, що було критично важливим для досягнення результатів.

У 1970–1980-х роках відбувається інституціоналізація комунікацій у сфері послуг. З'являються спеціалізовані відділи маркетингу та зв'язків із громадськістю, які відповідають за зовнішні комунікації організацій. У спорті цей процес проявився через створення PR-служб у клубах та федераціях, що займалися формуванням іміджу та взаємодією зі ЗМІ (Slack, Parent, 2006). Саме тоді комунікації почали розглядатися як стратегічний ресурс, здатний впливати на конкурентоспроможність організації.

У 1990–2000-х роках розвиток інформаційних технологій радикально змінив характер комунікацій у менеджменті послуг. З'явилися електронна пошта, корпоративні сайти, а згодом соціальні мережі, які відкрили нові можливості для взаємодії з клієнтами (Kotler, Keller, 2016). У спортивному менеджменті це означало перехід від традиційних каналів комунікації (преса,

телебачення) до інтерактивних платформ, де фанати могли безпосередньо взаємодіяти з клубами та спортсменами.

У XXI столітті організаційні комунікації у сфері послуг остаточно утвердилися як стратегічний інструмент управління. Pedersen, Miloch і Laucella (2007) зазначають, що комунікації стали основою для побудови бренду, залучення інвестицій та підтримки довгострокових відносин із клієнтами. У спорті це проявляється у використанні комплексних комунікаційних стратегій, які охоплюють маркетинг, PR, внутрішні комунікації та цифрові платформи.

Важливою тенденцією останніх десятиліть є глобалізація комунікацій. Спортивні організації дедалі частіше працюють у міжнародному середовищі, що вимагає врахування міжкультурних особливостей комунікації (Chelladurai, 2014). Наприклад, футбольні клуби з Європи мають фанатів у Азії та Америці, тому їхні комунікаційні стратегії повинні бути адаптовані до різних культурних контекстів. Це підкреслює важливість дослідження комунікацій не лише як внутрішнього процесу, а й як глобального феномену.

Розвиток організаційних комунікацій у менеджменті послуг тісно пов'язаний із становленням сервісної економіки. Zeithaml, Bitner і Gremler (2018) наголошують, що у сфері послуг комунікації є ключовим чинником створення цінності для клієнта. У спорті це означає, що якість комунікації між клубом та фанатами часто визначає рівень задоволеності та лояльності споживачів.

Таким чином, ретроспективний аналіз показує, що організаційні комунікації у менеджменті послуг пройшли кілька етапів розвитку: від внутрішніх інформаційних потоків до стратегічного інструменту управління, від традиційних каналів до цифрових платформ, від локальних практик до глобальних стратегій. У спортивному менеджменті цей процес проявився особливо яскраво, адже спорт завжди був соціальним явищем, що потребує постійної взаємодії між організацією та її середовищем.

### **1.3. Роль і місце організаційних комунікацій в умовах сучасного ринку послуг**

Сучасний ринок спортивних послуг характеризується високою конкуренцією, глобалізацією та швидким розвитком цифрових технологій. У таких умовах організаційні комунікації стають не просто допоміжним інструментом, а ключовим чинником успіху спортивних організацій. Вони визначають ефективність управління, формують імідж клубів і федерацій, забезпечують взаємодію з клієнтами та партнерами, а також сприяють розвитку корпоративної культури.

Організаційні комунікації у спортивному менеджменті виконують стратегічну функцію. Вони забезпечують реалізацію довгострокових цілей організації, таких як формування бренду, залучення інвестицій та підтримка лояльності споживачів (Pedersen, Miloch, Laucella, 2007). У сучасному спорті бренд клубу чи федерації часто має не менше значення, ніж спортивні результати. Саме комунікації дозволяють трансливати цінності організації, її місію та бачення, створюючи позитивний образ у суспільстві.

На ринку спортивних послуг комунікації є основою взаємодії зі споживачами. Вони забезпечують інформування про події, продаж квитків, залучення фанатів до активностей клубу. Крім того, комунікації відіграють вирішальну роль у роботі зі спонсорами та партнерами. Ефективна комунікаційна стратегія дозволяє демонструвати цінність співпраці, підвищувати довіру та забезпечувати довгострокові відносини (Masteralexis, Barr, Hums, 2019).

Не менш важливими є внутрішні комунікації, які забезпечують узгодженість дій між різними підрозділами організації. Вони сприяють формуванню корпоративної культури, підтримці командного духу та мотивації персоналу (Chelladurai, 2014). У спортивних організаціях, де успіх залежить від злагодженої роботи тренерів, спортсменів та адміністрації, внутрішні комунікації мають вирішальне значення.

У XXI столітті особливого значення набули цифрові комунікації. Соціальні мережі, мобільні додатки та онлайн-платформи стали основними каналами взаємодії між клубами та фанатами. Вони дозволяють організаціям бути ближчими до споживачів, оперативно реагувати на їхні потреби та формувати персоналізовані пропозиції (Kotler, Keller, 2016). Для спортивного менеджменту це означає нові можливості у сфері маркетингу, брендингу та залучення аудиторії.

Організаційні комунікації відіграють важливу роль у кризових ситуаціях. Пандемія COVID-19 показала, що здатність організації ефективно комунікувати зі своїми клієнтами та партнерами визначає її стійкість на ринку (Smith, Stewart, 2015). Прозорість, відкритість та швидкість реакції стають ключовими чинниками довіри.

Глобалізація спортивного ринку зумовлює необхідність врахування міжкультурних аспектів комунікацій. Спортивні клуби та федерації дедалі частіше працюють у міжнародному середовищі, що вимагає адаптації комунікаційних стратегій до різних культурних контекстів (Hoyle et al., 2018). Це особливо актуально для великих клубів, які мають фанатів у різних країнах світу.

Таким чином, організаційні комунікації у сучасному спортивному менеджменті на ринку послуг виконують багатофункціональну роль. Вони забезпечують стратегічний розвиток організації, формують її імідж, підтримують взаємодію з клієнтами та партнерами, сприяють розвитку корпоративної культури та допомагають долати кризові ситуації. У сучасних умовах особливого значення набувають цифрові та міжнародні комунікації, які визначають конкурентоспроможність спортивних організацій та їхню інтеграцію у глобальний простір.

### **Висновки до розділу 1.**

Отже, організаційні комунікації у спортивному менеджменті є динамічною сферою, що потребує постійного наукового осмислення та практичного вдосконалення. Вони визначають не лише ефективність управління, а й здатність організації формувати позитивний імідж, залучати інвестиції та підтримувати лояльність клієнтів. Подальші дослідження у цій галузі сприятимуть розвитку теоретичних засад та практичних інструментів комунікацій, що забезпечить конкурентоспроможність спортивних організацій у глобальному середовищі.

## РОЗДІЛ 2. МЕТОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

### 2.1. Методи дослідження

Для досягнення поставленої мети та завдань дослідження, нами використовувалися ряд взаємодоповнюючих методів, а саме: аналіз спеціальної наукової літератури; аналіз нормативно-правових актів; метод порівняння та зіставлення; соціологічне опитування (анкетування, інтерв'ю); методи математичної статистики, узагальнення та систематизація.

**Аналіз спеціальної наукової літератури** та аналіз нормативно-правових актів використовувалися на вирішення, насамперед, першого поставленого завдання. Вивчення та узагальнення літературних джерел на тему роботи проводилося за монографіями, авторефератами дисертацій, науковими статтями вітчизняних та зарубіжних авторів. На основі застосування даного методу було виявлено проблемну ситуацію, обрано та сформульовано тему, гіпотезу, мету та завдання дослідження. Аналіз літературних джерел та нормативно-правових актів дозволив визначити поняття, типи, класифікацію організаційних комунікацій в спортивному менеджменті, а також заходи державного регулювання їх розвитку.

**Соціологічне опитування.** За допомогою соціологічного опитування було вирішено третю та четверту поставлені завдання. Метод включав анкетування експертів, мета якого полягала у виявленні підходів до розвитку організаційних комунікацій в Україні. В анкетуванні взяли участь 14 осіб, які розділилися: за рівнем займаної посади - 3 науковця, 4 держслужбовця, 7 фахівців (тренерів, керівників фізкультурно-спортивних організацій); за статтю - 7 чоловіків та 7 жінок; за віком - 6 респондентів (23-35 років), 5 респондентів (36-50 років), 3 респонденти (51-65 років); за досвідом роботи у сфері фізичної культури і спорту - 2 респонденти (до 5 років); 7 респондентів (від 5 до 10 років); 5 респондентів (від 10 і більше років). Інструментарій дослідження додано до роботи (Додаток А). Проведено інтерв'ю з управлінцями державного рівня у сфері фізичної

культури і спорту, що дозволило повніше оцінити стан організаційних комунікацій.

**Метод порівняння та зіставлення** дозволив зіставити підходи до управління організаційними комунікаціями на різних етапах історичного розвитку, порівняти процеси формування структури організаційних комунікацій, встановити подібності та відмінності в Україні, а також деяких інших країнах.

**Методи математичної статистики.** Обробка кількісних та якісних даних, отриманих в результаті дослідження, здійснювалася загальноприйнятими методами математичної статистики (анкетне опитування із використанням шкали Лайкерта (Likert scale), коли респонденти оцінюють явища за шкалою від «повністю згоден» до «повністю не згоден». У нашому випадку — це адаптована 4-бальна шкала оцінювання, яка, на нашу думку, добре підходить для порівняльного аналізу).

Шкала Лайкерта була розроблена американським соціологом Ренсісом Лайкертом у 1932 році. Її головна ідея полягає у тому, щоб дати респондентам можливість висловити ступінь своєї згоди чи незгоди з певним твердженням. На відміну від дихотомічних питань («так/ні»), шкала Лайкерта дозволяє врахувати градацію ставлення — від повної підтримки до повного заперечення.

Зазвичай використовується 5- або 7-бальна шкала: нами використовувалася 4-бальна.

Анкетне опитування зі шкалою Лайкерта дозволяє:

- вимірювати ставлення до певних явищ (наприклад, рівень задоволеності послугами);
- оцінювати поведінкові наміри (чи готова людина підтримати реформу, купити продукт, брати участь у заході);
- виявляти тенденції у групах респондентів (наприклад, молодь більш відкрита до інновацій, а старші респонденти критичніші).

Переваги методу:

- нюансованість: респонденти можуть висловити не лише «так» чи «ні», а й проміжні позиції;

- зручність для аналізу: відповіді легко кодуються у числові значення (наприклад, від 1 до 5), що дозволяє застосовувати статистичні методи;
- універсальність: шкала підходить для різних тем — від оцінки якості послуг до вимірювання політичних уподобань;
- надійність: при правильному формулюванні питань шкала дає стабільні результати у повторних вимірюваннях.

Недоліки та обмеження:

- схильність до соціально бажаних відповідей: респонденти можуть відповідати так, як «прийнято», а не так, як думають;
- ефект середини: деякі люди часто обирають нейтральну позицію («важко сказати»), що знижує інформативність;
- культурні відмінності: у різних країнах люди по-різному інтерпретують ступінь згоди чи незгоди;
- складність інтерпретації крайніх значень: «повністю згоден» може означати різні рівні емоційної інтенсивності.

У спорті цей метод дозволяє здійснити оцінку важливості комунікацій між тренерами та спортсменами («Я вважаю, що регулярні зустрічі з тренером покращують мої результати»). У бізнесі: вимірювання задоволеності клієнтів («Я задоволений якістю обслуговування у цьому магазині»). У соціології: дослідження громадської думки («Я підтримую реформу системи освіти»).

Аналіз даних ми здійснювали наступним чином. Відповіді було закодовано числовими значеннями (наприклад, 1 = «повністю не згоден», 4 = «повністю згоден»). Далі було обчислено середні значення для груп респондентів, використано кореляційний аналіз, щоб виявити зв'язки між різними твердженнями. Застосовано також факторний аналіз, щоб групувати питання у блоки (наприклад, «довіра», «задоволеність», «готовність до змін»).

Отже, анкетне опитування із використанням шкали Лайкерта [44];[60] є одним із ефективних методів вимірювання ставлення та думок. Воно дозволяє отримати кількісні та якісні дані, які легко аналізувати статистично. Водночас

важливо враховувати можливі упередження та культурні особливості. У сучасних дослідженнях шкала Лайкерта є стандартом, який забезпечує надійність, універсальність та гнучкість у зборі соціологічних даних.

## **2.2. Організація дослідження**

Дослідження проводилися три етапи з наступним рішенням поставлених завдань.

На першому етапі аналізувалися літературні джерела, періодичні видання, вивчався досвід провідних фахівців з метою накопичення інформації з обраної нами проблеми. У цей період було обрано тему та мету нашої роботи, визначено завдання та адекватні методи дослідження.

На другому етапі проводилися опитування фахівців, керівного складу фізкультурно-спортивних організацій, науковців.

На заключному етапі ми проводили уточнення, узагальнення та систематизацію матеріалів, зібраних під час дослідження. На основі аналізу отриманих даних нами були сформульовані відповідні висновки та практичні рекомендації.

## РОЗДІЛ 3. СУЧАСНИЙ СТАН ОРГАНІЗАЦІЙНИХ КОМУНІКАЦІЙ В УКРАЇНСЬКОМУ СПОРТІ

### 3.1. Особливості комунікаційних процесів у спорті

Організаційні комунікації в українському спорті перебувають на етапі значної трансформації, зумовленої значними інституційними змінами, розвитком цифрових технологій і зростанням складності управлінських процесів. Останніми роками функціонування спортивних організацій дедалі більше залежить від їхньої здатності забезпечити ефективну комунікацію як усередині організації – між адміністративним персоналом, тренерським складом і спортсменами, так і ззовні – з державними органами, федераціями, спонсорами, ЗМІ та громадськістю. Водночас, попри зростання ролі комунікації як стратегічного управлінського ресурсу, чимало спортивних інституцій в Україні досі використовують застарілі, ієрархічні та розрізнені комунікаційні моделі, які не відповідають сучасним вимогам щодо гнучкості, оперативності та інклюзивності. Ці обмеження перешкоджають не лише ефективності операційної координації, а й загальній адаптивності сектору до глобальних тенденцій і місцевих викликів, зокрема децентралізації, обмеженості ресурсів і необхідності соціальної відповідальності [26].

Актуальність цього питання полягає в необхідності проаналізувати чинне інституційне середовище, в якому відбувається комунікація, виявити ключові фактори, що стримують її розвиток, і запропонувати практичні рішення, які відповідають сучасним стандартам управління та організаційної культури. Українські спортивні організації мають низку системних проблем, з-поміж яких: нестача кваліфікованого комунікаційного персоналу; недостатня інтеграція цифрових інструментів; слабкі механізми зворотного зв'язку та відсутність єдиної стратегічної комунікаційної політики на різних рівнях управління. Ці недоліки призводять до низької прозорості, неефективного прийняття рішень і послаблення суспільної довіри. З огляду на посилення міжнародної конкуренції, зростання очікувань з боку стейкхолдерів і реформи державного управління,

модернізація організаційних комунікацій у спорті є не лише своєчасною, а й необхідною для забезпечення інституційної стійкості, залучення громадськості та сталого розвитку сектору.

Аналіз сучасних наукових досліджень і публікацій свідчить про активізацію уваги науковців до проблеми організаційних комунікацій у сфері фізичної культури та спорту, що зумовлено трансформаційними процесами в управлінських моделях, впровадженням цифрових технологій і зростанням ролі комунікацій у побудові стійких спортивних інституцій. У статті М. Оніпченка та Ю. Коновальчука [25] розглядаються управлінські підходи до організаційної взаємодії в спорті в умовах сучасних викликів. Автори акцентують на важливості комунікаційної злагодженості в межах ієрархічних структур і наголошують на потребі в гнучких механізмах обміну інформацією для підвищення адаптивності спортивних організацій. Дослідження С. Короля, В. Ворони та Р. Стасюка [14] спрямоване на осмислення публічного управління у фізкультурно-спортивній сфері, зокрема в аспекті організаційної структури та сучасних тенденцій розвитку. Автори зазначають, що ефективність управління безпосередньо залежить від комунікаційного супроводу управлінських процесів, що охоплює як вертикальні, так і горизонтальні зв'язки.

Особливу увагу комунікаційним процесам у контексті інклюзивності приділено в дослідженні О. Шевчука, І. Когута та В. Маринич [29], де обґрунтовано організаційні засади комунікаційної підтримки інклюзивних практик у спорті. Вчені наголошують на важливості створення середовища для двосторонньої комунікації між спортсменами з інвалідністю, тренерами та адміністрацією, що потребує особливої чутливості до індивідуальних потреб. Стаття Г. Лавріна, І. Ангелюка, Т. Кучера, Н. Осіп та О. Хоми [15] висвітлює організаційні аспекти проведення спортивних змагань в умовах діджиталізації. Автори зосереджують увагу на ролі цифрових комунікацій у забезпеченні зворотного зв'язку з учасниками, спрощенні логістичних процесів і підвищенні прозорості діяльності спортивних установ. Натомість дослідження О. Гаврилук, Є. Нікіфорової та Л. Павліченко [7] розглядає спортивну медіакомунікацію в

умовах пандемії, акцентуючи на дискурсивних практиках представлення спорту в медіапросторі. Автори відзначають зміщення акценту з інформаційного наповнення на формування іміджу та довіри через онлайн-канали, що суттєво впливає на ефективність взаємодії з зовнішніми стейкхолдерами.

У теоретичному дослідженні І. Лисенко [19] проаналізовано сучасні моделі державної участі в управлінні спортом, де підкреслюється потреба в інтегрованих комунікаційних платформах, що дали б змогу забезпечити прозорість рішень, підзвітність та ефективний діалог між суб'єктами галузі. Ці підходи мають ключове значення для формування стратегічної комунікаційної політики на державному рівні. У статті А. Лизанця, В. Проскури та В. Дудаша [18] досліджено застосування комунікаційних технологій у менеджменті персоналу. Хоча увага авторів сфокусована на економічному контексті, вони окреслюють універсальні інструменти цифрової комунікації, що можуть бути адаптовані для потреб спортивних організацій, зокрема в аспекті управління людськими ресурсами, внутрішньої комунікації та мотивації персоналу.

Організаційні комунікації постають як багатовимірний феномен, що охоплює обмін інформацією, значеннями і прагненнями всередині та між структурними підрозділами організації. У контексті спортивного сектору, де співпраця, координація та узгодження цілей мають важливе значення для досягнення високих результатів і сталого розвитку, вивчення комунікаційних процесів набуває особливого значення. Організаційні комунікації можна розглядати в широкому сенсі як цілеспрямовану, структуровану взаємодію між окремими особами, групами та інституціями в межах організаційної системи, що спрямована на забезпечення функціональності, адаптивності та ефективності управлінських процесів. Сюди належать не лише усні чи письмові повідомлення, а й невербальні сигнали, символічні взаємодії, технологічні засоби комунікації та інституціоналізовані канали комунікації.

Класифікацію організаційних комунікацій зазвичай проводять за декількома критеріями. За спрямуванням потоку інформації комунікації поділяються на вертикальні (зверху вниз і знизу вгору), горизонтальні (між

підрозділами або відділами одного рівня) і діагональні (між різними рівнями та відділами). За формальними ознаками комунікації можуть бути формальними (регульованими організаційними нормами, інструкціями чи ієрархією) або неформальними (що базуються на особистих зв'язках, довірі чи стихійних взаємодіях). До того ж, комунікації поділяються на внутрішні (що відбуваються всередині організації) та зовнішні (із зовнішніми учасниками, серед яких спонсори, ЗМІ, вболівальники, федерації та керівні органи) [6]. Кожен тип комунікацій виконує певні функції, які в комплексі формують організаційний клімат, підтримують процес прийняття рішень, забезпечують безперервність та інноваційність діяльності.

До головних функцій організаційних комунікацій належать передача інформації, координація діяльності, мотивація та залучення персоналу, вирішення конфліктів, розвиток організаційної культури та адаптація до змін у зовнішньому середовищі. У спортивних організаціях ці функції набувають подвійного значення через їхню динамічність, конкурентність і публічний характер. Наприклад, комунікація забезпечує ефективну координацію дій команди під час тренувань або змагань, підтримує стратегічне узгодження між тренерським складом і керівництвом, а також полегшує кризовий менеджмент у ситуаціях, що пов'язані з травмами, медіаскандалами або змінами в спонсорській підтримці. Окрім того, внутрішні комунікації допомагають побудувати довіру та прихильність серед спортсменів і персоналу, тоді як зовнішні комунікації формують імідж і репутацію організації в публічній сфері [30, с. 19].

Організаційні комунікації в спортивному секторі функціонують на різних рівнях. На операційному рівні комунікація передбачає повсякденну взаємодію, що пов'язана з логістикою, плануванням, звітуванням про результати діяльності та розподілом завдань. На тактичному рівні – це планування таких заходів, як відбір команд, організація заходів або маркетингових кампаній. На стратегічному рівні комунікація підтримує формулювання та реалізацію таких довгострокових цілей, як організаційне зростання, розвиток бренду або міжнародна співпраця. Ці рівні взаємопов'язані, а ефективність комунікації на

кожному з них впливає на загальну ефективність і стійкість спортивної організації.

Комунікаційні процеси в спортивних організаціях мають декілька специфічних особливостей. По-перше, інтенсивність та емоційний характер спортивної діяльності часто збільшують складність комунікації, вимагаючи високого рівня емоційного інтелекту, конфліктологічної чутливості та чіткості в передачі повідомлень. По-друге, багаторівнева структура спортивних організацій, яка охоплює спортсменів, тренерів, медичний персонал, адміністраторів, волонтерів, медіапартнерів і керівні органи, призводить до існування численних комунікаційних рівнів та учасників з різними інтересами, очікуваннями та стилями комунікації. По-третє, висока публічність спорту та вплив ЗМІ та цифрових платформ накладають додаткові вимоги до прозорості, адаптивності та оперативності організаційних комунікацій.

Роль комунікацій в ефективному управлінні спортивними організаціями є як інструментальною, так і стратегічною. З інструментального боку, комунікації сприяють щоденному функціонуванню організації, забезпечують дотримання правил і процедур, а також підтримують зворотний зв'язок, що сприяє підвищенню ефективності діяльності. У стратегічному плані комунікація формує організаційну ідентичність, спрямовує формування культури, посилює залучення зацікавлених сторін і створює мережі, які розширюють вплив і ресурси організації [50, с. 455].

### **3.2. Інституційне середовище суб'єктів сфери фізичної культури та спорту, що залучені до системи організаційних комунікацій**

В Україні інституційне середовище організацій сфери фізичної культури та спорту є складною системою формальних і неформальних норм, організаційних форм, суб'єктів і правил, які визначають розвиток, функціонування та взаємодію суб'єктів національної спортивної сфери. Це середовище забезпечує операційну реалізацію спортивної політики, впровадження управлінських практик і формування ефективних комунікаційних зв'язків між суб'єктами. Воно охоплює

не лише мережу інституцій, які залучені до організації, регулювання та підтримки спортивної діяльності, а й інституційну логіку, що регулює відносини між органами державної влади, неурядовими організаціями, комерційними структурами та громадськістю.

В Україні інституційне середовище організацій у сфері фізичної культури та спорту має досить широку типологію за формою власності, функціональним призначенням, рівнем функціонування та організаційно-правовим статусом. Система складається з державних і комунальних спортивних закладів (дитячо-юнацькі спортивні школи, спеціалізовані школи олімпійського резерву, заклади вищої освіти фізичної культури), національних спортивних федерацій, спортивних клубів, професійних команд, громадських спортивних об'єднань, студентських спортивних організацій, а також приватних фізкультурно-оздоровчих центрів. Кожен тип виконує окремі завдання – від популяризації масового спорту та розвитку масового спорту до підготовки професійних спортсменів і представництва на міжнародному рівні. Ці організації відрізняються за цільовою аудиторією, джерелами фінансування, організаційною культурою та стратегіями взаємодії з зовнішніми стейкхолдерами.

Інституційна структура сектору також відображає вертикальну та горизонтальну координацію. На національному рівні центральний орган виконавчої влади у сфері фізичної культури і спорту (нині Міністерство молоді та спорту України) [24] визначає стратегічні пріоритети, затверджує програми розвитку та здійснює нагляд за реалізацією державної політики. На регіональному та місцевому рівнях в обласних і міських адміністраціях функціонують департаменти фізичної культури та спорту, які адаптують національні цілі до місцевого середовища. На горизонтальному рівні численні спортивні федерації, ліги та асоціації функціонують як незалежні самоврядні організації, що відповідають за розвиток конкретних видів спорту, календарі змагань, ліцензування та дисциплінарну практику. Неурядовий сектор відіграє дедалі більшу роль, представляючи інтереси спортсменів, тренерів та інших

фахівців, організовуючи змагання та заходи, популяризуючи інклюзивні та громадські спортивні ініціативи.

Комунікацію в цьому інституційному просторі здійснюють різні суб'єкти, ролі яких визначаються їхніми формальними повноваженнями, професійними компетенціями та доступом до ресурсів. Серед ключових комунікаторів – урядовці, керівники федерацій, управлінці спортивних закладів, тренери, спортсмени, спонсори, представники ЗМІ, міжнародні партнери. Ці суб'єкти взаємодіють у системі управління спортом через формальні (офіційне листування, звіти, протоколи, регламенти) та неформальні (консультації, лобіювання, налагодження контактів) канали. Ефективна комунікація між ними має важливе значення для прийняття рішень, стратегічного планування, координації змагань і тренувальних процесів, управління людськими та фінансовими ресурсами, а також кризового реагування. Окрім того, комунікація постає механізмом досягнення консенсусу в секторі, де інтереси та пріоритети різних суб'єктів часто не збігаються [52].

Нормативно-правова база комунікаційної взаємодії в українському спорті ґрунтується на низці нормативних актів, які визначають ролі, права та обов'язки учасників, встановлюють процедури обміну інформацією та співпраці. Головним правовим документом є Закон України «Про фізичну культуру і спорт» від 24 грудня 1993 року № 3808-ХІІ, який окреслює загальні принципи управління, систему спортивних організацій та умови державної підтримки. Галузеві нормативні акти, зокрема статuti національних федерацій, статuti спортивних установ, процедури ліцензування та сертифікації, а також антидопінгові правила, містять детальніші вказівки щодо питань, пов'язаних із комунікацією. Правові документи регулюють також відносини з міжнародними організаціями, з-поміж яких Міжнародний олімпійський комітет, міжнародні федерації та Всесвітня антидопінгова агенція, забезпечуючи відповідність України світовим стандартам і сприяючи транскордонній комунікації.

Щоб систематизувати головні складові інституційного середовища українського спорту, у таблиці 1 представлено типологію організацій, ключових

суб'єктів комунікації та основні нормативно-правові акти, що регулюють їхню взаємодію [48; 52].

**Таблиця 1**

Типологія організацій, ключових суб'єктів комунікації та основні нормативно-правові акти, що регулюють їхню взаємодію

Тип організації	Головні суб'єкти комунікації	Нормативно-правова база
Державні та комунальні спортивні заклади	Директори, тренери, посадові особи органів місцевого самоврядування	Закон України «Про фізичну культуру і спорт», місцеві нормативно-правові акти
Національні спортивні федерації	Президенти федерацій, виконавчі комітети, керівники клубів	Статути федерацій, національні та міжнародні спортивні правила
Професійні клуби та команди	Власники клубів, менеджери команд, спонсори, координатори ліг	Регламенти ліг, трудові контракти, спонсорські угоди
Неурядові спортивні асоціації	Лідери неурядових організацій, волонтери, представники громадськості	Законодавство про неурядові організації, внутрішні статути, угоди про громадське партнерство
Фітнес- та велнес-центри	Приватні власники, менеджери з маркетингу, персонал із обслуговування клієнтів	Законодавство у сфері господарської діяльності, законодавство про захист прав споживачів
Освітні спортивні організації	Керівники закладів, відділів освіти, тренери	Освітнє законодавство, статути закладів

Зазначимо, що інституційне середовище організацій у сфері фізичної культури та спорту в Україні продовжує розвиватися під впливом децентралізації, європейської інтеграції та зростаючого суспільного запиту на прозоре та підзвітне управління. Ефективність комунікації в цьому середовищі безпосередньо пов'язана з узгодженістю інституційних ролей, доступністю нормативних документів і здатністю комунікаторів діяти стратегічно скоординовано та професійно обізнано.

Розвиток спортивної сфери в Україні впродовж останніх років супроводжується поступовою трансформацією організаційних комунікаційних практик на різних інституційних рівнях. Ці трансформації зумовлені необхідністю адаптації до нових викликів в управлінні, соціально-політичними

змінами, реформами децентралізації, посиленням міжнародної взаємодії та зростанням ролі цифрових технологій в управлінні. Організаційні комунікації в цьому контексті функціонують не лише як технічний процес обміну інформацією, а й як стратегічний інструмент, що впливає на прийняття рішень, довіру громадськості, мобілізацію ресурсів і загальну ефективність спортивних організацій. Водночас сучасний стан комунікацій на державному, регіональному та місцевому рівнях свідчить про численні дисбаланси, фрагментарність та системні недоліки.

На державному рівні організаційні комунікації в спортивному секторі переважно координуються Міністерством молоді та спорту України [7] та централізованими органами, зокрема національними спортивними федераціями. Ці структури відповідають за формування національних стратегій, імплементацію міжнародних угод і забезпечення дотримання міжнародних стандартів. Водночас комунікація з центру до підпорядкованих установ часто залишається надмірно формалізованою, повільною та бюрократичною. У форматі взаємодії часто переважають циркуляри, інструкції та звітні документи, тоді як стратегічний діалог, залучення стейкхолдерів і механізми зворотного зв'язку є недостатньо розвиненими. Це обмежує здатність швидко реагувати на актуальні виклики, такі як зміни в календарі міжнародних змагань, надзвичайні інфраструктурні проблеми або переміщення спортсменів і персоналу, пов'язані з війною.

На регіональному рівні на ситуацію впливає різний рівень спроможності регіональних управлінь молоді та спорту, які підпорядковуються обласним державним адміністраціям або муніципалітетам. Попри те, що децентралізація надала цим органам більше автономії, вона також виявила відмінності в організаційній культурі, комунікаційній компетентності та доступі до цифрової інфраструктури. Деякі обласні центри проявляють ініціативу, запускаючи онлайн-платформи, організовуючи медіакампанії або залучаючи місцеві громади до дискусій про розвиток спорту. Водночас інші залишаються пасивними, використовуючи застарілі канали комунікації та обмежено співпрацюючи з

клубами, школами та асоціаціями. Відсутність стандартизованих цифрових рішень та єдиної комунікаційної політики призводить до подвоєння зусиль, роз'єднаності баз даних і зниження прозорості.

На місцевому рівні, зокрема в невеликих муніципалітетах і в сільській місцевості, організаційна комунікація часто є неформальною, несистематичною і залежить від особистих ініціатив місцевих спортивних діячів. Тренери, директори шкіл і вчителі фізкультури переважно виступають ключовими посередниками в місцевій спортивній екосистемі, але досить часто вони ізольовані від ширших інформаційних потоків і мають обмежений доступ до управлінської чи комунікативної підготовки. Відсутність комунікації з регіональною владою чи національними інституціями обмежує можливості подавати заявки на гранти, брати участь у конкурсних програмах або координувати спортивні заходи між громадами. Це обмежує видимість низових спортивних ініціатив і знижує ефективність використання місцевої спортивної інфраструктури [38].

### **3.3. Можливості та виклики на різних рівнях управління організаційними комунікаціями в українському спорті**

Цифрові технології та сучасні медіа чинять істотний вплив на комунікаційні процеси в українському спорті, адже пропонують нові інструменти для взаємодії, промоції та координації. Дедалі частіше федерації, клуби та окремі спортсмени використовують платформи соціальних мереж, месенджери, хмарні інструменти для співпраці та системи онлайн-звітності. Ці технології дають змогу швидше обмінюватися інформацією, ширше охоплювати аудиторію та безпосередньо взаємодіяти з цільовою аудиторією. Тепер спортивні організації можуть звертатися до вболівальників, спонсорів і членів громади без посередників, що сприяє підвищенню прозорості та впізнаваності бренду. Діджиталізація також полегшує дистанційне навчання для тренерів, цифрову реєстрацію на турніри та практику електронного врядування. Проте впровадження таких інструментів відбувається вкрай нерівномірно і часто спонтанно. Багатьом установам бракує цифрових стратегій, політики захисту даних або спеціального персоналу, що

призводить до неефективного використання ресурсів і надмірного комунікаційного навантаження [32, с. 206].

Попри появу позитивних тенденцій, значні бар'єри та недоліки продовжують впливати на організаційні комунікації у спортивному секторі України. Серед найстійкіших проблем – нестача кваліфікованих фахівців із комунікацій у спортивних організаціях. Більшість адміністративного та тренерського персоналу не проходять навчання з комунікацій, зв'язків з громадськістю або цифрових інструментів, що обмежує їхню здатність ефективно взаємодіяти зі стейкхолдерами. Ієрархічні та непрозорі комунікаційні структури, успадковані з періоду Радянського Союзу, залишаються домінантними, що перешкоджає відкритому діалогу та ініціативам «знизу вгору». Іншим бар'єром є недостатній рівень міжсекторальної комунікації, особливо між спортивним сектором та освітою, охороною здоров'я, бізнесом і медіа, що обмежує можливості для інновацій та синергії. Окрім того, відсутність єдиних цифрових екосистем між установами призводить до неузгодженості даних, дублювання комунікаційних зусиль і неефективності в прийнятті рішень.

У таблиці 2 узагальнено ключові комунікаційні особливості, можливості та виклики на різних рівнях управління спортом в Україні [32; 37].

**Таблиця 2**

Ключові комунікаційні особливості, можливості та виклики на різних рівнях управління спортом в Україні

Рівень управління спортом	Комунікаційні характеристики	Основні проблеми та бар'єри
Державний рівень	Формалізований, централізований, зорієнтований на регулювання та контроль	Бюрократизація, слабкий зворотний зв'язок, відсутність стратегічного залучення
Регіональний рівень	Частково децентралізований, нерівномірні практики, поєднує традиційні та цифрові підходи	Відсутність стандартизації, слабка горизонтальна координація, слабо розвинена цифрова інфраструктура
Місцевий рівень	Неформальний, персоналізований, зорієнтований на громаду	Комунікаційна ізоляція, брак ресурсів і компетенцій, відсутність наступності

Трансформація галузі фізичної культури та спорту у XXI столітті дедалі більше залежить не лише від розвитку інфраструктури чи підготовки кваліфікованих кадрів, а й від здатності інституцій будувати ефективні та адаптивні системи організаційних комунікацій. У контексті світових викликів, діджиталізації, соціальних зрушень і геополітичної нестабільності перспективи розвитку організаційних комунікацій у цій сфері визначаються тим, наскільки стратегічно та гнучко система здатна реагувати на внутрішні та зовнішні запити. Інтенсифікація комунікаційних потоків, диверсифікація учасників, ускладнення управлінських структур вимагають переходу від традиційних і статичних моделей комунікації до сучасних, проактивних та інтерактивних форматів комунікаційної взаємодії.

Одним із пріоритетних напрямів удосконалення комунікації у сфері фізичної культури та спорту є формування послідовної та симетричної комунікаційної політики всередині та між інституціями різних рівнів. Необхідно переходити від ієрархічних і директивних моделей до систем, що базуються на зворотному зв'язку, участі та прозорості. Спортивні організації мають запровадити інституційні механізми для регулярного діалогу з ключовими учасниками, зокрема спортсменами, тренерами, адміністративним персоналом, спонсорами та вболівальниками. Ці механізми можуть охоплювати консультативні ради, громадські форуми, цифрові платформи зворотного зв'язку та практики колективного планування. Такий перехід вимагає культурної переорієнтації на визнання комунікації ключовим управлінським ресурсом, а не другорядною функцією [43].

Іншим важливим напрямом є професіоналізація комунікаційної діяльності. Це передбачає впровадження фахівців із комунікацій у штатні структури спортивних організацій, розроблення спеціалізованих освітніх програм зі спортивної комунікації, інтеграцію комунікаційних компетенцій у кваліфікаційні вимоги до спортивних управлінців і керівників. Посилення спроможності до кризових комунікацій, управління репутацією та залучення

стейкхолдерів буде сприяти підвищенню стійкості та життєздатності організацій у нестабільних і непередбачуваних умовах. Формування етичних стандартів комунікації та кодексів поведінки також зміцнить довіру, доброчесність та підзвітність в секторі.

Сучасні комунікаційні стратегії, що ґрунтуються на цифрових технологіях та аналітиці даних, відкривають значні можливості для поліпшення організаційної комунікації у сфері фізичної культури та спорту. Використання штучного інтелекту, великих даних та інструментів автоматизації дає змогу оптимізувати інформаційні потоки, персоналізувати повідомлення та відстежувати ефективність комунікації в режимі реального часу. Впровадження інтегрованих комунікаційних платформ, систем управління контентом і систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) може суттєво покращити координацію між підрозділами та із зовнішніми партнерами. Спортивні організації, які впроваджують багатоканальні комунікаційні стратегії, що поєднують соціальні мережі, мобільні додатки, інтерактивні вебсайти та традиційні ЗМІ, можуть розширити свою аудиторію, підвищити рівень залученості та сформувати спільноту навколо свого бренду чи місії. Однак ці інновації вимагають розвиненої цифрової культури, політики кібербезпеки, інвестицій в інфраструктуру та навчання [31, с. 289].

Розвиток організаційних комунікацій у цій галузі також залежить від рівня міждисциплінарної співпраці. Спортивні організації дедалі частіше перетинаються з такими сферами, як громадське здоров'я, освіта, психологія, містобудування, туризм, медіа та цифрові технології. Встановлення комунікаційних партнерств із представниками цих секторів дає змогу генерувати інноваційні рішення, спільні програми та соціальні ініціативи, що не обмежуються вузькими рамками спорту. Наприклад, співпраця з закладами охорони здоров'я сприяє популяризації здорового способу життя, з ІТ-компаніями – розвитку спортивних технологій і цифрових інструментів залучення вболівальників, а взаємодія з освітніми установами – впровадженню моделей дуальної кар'єри та розширенню платформ для обміну знаннями.

Міждисциплінарна комунікація збагачує спортивне середовище, урізноманітнюючи його функції та соціальну значущість.

Міжнародний досвід відіграє важливу роль у формуванні сучасних комунікаційних практик в українській спортивній сфері. Запозичення моделей Європейського Союзу, Північної Америки та світових спортивних федерацій дає змогу адаптувати найкращі практики в таких сферах, як прозорість, управління стейкхолдерами, маркетинг та інклюзивна комунікація. Участь у міжнародних мережах, програмах обміну та транскордонних проєктах сприяє професіоналізації персоналу, вирівнюванню комунікаційних стандартів і покращенню інституційної репутації на міжнародній арені. Світовий досвід також свідчить про важливість комунікаційних стратегій для розв'язання етичних проблем, з-поміж яких варто згадати допінг, корупцію та дискримінацію, що потребують скоординованих і чітко сформульованих транскордонних відповідей.

Обговорення сучасного стану організаційних комунікацій у спортивній сфері України показує, що ефективність управлінських процесів значною мірою залежить від здатності налагодити результативну взаємодію між усіма учасниками спортивного середовища. Міжнародні дослідження підтверджують, що комунікація є базовим елементом управління у спорті, оскільки вона забезпечує не лише обмін інформацією, а й формування спільного бачення, командної мотивації та суспільної підтримки спортивної діяльності [50]. У цьому контексті українські реалії демонструють суперечливу картину: з одного боку, спостерігається активне впровадження цифрових каналів взаємодії, а з іншого – зберігаються елементи централізованої та малоефективної бюрократичної моделі. Це обмежує адаптивність системи до сучасних викликів, особливо в умовах децентралізації та зовнішньополітичної нестабільності. Науковці, зокрема В. Приходько, О. Томенко, P. Radziejowski (П. Радзейовський) та ін. [52], наголошують на необхідності гармонізації державного та громадського управління у спорті, де ключову роль має відігравати комунікація як інструмент інтеграції інтересів і формування спільної відповідальності. У межах цього

підходу важливими стають горизонтальні комунікаційні зв'язки між муніципальними органами, громадськими організаціями, спортивними федераціями та самими учасниками змагань. З іншого боку, розвиток спортивної дипломатії, як зазначають В. Матвієнко та Р. Грищук [48], розширює рамки комунікаційної взаємодії, виводячи її на міжнародний рівень. У цьому сенсі організаційна комунікація в спорті набуває не лише управлінського, а й політичного значення, зокрема для формування позитивного іміджу України за кордоном через спортивні події, участь у міжнародних федераціях і реалізацію проєктів публічної дипломатії.

У межах українських територіальних громад проблема комунікації в спорті має особливе значення, адже, як показує дослідження Т. Дорофєєвої [38], ефективність публічного управління спортом у сільських громадах значною мірою залежить від доступності та прозорості інформаційних каналів. Сучасні тенденції в освіті також демонструють важливість комунікацій між закладами освіти, спортивними організаціями та місцевою владою, що підтверджено дослідженням В. Бабаліча, Н. Собко та ін. [32]. Окрім того, розгляд спортивного туризму як частини спортивної сфери, поданий у праці І. Блащак, М. Карпи та Л. Акімової [34], показує, що навіть у вузьких підсекторах спорту якість організаційної комунікації визначає рівень правового регулювання, менеджменту та залучення учасників. Усі ці дослідження підтверджують думку про те, що майбутнє спортивного управління в Україні значною мірою залежить від того, наскільки ефективно будуть реалізовані сучасні моделі комунікації як у межах країни, так і в міжнародному контексті.

#### **3.4. Сучасний стан організаційних комунікацій в Україні за результатами соціологічного опитування**

Для більш глибокого аналізу отриманої інформації, нами було ініційовано і проведено соціологічне дослідження (анкетування) респондентів з числа працівників сфери фізичної культури і спорту, що представляють фізкультурно-спортивні організації різних рівнів управління і форм власності, а також науковці

Національного університету фізичного виховання і спорту України. Метою соціологічного дослідження було спростувати, або довести вірність даних, які ми отримали з літературних джерел і за результатами власних спостережень. Завдання соціологічного опитування відповідали завданням нашого дослідження в цілому. Анкета містила в собі 20 закритих питань, згрупованих в 6 блоків:

1. Роль і місце організаційних комунікацій в умовах сучасного ринку послуг;
2. Особливості комунікаційних процесів у спорті;
3. Інституційне середовище суб'єктів сфери фізичної культури та спорту, що залучені до системи організаційних комунікацій;
4. Можливості та виклики на різних рівнях управління організаційними комунікаціями в українському спорті;
5. Сильні та слабкі сторони сучасних організаційно-комунікаційних зв'язків в Україні;
6. Шляхи покращення організаційно-комунікаційних зв'язків у спортивному менеджменті України.

В анкетуванні взяли участь 14 осіб, які розділилися: за рівнем займаної посади - 3 науковця, 4 держслужбовця, 7 фахівців (тренерів, керівників фізкультурно-спортивних організацій); за статтю - 7 чоловіків та 7 жінок; за віком - 6 респондентів (23-35 років), 5 респондентів (36-50 років), 3 респонденти (51-65 років); за досвідом роботи у сфері фізичної культури і спорту - 2 респонденти (до 5 років); 7 респондентів (від 5 до 10 років); 5 респондентів (від 10 і більше років).

За відповідь на кожне питання зараховувалася кількість певна кількість балів, яка відображала думки респондентів наступним чином:

- 1 бал: негативна/мінімальна оцінка, низька підтримка або слабка наявність явища;
- 2 бали: помірно негативна/низька оцінка, часткова або нестабільна наявність явища;

- 3 бали: помірно позитивна/середня оцінка, наявність явища з обмеженнями;
- 4 бали: позитивна/висока оцінка, стійка наявність явища та підтримка.

Потім формувалася загальна оцінка ставлення респондента по блоку в цілому. У таблиці 3 відображено результати анкетування 14 респондентів, які представляють різні групи професійної діяльності у сфері фізичної культури та спорту: науковців, держслужбовців та фахівців (тренерів, керівників спортивних організацій).

**Таблиця 3**

Характеристика вибірки та середні бали за блоками анкетування

ID	Посада	Стать	Вік (років)	Досвід роботи (років)	Бали по кожному блоку питань						Сума	Середній бал
					1	2	3	4	5	6		
1	науковець	чол	23-35	5-10	3	4	3	4	3	4	21	3.5
2	науковець	жін	36-50	10+	4	3	4	3	4	3	21	3.5
3	науковець	чол	51-65	10+	3	3	4	4	3	4	21	3.5
4	держслужбовець	жін	23-35	до 5	2	3	3	2	3	3	16	2.7
5	держслужбовець	жін	36-50	5-10	3	2	3	3	2	3	16	2.7
6	держслужбовець	чол	36-50	10+	4	3	3	4	3	4	21	3.5
7	держслужбовець	чол	51-65	10+	3	3	2	3	3	2	16	2.7
8	фахівець	жін	23-35	5-10	3	4	3	4	3	4	21	3.5
9	фахівець	чол	23-35	5-10	2	3	2	3	2	3	15	2.5
10	фахівець	жін	36-50	5-10	3	3	3	3	3	3	18	3.0
11	фахівець	чол	36-50	10+	4	4	3	4	4	4	23	3.8
12	фахівець	жін	23-35	до 5	2	2	3	2	2	2	13	2.2
13	фахівець	жін	51-65	10+	3	3	3	3	3	3	18	3.0
14	фахівець	чол	23-35	5-10	4	3	4	4	3	4	22	3.7

Як видно з таблиці, вибірка є збалансованою за статтю (7 чоловіків і 7 жінок), охоплює три вікові категорії (молодь 23-35 років, середній вік 36-50 років та старші респонденти 51-65 років), а також різний досвід роботи у сфері - від початківців до фахівців із понад десятьма роками практики. Це дозволяє зробити узагальнені висновки про сприйняття організаційних комунікацій у спортивному менеджменті.

Серед загальних тенденцій можна виділити наступне. Середні бали респондентів коливаються від 2.2 до 3.8, що свідчить про загалом позитивне ставлення до ролі комунікацій, але з наявними проблемними зонами. Найвищі оцінки отримали респонденти з великим досвідом роботи (10+ років), особливо серед фахівців, які демонструють середній бал 3.8. Це означає, що практики з

тривалим стажем краще усвідомлюють значення комунікаційних процесів і бачать їхню користь у щоденній діяльності. Натомість найнижчі оцінки (2.2) дали молоді спеціалісти з невеликим досвідом (до 5 років), що може свідчити про недостатню інтеграцію комунікаційних стратегій у їхню практику або про брак знань і навичок у цій сфері.

Аналіз за групами респондентів показує, що науково-педагогічні працівники демонструють стабільно високі оцінки (середній бал 3.5). Вони визнають стратегічну роль комунікацій у розвитку спортивного менеджменту, підкреслюють важливість інституційної підтримки та бачать потенціал у цифровізації. Їхні відповіді відносно збалансовані між блоками, що свідчить про системне бачення проблеми.

Представники державних органів управління сферою фізичної культури і спорту (держслужбовці) мають більш відмінні результати: частина з них оцінює стан організаційних комунікацій на рівні 3.5, але інші — лише на 2.7. Це відображає суперечливість у сприйнятті: одні бачать у комунікаціях інструмент розвитку, інші — лише формальність. Важливо, що держслужбовці з більшим досвідом (10+ років) дають вищі оцінки, ніж молодші колеги, що підтверджує значення практичного досвіду у формуванні ставлення до комунікацій.

Фахівці сфери фізичної культури і спорту демонструють найбільшу варіативність: від дуже низьких оцінок (2.2) до найвищих (3.8). Це пояснюється різним рівнем досвіду та умовами роботи. Молоді спеціалісти часто стикаються з браком ресурсів і підтримки, що знижує їх оцінку комунікаційних процесів. Натомість досвідчені тренери та керівники спортивних організацій бачать у комунікаціях ключ до успіху, особливо у взаємодії з громадськістю та партнерами. Аналіз результатів опитування за тематичними блоками показує наступні тенденції (рис. 3.1):

- Блок 1(3,2), що характеризує важливість ролі і місця організаційних комунікацій отримав середні оцінки близько 3–4, що свідчить про загальне визнання важливості комунікацій. Респонденти визнають важливість комунікацій як стратегічного ресурсу. Це означає, що комунікації розглядаються

не лише як технічний інструмент, а як фактор розвитку організацій та підвищення їхньої конкурентоспроможності.

- Блок 2 (3,0), що оцінює наявність відмінностей комунікацій у сфері спорту, показує варіативність: молодші респонденти оцінюють нижче, тоді як досвідчені - вище. Оцінки свідчать про усвідомлення специфіки спортивних комунікацій, але водночас респонденти бачать труднощі у їхній практичній реалізації. Це може бути пов'язано з браком ресурсів або недостатньою компетентністю персоналу.

- Блок 3(2,8) (інституційне середовище) має найнижчі оцінки (2–3), що вказує на проблеми з координацією та підтримкою з боку державних і місцевих інституцій. Респонденти відзначають проблеми бюрократизації, слабку координацію між державними та місцевими структурами, а також недостатню підтримку спортивних організацій. Це свідчить про потребу у реформуванні інституційної системи.

- Блок 4(3,1) (можливості та виклики системи організаційних комунікацій у спортивній діяльності) демонструє середні значення (3–4), що свідчить про усвідомлення потенціалу, але й наявність бар'єрів. Оцінки показують, що респонденти бачать як потенціал, так і бар'єри. Серед можливостей — цифровізація та міжнародна інтеграція, серед викликів — обмежені ресурси та низька комунікаційна компетентність.

- Блок 5(2,9) (сильні та слабкі сторони) отримав неоднозначні оцінки: респонденти визнають сильні сторони, але наголошують на слабких - бюрократії, нестачі ресурсів, відсутності стратегічного планування. Респонденти визнають наявність сильних сторін (активність громадських організацій, розвиток цифрових каналів), але наголошують на слабких — відсутності стратегічного планування, бюрократії та нестачі ресурсів.

- Блок 6(3,4) (шляхи покращення організаційних комунікацій) має найвищі оцінки (3–4), що свідчить про оптимізм респондентів щодо можливостей реформування та розвитку комунікаційних процесів. Вони бачать

перспективи у створенні єдиної цифрової платформи, підвищенні компетентності персоналу та гармонізації між інституціями.

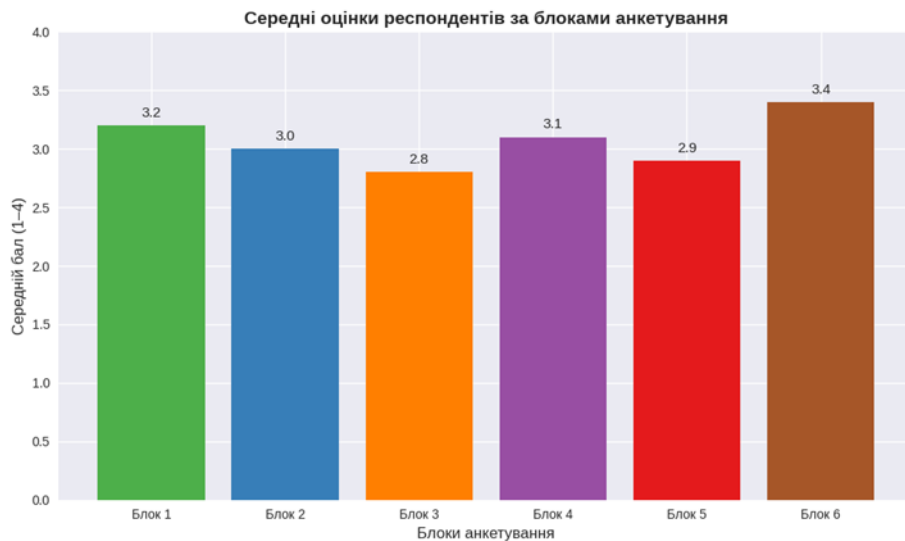


Рис. 3.1. Середні оцінки респондентів за блоками анкетування

Діаграма 3.1. демонструє середні оцінки респондентів за шістьма блоками анкетування. Значення коливаються від 2.8 до 3.4, що свідчить про загалом позитивне ставлення до організаційних комунікацій у спортивному менеджменті, але з наявними проблемними зонами. Найвищий показник має Блок 6 (3.4), що відображає оптимізм респондентів щодо можливостей покращення комунікаційних процесів. Найнижчий — Блок 3 (2.8), який вказує на проблеми інституційного середовища.

Аналізуючи особливості думок респондентів за їх віковою та гендерною ознакою, можемо сказати, що молоді респонденти (23–35 років) демонструють нижчі оцінки, особливо ті, хто має невеликий досвід. Це може бути пов'язано з тим, що вони ще не інтегровані у систему управління і не мають достатньо можливостей впливати на комунікаційні процеси. Середній вік (36–50 років) показує більш стабільні оцінки, а старші респонденти (51–65 років) демонструють помірний рівень, що свідчить про критичне ставлення до існуючих проблем. Гендерних відмінностей у середніх оцінках практично немає — чоловіки і жінки оцінюють комунікації схожим чином.

Так, за результатами опитування респондентів щодо ролі і місця організаційних комунікацій у фізкультурно-спортивній діяльності (рис. 3.2.),

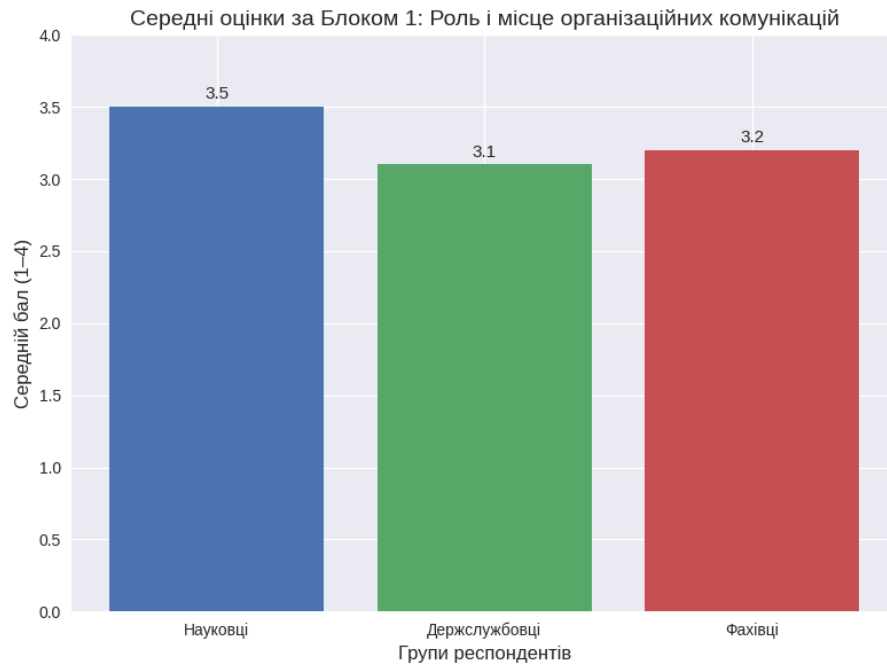


Рис. 3.2. Оцінка респондентами значення організаційних комунікацій в управлінні фізкультурно-спортивними організаціями ми отримали такі значення середніх оцінок у трьох групах респондентів:

- Науковці (3.5 бала) — найвищий показник. Це свідчить про те, що науковці розглядають організаційні комунікації як ключовий чинник розвитку спортивного менеджменту. Вони схильні підкреслювати стратегічну роль комунікацій у формуванні іміджу та конкурентоспроможності організацій.
- Держслужбовці (3.1 бала) — нижчий рівень оцінки. Це може пояснюватися більш формалізованим підходом до управління, де комунікації часто розглядаються як інструмент виконання адміністративних завдань, а не як стратегічний ресурс.
- Фахівці (3.2 бала) — середній показник. Тренери та керівники спортивних організацій визнають важливість комунікацій, але їхня оцінка відображає практичні труднощі у впровадженні ефективних комунікаційних стратегій на місцевому рівні.

Отже, отримані результати свідчать, що всі групи респондентів визнають значущість комунікацій, проте ступінь їхньої оцінки різниться. Науковці

надають комунікаціям більш стратегічного значення, тоді як держслужбовці та практики оцінюють їх більш прагматично. Це підкреслює потребу у гармонізації підходів між теоретичними концепціями та практичними управлінськими рішеннями. Наведена діаграма показує, що комунікації у спортивному менеджменті сприймаються як важливий фактор, але різні групи респондентів мають відмінні акценти у його оцінці.

Запропонувавши респондентам оцінити рівень налагодженості організаційних комунікацій, ми отримали наступні дані (рис. 3.3):

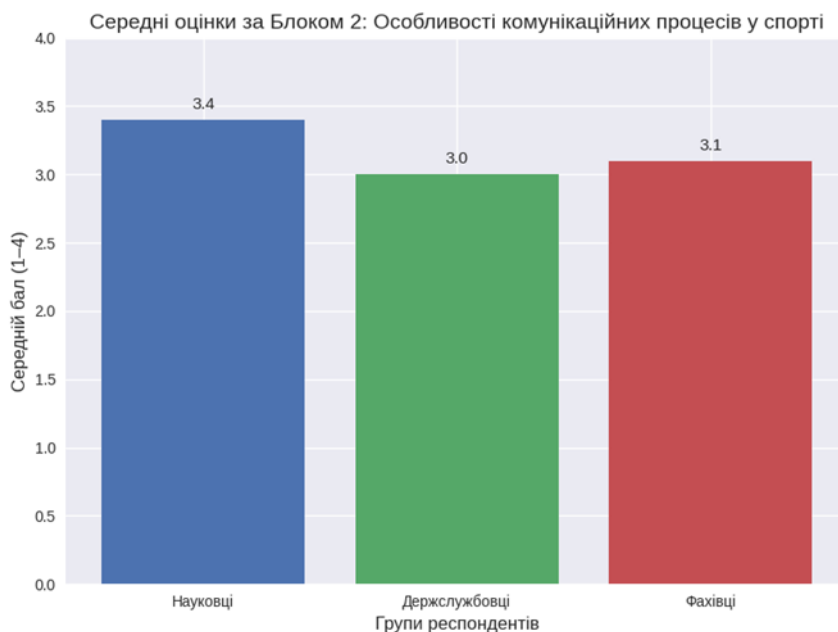


Рис. 3.3. Оцінка респондентами рівня налагодженості комунікаційних процесів у фізкультурно-спортивній діяльності

Як показує діаграма, три групи респондентів оцінили цей показник наступним чином:

- Науковці (3.4 бала) — оцінюють особливості комунікаційних процесів у спорті досить високо. Це свідчить про їхнє розуміння специфіки спортивних комунікацій, де важливими є емоційність, символічність та культурна ідентичність.

- Держслужбовці (3.0 бала) — демонструють нижчий рівень оцінки. Ймовірно, вони більше орієнтуються на формальні та адміністративні аспекти комунікацій, що знижує їхню увагу до специфіки спортивного середовища.

- Фахівці (3.1 бала) — оцінюють комунікаційні процеси на середньому рівні. Це може бути пов'язано з практичними труднощами у впровадженні ефективних комунікацій у повсякденній діяльності спортивних організацій.

Узагальнюючи, можна сказати і результати показують, що науковці найбільш чутливі до особливостей комунікацій у спорті, тоді як держслужбовці та практики оцінюють їх більш прагматично. Це підкреслює потребу у поєднанні теоретичних знань та практичного досвіду для створення ефективних комунікаційних стратегій у спортивному менеджменті.

Наявне інституційне середовище, в полі якого функціонує і розвивається система організаційних комунікацій у сфері фізичної культури і спорту, респонденти висловили свою думку наступним чином (рис.3.4):

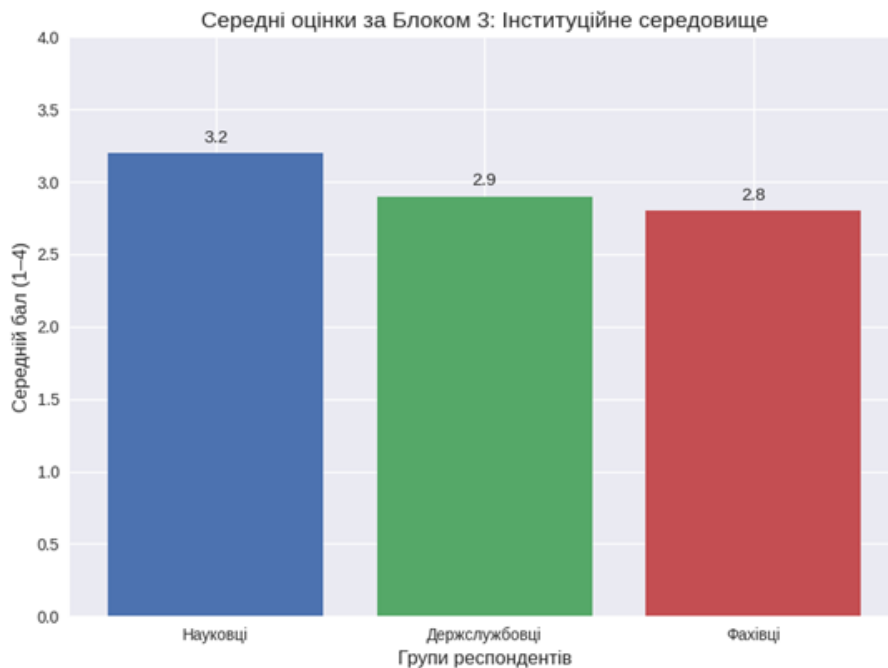


Рис. 3.4. Оцінка респондентами інституційного середовища організаційних комунікацій.

Так, результати показують, що інституційне середовище сприймається як проблемна зона, особливо серед практиків. Відсутність ефективної координації та єдиної інформаційної системи знижує результативність комунікацій. Це підкреслює потребу у створенні інтегрованої інституційної платформи та посиленні міжінституційного діалогу. Респонденти висловилися і ми можемо їх думки інтерпретувати наступним чином:

- Науковці (3.2 бала) — оцінюють інституційне середовище відносно позитивно, підкреслюючи важливість координації між різними суб'єктами та прозорості комунікацій.
- Держслужбовці (2.9 бала) — демонструють нижчу оцінку, що може свідчити про проблеми бюрократизації та недостатньої гнучкості у взаємодії між державними та місцевими структурами.
- Фахівці (2.8 бала) — найнижчий показник. Це відображає практичні труднощі у роботі спортивних організацій, які часто стикаються з обмеженими ресурсами та слабкою підтримкою з боку інституцій.

Оцінюючи можливості та виклики подальшого розвитку організаційних комунікацій, респонденти висловилися наступним чином (рис.3.5):

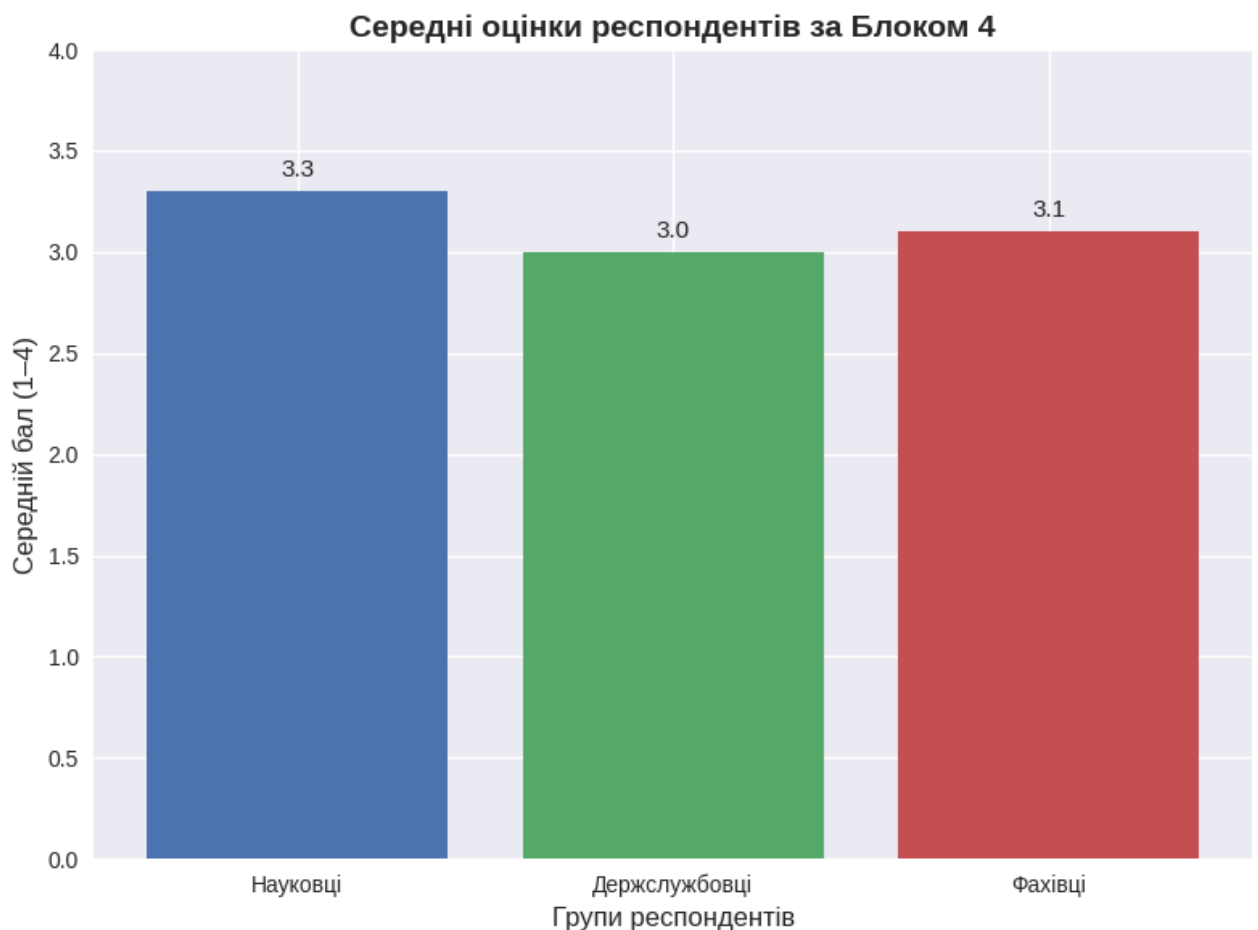


Рис 3.5. Оцінка респондентами можливостей і викликів щодо подальшого розвитку організаційних комунікацій.

Значення коливаються у межах від 3.0 до 3.3, що свідчить про помірно позитивне ставлення до можливостей та викликів у сфері управління

комунікаціями. Водночас різниця між групами демонструє відмінності у сприйнятті проблем та перспектив:

- Науковці (3.3) — найвищий показник. Представники наукових кіл оцінюють можливості та виклики на рівні управління досить високо. Вони підкреслюють важливість стратегічного планування та нормативної бази, але водночас визнають проблеми бюрократизації. Вони бачать у комунікаціях стратегічний ресурс, підкреслюють важливість реформ та інтеграції цифрових інструментів. Для них виклики є стимулом до розвитку.
- Держслужбовці (3.0) — оцінюють ситуацію більш стримано. Їхня увага зосереджена на ресурсних обмеженнях, бюрократичних бар'єрах та недостатній координації між рівнями управління.
- Фахівці (3.1) — демонструють середній рівень оцінки, оцінюють ситуацію трохи вище, ніж держслужбовці. Вони визнають як можливості (підвищення кваліфікації, розвиток цифрових платформ), так і труднощі (низька комунікаційна компетентність, слабка підтримка з боку інституцій).

Результати свідчать, що всі групи респондентів визнають наявність як можливостей, так і викликів, але їхні акценти різняться. Науковці бачать потенціал у стратегічних реформах, держслужбовці — у ресурсному забезпеченні, а практики — у підвищенні компетентності та цифровізації. Це підкреслює потребу у комплексному підході, який поєднає стратегію, ресурси та практику для розвитку комунікацій у спортивному менеджменті України.

Оцінюючи сильні та слабкі сторони сучасної системи організаційних комунікацій, результати аналізу висловлювань респондентів (рис. 3.6.) вказують, що сильні сторони комунікаційних процесів визнаються всіма групами, але слабкі сторони залишаються критичними, особливо для держслужбовців та практиків. Це підкреслює потребу у посиленні стратегічного планування та міжінституційної координації, щоб перетворити потенціал цифрових каналів та громадської активності на системні переваги.

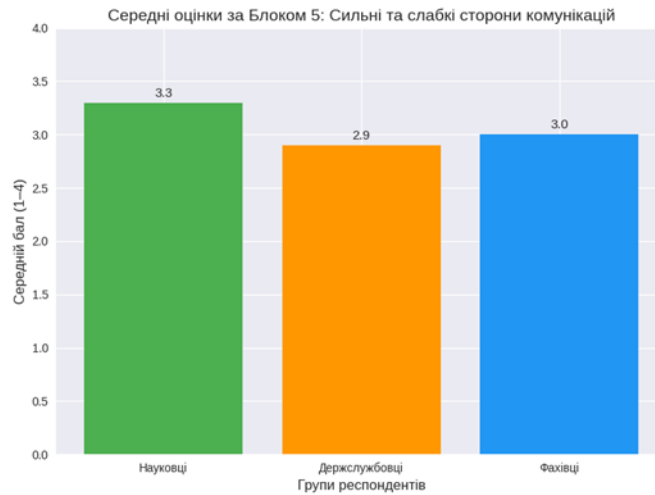


Рис. 3.6. Оцінка респондентами сильних та слабких сторін системи організаційних комунікацій.

Так, отримані дані можна інтерпретувати наступним чином:

- Науковці (3.3 бала) — оцінюють комунікаційні зв'язки відносно позитивно, підкреслюючи сильні сторони цифрових каналів та міжнародної інтеграції.
- Держслужбовці (2.9 бала) — демонструють нижчу оцінку, що свідчить про проблеми бюрократизації, слабку координацію та обмежені ресурси.
- Фахівці (3.0 бала) — оцінюють комунікаційні процеси на середньому рівні, визнаючи як сильні сторони (активність громадських організацій), так і слабкі (відсутність стратегічного планування).

Щодо можливостей та перспектив подальшого розвитку організаційних комунікацій у сфері фізичної культури і спорту, результати соціологічного дослідження показують (рис. 3.7.), що всі групи респондентів визнають необхідність покращення комунікацій, але їхні акценти різняться: науковці вказують на необхідність реформи на стратегічному рівні, держслужбовці на необхідність збільшення ресурсного забезпечення та вдосконалення нормативного регулювання, фахівці потребують практичних інструментів та вказують на необхідність подальшої цифровізації процесів. Усе це підкреслює потребу у комплексному підході, який поєднає стратегію, ресурси та практику.

Таким чином, Блок 6 демонструє найбільший потенціал для розвитку, адже респонденти загалом високо оцінюють можливості покращення комунікаційних процесів у спортивному менеджменті України.

Загалом, отримані дані свідчать, що організаційні комунікації у спортивному менеджменті визнаються важливими всіма групами респондентів, але їхня оцінка залежить від досвіду, віку та професійної позиції. Науковці бачать комунікації як стратегічний ресурс, держслужбовці — як адміністративний інструмент, а фахівці — як практичний засіб взаємодії з громадськістю. Найбільші проблеми спостерігаються у сфері інституційного середовища та слабкої координації, але водночас респонденти високо оцінюють потенціал покращення комунікаційних процесів. Це створює підґрунтя для розробки комплексних стратегій, які поєднують теоретичні знання, адміністративні ресурси та практичний досвід.

### **Висновки до розділу 3.**

Результати дослідження підтвердили, що організаційні комунікації у сфері українського спорту залишаються фрагментованими, нерівномірно розвиненими та малоефективними в межах різних інституційних рівнів. Виявлено суттєві відмінності у підходах до комунікацій між державними, регіональними та місцевими органами, що зумовлює слабку вертикальну координацію та обмежену горизонтальну взаємодію. У більшості фізкультурно-спортивних організацій відсутні довгострокові комунікаційні стратегії, що ускладнює проактивне управління змінами, ресурсами та кризовими ситуаціями. Хоча цифрові технології відкривають нові можливості для підвищення ефективності взаємодії, їх впровадження є несистемним і залежить переважно від особистої ініціативи окремих учасників, а не від цілісної інституційної політики.

Удосконалення організаційних комунікацій в управлінні спортивними організаціями вимагає комплексного підходу, який передбачає впровадження стратегічного планування комунікацій, розвиток професійної компетентності персоналу, інтеграцію сучасних цифрових платформ, а також посилення міжінституційної та міжрівневої співпраці. Важливо формувати нову

комунікаційну культуру, що ґрунтується на відкритості, участі та взаємній довірі між усіма суб'єктами спортивної системи. Це дасть змогу не лише підвищити ефективність управлінських процесів, а й забезпечити стійкість і конкурентоспроможність українського спорту в умовах глобальних змін. Перспективами подальших наукових досліджень є розроблення моделей інтегрованої комунікації для спортивних організацій з урахуванням сучасних технологічних, соціальних та управлінських викликів.

## **РОЗДІЛ 4. ПЕРСПЕКТИВИ ПОКРАЩЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНИХ ЗВ'ЯЗКІВ У СПОРТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ В УКРАЇНІ**

Сучасні трансформації у сфері фізичної культури та спорту супроводжуються зростанням ролі комунікаційного забезпечення як чинника ефективного функціонування спортивних організацій. В українських умовах особливої ваги набувають проблеми децентралізації, цифровізації управлінських процесів та формування партнерських моделей міждержавної, регіональної та локальної взаємодії. Мета даного розділу дослідження – окреслити напрями вдосконалення структури організаційних комунікацій у спортивному менеджменті України на основі аналізу чинних моделей, практик та нормативних орієнтирів, аналізу національного та міжнародного досвіду, а також результатів власних соціологічних досліджень. Для цього нам необхідно було:

- 1) дослідити сучасні організаційно-комунікаційні зв'язки в спортивному менеджменті України, їх сильні та слабкі сторони;
- 2) проаналізувати зарубіжний досвід і критично оцінити застосовність інноваційних комунікаційних інструментів у вітчизняному контексті;
- 3) виявити стратегічні напрями вдосконалення комунікаційної структури спортивного менеджменту та сформулювати практичні рекомендації для її оптимізації в умовах нестабільності.

### **4.1. Сильні та слабкі сторони сучасних організаційно-комунікаційних зв'язків в Україні**

У сучасних умовах соціальних, політичних і безпекових трансформацій в Україні спортивний менеджмент постає не лише як сфера управління спортивними процесами, а й як інструмент комунікаційної стабілізації, консолідації громад і відновлення суспільного потенціалу. Після 2022 року в Україні актуалізувалась потреба переосмислення комунікаційної стратегії

спортивного управління з урахуванням як загальнодержавного курсу на цифровізацію, так і вимог ефективної взаємодії між організаціями, федераціями, управлінськими структурами, спортсменами й громадськістю. Тому формування ефективних механізмів публічного управління в спорті повинно здійснюватися з огляду на виклики воєнного часу та вимоги повоєнного відновлення.

Серед українських досліджень виокремлюється напрям, орієнтований на інституційно-управлінські засади. О. Вареник, Л. Калита та М. Приймак акцентують увагу на стратегічному менеджменті у сфері фізичної культури і спорту, визначаючи його інноваційний потенціал [5]. Подібну проблематику порушують і С. Король із колегами, вивчаючи організаційні структури управління та актуальні тенденції їх трансформації [14]. У роботах Є. Коржа, Л. Євдокимової та В. Бабенка подано опис менеджменту повсякденної діяльності фізкультурно-спортивних колективів, що становить важливий елемент для аналізу горизонтальних комунікаційних каналів [13]. Автори звертають увагу переважно на управлінсько-функціональний аспект, однак не заглиблюються в проблематику комунікаційних зв'язків як цілісної системи. Організація підготовки спортивних менеджерів також потребує оновлення з акцентом на розвиток комунікаційної компетентності: А. Бондар [4] акцентує на важливості адаптивного підходу до навчання в умовах воєнного стану, А. Романов [28] – на формуванні професійних компетентностей, хоча аспект комунікацій залишається опосередкованим.

Варто відзначити публікації, присвячені цифровим інструментам та інноваціям у комунікації. Зокрема, Т. Забаштанська аналізує діджиталізацію маркетингових практик у спортивно-оздоровчій сфері, однак акцент зміщено на бізнес-складники, а не на організаційні аспекти [11]. О. Іванов, М. Приймак і Л. Калита досліджують корпоративні контакти у фітнес-організаціях, указуючи на потребу цілісної стратегії комунікацій, проте зосереджуються переважно на внутрішньому середовищі [12]. У цьому контексті також варто згадати Постанову Кабінетів Міністрів України № 1089, якою затверджено Стратегію

розвитку фізичної культури і спорту до 2028 року, однак у ній відсутні конкретні інструменти комунікаційної взаємодії між учасниками галузі [27].

Сутнісний підхід до визначення спортивного менеджменту простежується в працях І. Марфули [22], а також у дослідженнях Н. Маляр та Е. Маляр, які описують його трансформацію в умовах війни [21]. Ці джерела вказують на потребу адаптації управлінських структур, однак не приділяють належної уваги багатоканальним комунікаціям як засобу забезпечення стійкості системи. Публікації В. Білогур та співавторів розкривають сутність спортивного менеджменту як фактора ефективності спортивної діяльності [3; 33].

Особливу увагу в іноземній науковій літературі приділено компетенціям спортивних менеджерів. Так, Д. Карранса-Баутіста (D. Carranza-Bautista) зі співавторами вказують на важливість багатовимірних навичок, зокрема комунікаційних, однак їх аналіз обмежено загальними компетентнісними моделями [35]. У статті Г. Каннінгема (G. Cunningham) зі співавторами акцент зроблено на унікальності спортивного менеджменту як дисципліни, але без розроблення практичних моделей зв'язків [37]. Своєю чергою Ф. Гвідотті (F. Guidotti) та співавтори аналізують сталість розвитку спортивного менеджменту, вказуючи на важливість цифрової комунікації, однак не висувають рішень для кризових ситуацій [40].

Інноваційний підхід пропонують Й. Хаммершмідт (J. Hammerschmidt) та співавтори, які обґрунтовують роль креативності та підприємництва у спортивному менеджменті [41], але не деталізують комунікаційний складник. Актуальною є робота М. Кейпера (M. Keiper) зі співавторами щодо використання штучного інтелекту в спортивній освіті [45], яка відкриває перспективи інновацій у комунікаціях. Дослідження А. Сечкіна (A. Seçkin) зі співавторами присвячено технологіям носимих пристроїв (наприклад, смарт-годинників і трекерів), що можуть використовуватись для оперативного збору даних і покращення зворотного зв'язку між спортсменами та менеджерами [54], однак такі рішення поки що не інтегровані в цілісну модель організаційних комунікацій. Також стаття Н. Ватанабе (N. Watanabe) зі співавторами стосується

використання Big data та аналітики в спортивному менеджменті, з акцентом на значенні прозорості та достовірної інформації для комунікаційних стратегій [59].

Аналіз наукових джерел дає підстави стверджувати, що, попри наявність різнопланових досліджень, проблема побудови багаторівневої та адаптивної системи організаційних комунікацій у спортивному менеджменті України залишається опрацьованою недостатньо. Спостерігається фрагментарність підходів, відсутність узгоджених моделей цифрової взаємодії між державними, регіональними та громадськими структурами, а також брак практичних рекомендацій у сфері антикризової комунікації.

Функціонування системи спортивного менеджменту в Україні характеризується суттєвими структурно-організаційними проблемами, зокрема в частині забезпечення ефективних комунікаційних зв'язків між учасниками галузі. Згідно з аналізом, проведеним на основі наукових публікацій останніх років, у більшості вітчизняних досліджень приділено недостатню увагу саме системним аспектам організаційної комунікації в спорті, натомість акцентовано на загальних управлінських або освітніх питаннях. Зокрема, О. Вареник, Л. Калита та М. Приймак у своїй роботі вказують на наявність розриву між стратегіями розвитку фізичної культури і спорту та механізмами реалізації управлінських рішень, що, серед іншого, зумовлено низьким рівнем зворотного зв'язку між державними структурами, федераціями, тренерами і спортсменами [5]. Аналогічно й Є. Корж, Л. Євдокимова та В. Бабенко наголошують на фрагментованості управлінських процесів, відсутності єдиної платформи для обміну інформацією в межах спортивних колективів і федерацій, що ускладнює формування горизонтальних комунікаційних каналів [13].

Іншою важливою проблемою є слабка цифрова інфраструктура управління, що ускладнює впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у щоденну комунікацію між учасниками галузі. Зокрема, Л. Миронюк і Л. Ройко стверджують, що, попри доступність освітніх електронних платформ, їх потенціал майже не використовується для налагодження системної внутрішньої та міжінституційної комунікації в спорті [23]. Це підтверджується й

аналізом роботи Т. Забаштанської, де зазначено, що основна частина цифрових інновацій у спортивному менеджменті зосереджена на маркетингових і PR-аспектах, тоді як управлінська комунікація залишається консервативною [11].

Узагальнюючи зазначене, можна стверджувати, що проблеми організаційно-комунікаційних зв'язків у спортивному менеджменті України мають системний характер, охоплюючи такі аспекти, як: недостатня цифровізація, кадрова невідповідність, відсутність координаційних платформ, слабкий нормативний супровід, низький рівень внутрішньої злагодженості в управлінських структурах тощо. Ці проблеми деталізовано в таблиці 1, що представлена нижче.

Таблиця 1

### Основні проблеми організаційно-комунікаційних зв'язків у спортивному менеджменті України

Комунікаційний аспект	Виявлені проблеми
Вертикальна комунікація	Ієрархічність, затримка в передачі управлінських рішень, домінування директивного стилю
Горизонтальна взаємодія	Слабка координація між клубами, федераціями, відсутність інтеграційних механізмів
Інституційна структура	Нечіткість повноважень та відсутність інституційного середовища для міжгалузевої взаємодії
Реакція на кризові виклики	Низька адаптивність до надзвичайних ситуацій, зокрема в умовах воєнного стану
Освітня підготовка кадрів	Недостатнє включення комунікаційної підготовки в професійні програми для менеджерів
Цифрові канали взаємодії	Відсутність єдиної цифрової платформи для комунікаційної взаємодії учасників галузі
Зворотний зв'язок зі спільнотою	Обмежений двосторонній контакт між управлінцями та громадськістю, низька участь зацікавлених осіб
Прозорість і відкритість	Нестача інструментів публічного звітування та відкритої аналітики в управлінні спортом

Джерело: сформовано авторами на основі [1; 2; 3; 5; 11; 13; 27; 28]

Аналіз зарубіжного досвіду формування ефективної системи організаційної комунікації у сфері спортивного менеджменту дає змогу виявити перспективні інструменти та підходи, що можуть бути адаптовані до українських реалій з урахуванням специфіки національного спортивного середовища. У світовій практиці ця проблема розглядається з позицій діджиталізації, сталого розвитку,

багатоканальної взаємодії та кризової готовності. У країнах Європейського Союзу, США та Канади домінує стратегія інституціалізованої комунікації, яка реалізується через спеціалізовані цифрові платформи, інтегровані в управлінські процеси на всіх рівнях – від муніципального до національного. В Україні подібні інструменти лише починають запроваджуватися, переважно в пілотному режимі [5; 27].

На відміну від традиційної моделі підготовки спортивних менеджерів в Україні європейські практики базуються на використанні цифрових інструментів для гнучкої взаємодії з усіма учасниками освітнього і спортивного процесу, включаючи CRM-системи, мобільні застосунки, чат-боти та онлайн-платформи управління змаганнями. Штучний інтелект, зокрема ChatGPT, уже застосовується як в освітньому процесі (персоніфіковане навчання, автоматизація зворотного зв'язку), так і в організаційній діяльності спортивних установ (формування звітів, оброблення звернень, планування заходів) [45]. В Україні ці можливості поки що реалізовані фрагментарно, хоча їх впровадження може істотно посилити внутрішню комунікацію.

У контексті адаптації сучасних практик на особливу увагу заслуговує модель кризової комунікації, зосереджена на управлінні загрозами репутаційного та правового характеру в умовах підвищеної відповідальності спортивних менеджерів. До запропонованих інструментів належать юридичний моніторинг, інтеграція відкритих реєстрів і публічне звітування в цифровому форматі, що можуть слугувати ефективними запобіжниками зловживанням у галузі та сприяти підвищенню прозорості взаємодії між зацікавленими сторонами [55].

Використання аналітики великих даних у спортивному менеджменті дозволяє вдосконалити організаційну комунікацію, зокрема завдяки носимим пристроям, які забезпечують доступ до інформації в реальному часі та підвищують індивідуалізацію управлінських рішень [54; 59]. Однак упровадження цих технологій у країнах із нестабільною економікою стикається з низкою етичних і технічних бар'єрів. Перспективним рішенням є створення

інноваційних міжгалузевих хабів на базі профільних закладів вищої освіти, які сприятимуть обміну знаннями та розвитку партнерств. Утім, надмірна цифровізація без урахування міжособистісної взаємодії може знизити ефективність управління, особливо в українських умовах, де важливу роль відіграє персоніфікована комунікація.

Таким чином, за результатами критичного аналізу зарубіжного досвіду варто зауважити, що впровадження інноваційних комунікаційних інструментів у спортивному менеджменті України можливе за умови поетапної адаптації, врахування етичних і соціокультурних особливостей, а також інституційної спроможності національної системи. Визначальними стають не лише наявність технологій, але й рівень цифрової грамотності кадрів, інфраструктурна готовність, а також мотивація до змін у середовищі спортивних управлінців. Це створює підґрунтя для розроблення стратегічних напрямів покращення організаційно-комунікаційної структури спортивного менеджменту в Україні.

#### **4.2. Шляхи покращення організаційно-комунікаційних зв'язків у спортивному менеджменті України**

В умовах реформування спортивної галузі, цифровізації управління та зростання вимог до прозорості ефективна система організаційно-комунікаційних зв'язків стає ключовою передумовою успішного функціонування спортивних організацій в Україні. Систематизація наявних проблем у сфері організаційної комунікації в спортивному менеджменті України дозволила виокремити основні бар'єри, серед яких: фрагментарність управлінських структур, слабка координація між суб'єктами спортивної сфери, низький рівень довіри, а також недостатня цифрова компетентність управлінців. Така ідентифікація проблем є вихідною точкою для побудови адаптивної системи зв'язків і закладає основу для її реформування в умовах сучасних викликів.

Попри значний доробок у науковій літературі, проблематика організаційних комунікацій у спортивному менеджменті залишається відкритою та потребує подальшого осмислення. Сучасні трансформації ринку спортивних послуг,

глобалізаційні процеси та цифровізація суспільства висувають нові виклики, які неможливо вирішити без комплексного підходу до комунікаційних стратегій.

Одним із ключових напрямів досліджень є оцінка впливу цифрових технологій на комунікаційні процеси. Соціальні мережі, мобільні додатки та інтерактивні онлайн-платформи докорінно змінюють характер взаємодії між спортивними організаціями та їхньою аудиторією. Вони відкривають нові можливості для маркетингу, брендингу та персоналізованої роботи з уболівальниками, проте водночас створюють ризики інформаційного перевантаження та потребу у формуванні чітких стандартів цифрової комунікації (Kotler, Keller, 2016).

Не менш важливим є аналіз міжкультурних аспектів комунікацій у міжнародному спорті. Глобалізація призводить до того, що великі клуби та федерації працюють із багатонаціональною аудиторією, яка має різні культурні коди та комунікаційні очікування. Це вимагає адаптації стратегій до локальних контекстів, використання багатомовних платформ та врахування культурних особливостей у побудові бренду (Hoeye et al., 2018).

Окремий пласт досліджень стосується комунікацій у кризових ситуаціях. Пандемія COVID-19 стала показовим прикладом того, як здатність організації швидко та прозоро комунікувати зі своїми клієнтами, партнерами й персоналом визначає її стійкість на ринку. Відсутність чіткої комунікаційної стратегії у кризових умовах призводить до втрати довіри та зниження конкурентоспроможності (Masteralexis, Barr, Hums, 2019).

Важливим напрямом є також вивчення ролі комунікацій у формуванні корпоративної культури. Ефективні комунікації сприяють створенню атмосфери довіри, співпраці та взаємної підтримки, що є критично важливим для спортивних організацій, де командний дух і психологічна згуртованість часто визначають успіх (Mullin, Hardy, Sutton, 2014).

Необхідним є й розроблення методик оцінки ефективності комунікаційних стратегій. Сучасні дослідження мають враховувати не лише кількісні показники

(кількість публікацій, охоплення аудиторії), а й якісні — рівень довіри, ступінь залученості та довгострокову лояльність клієнтів.

У процесі проведеного дослідження нами проаналізовано сучасний стан організаційної комунікації в українському спортивному менеджменті, що виявило низку системних проблем:

- фрагментарність комунікацій між суб'єктами галузі;
- відсутність інституціоналізованих механізмів зворотного зв'язку;
- недостатній рівень цифровізації управлінських процесів;
- обмежене застосування аналітичних інструментів для прогнозування й оцінювання ефективності комунікаційних стратегій.

Дослідження показують, що комунікаційні практики на державному, регіональному та місцевому рівнях істотно відрізняються. Державні інституції здебільшого використовують формалізовані підходи та діють за принципом «згори вниз», тоді як регіональні та місцеві суб'єкти часто працюють в умовах обмежених ресурсів і спираються на неформальні комунікаційні норми. Це призводить до недостатньої вертикальної координації та слабкої горизонтальної інтеграції.

У багатьох організаціях відсутнє стратегічне комунікаційне планування, що зумовлює переважно реакційний характер дій у відповідь на нові виклики. Вплив цифрових технологій і медіа проявляється у зростанні використання соціальних платформ, месенджерів та онлайн-інструментів, проте їхня інтеграція залишається несистемною і залежить радше від ініціативи окремих осіб, ніж від інституційної політики.

Дослідження також підкреслюють наявність бар'єрів у комунікаційній сфері: низька компетентність персоналу у сфері комунікацій, обмежений міжінституційний діалог, відсутність єдиної інформаційної системи. Ці проблеми перешкоджають не лише внутрішньому управлінню, а й здатності будувати довіру та партнерські відносини із зовнішніми стейкхолдерами.

Вивчення міжнародного досвіду виявило низку ефективних практик і підходів, які можуть бути адаптовані до українського контексту. Зокрема,

перспективними є моделі кризової комунікації, використання аналітики великих даних і носимих технологій, створення міжсекторальних комунікаційних хабів, що функціонують на базі партнерств між державою, бізнесом, освітою та громадянським суспільством. Однак адаптація цих моделей вимагає врахування національних соціокультурних і ресурсних особливостей. На основі синтезу результатів розроблено низку рекомендацій, що можуть бути використані у формуванні сучасної системи організаційно-комунікаційної взаємодії в українському спортивному менеджменті. Зокрема, йдеться про доцільність запровадження цифрових платформ управління, створення міжорганізаційних комунікаційних центрів, підвищення правової відповідальності менеджерів через цифрову звітність і прозорість прийняття рішень. Ці перспективні організаційні дії орієнтовані на системний підхід і мають потенціал інтеграції в наявні управлінські процеси.

З огляду на виявлені проблеми комунікаційної взаємодії в українському спортивному менеджменті й узагальнений міжнародний досвід сформульовано комплекс рекомендацій для покращення комунікаційної політики. Запропоновані напрями охоплюють технологічні, нормативно-інституційні та освітні аспекти, що дозволяє забезпечити комплексний підхід до трансформації організаційного середовища. Зокрема, йдеться про впровадження цифрових платформ із механізмами прозорості та підзвітності, створення національного відкритого реєстру менеджерів і застосування емоційної аналітики в командній роботі. У табл. 2 наведено узагальнені рекомендації з деталізацією потенційного впливу та обґрунтуванням їх релевантності до умов України.

Запропоновані напрями відкривають можливості для побудови цілісної системи комунікацій у спортивному менеджменті, орієнтованої на цифрову ефективність, прозорість і взаємну відповідальність. Результати дослідження задають стратегічний напрям для розроблення інноваційної моделі взаємодії, здатної інтегрувати український спорт у глобальний управлінський контекст.

Таблиця 2

### Шляхи покращення організаційно-комунікаційних зв'язків у спортивному менеджменті України

Напрямок удосконалення	Конкретні рекомендації	Обґрунтування доцільності
Технологічна інтеграція	Створення національної цифрової платформи для управління спортивними організаціями	Забезпечить централізацію обліку даних, спрощення моніторингу та підвищення прозорості управління
	Використання Big data для аналізу ефективності комунікації	Дозволить формувати персоналізовані комунікаційні стратегії, виявляти проблемні ділянки взаємодії та підвищувати адаптивність рішень
	Запровадження мобільних застосунків для комунікації зі спортсменами і тренерами	Забезпечить швидкий зворотний зв'язок, спрощення внутрішньої координації та підвищення оперативності реагування
Нормативно-інституційний	Упровадження механізмів відкритої звітності спортивних установ	Сприятиме формуванню довіри з боку суспільства, знижуватиме ризики непрозорих рішень і стимулюватиме підзвітність менеджерів
	Розроблення етичного кодексу комунікації в спорті	Регламентувати стандарти поведінки, знизити кількість конфліктних ситуацій та сприяти формуванню спільної культури взаємодії
Освітній та інноваційний	Включення дисциплін із кризової комунікації та цифрової взаємодії в навчальні програми	Дозволятиме забезпечити підготовку фахівців нового покоління з актуальними навичками роботи у плинному медіасередовищі
	Створення інноваційних хабів на базі закладів вищої освіти	Забезпечить сталу співпрацю між освітнім середовищем, спортивними структурами та технологічним бізнесом, сприяючи поширенню інноваційних рішень

Джерело: авторська розробка

Результати проведеного теоретико-аналітичного та соціологічного дослідження підтвердили, що ефективна модель комунікацій у спорті не може бути запозичена механічно з інших країн – її адаптація потребує врахування українських соціокультурних особливостей, рівня цифрової трансформації та правових ризиків, про що свідчить досвід розвинених європейських країн [54; 55; 59]. Водночас сучасна європейська практика демонструє важливість

створення спеціалізованих комунікаційних хабів у спорті, які не лише передають інформацію, але й генерують контент, здійснюють аналітику та виступають медіаторами між групами інтересів [41].

Зіставлення українських реалій із зарубіжними практиками вказує на необхідність трансформації комунікаційної системи в спорті – від централізованої до мережевої, заснованої на цифрових інструментах, прозорості та партнерській взаємодії [5; 28]. Рекомендовані в статті рішення щодо розвитку міжінституційної комунікації та створення спільних платформ відповідають децентралізаційному курсу. Водночас в Україні особливо актуальними є виклики репутаційних ризиків і недовіри, що потребують упровадження публічної звітності та юридичного моніторингу як стандарту комунікації [55]. Отримані висновки створюють основу для подальших прикладних досліджень, зокрема щодо оцінювання ефективності моделей комунікації та впливу цифрових рішень у спортивному управлінні.

Серед обмежень дослідження варто виокремити його теоретичний характер, що базується переважно на аналізі наукових джерел і узагальненні вторинної інформації. Отримані висновки потребують подальшої перевірки в емпіричних умовах. Зокрема, доцільним є застосування кількісних і якісних методів у польових дослідженнях спортивного середовища.

#### **Висновки до розділу 4.**

Проведене порівняння вітчизняного досвіду з міжнародним та аналіз власних досліджень дозволили виокремити ключові елементи ефективної моделі комунікації в спорті, зокрема:

- розвиток міжінституційної цифрової взаємодії;
- інтеграцію платформ публічної звітності;
- створення спеціалізованих хабів спортивних інновацій;
- залучення незалежного юридичного моніторингу та практик управління репутаційними ризиками.

Окреслено напрями запровадження нової моделі комунікації у сфері спорту в Україні, що базується на мережевому підході, цифровій прозорості й багаторівневій взаємодії. Зазначені практики можуть бути адаптовані до українських реалій через міжсекторальну співпрацю та пілотні ініціативи на рівні закладів вищої спортивної освіти та місцевих спортивних структур.

## ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

### 1. На загальнодержавному рівні:

- Розробити єдину національну стратегію комунікацій у спорті з акцентом на цифровізацію та прозорість.
- Створити інтегровану інформаційну платформу для обміну даними між міністерствами, федераціями та спортивними організаціями.
- Запровадити стандарти комунікаційної компетентності для управлінців у сфері спорту (тренінги, сертифікація).
- Підтримувати міжнародні комунікаційні проєкти для інтеграції українського спорту у світовий простір.

### 2. На місцевому рівні

- Організувати регулярні публічні консультації між місцевими органами влади, спортивними клубами та громадськістю.
- Розвивати локальні медіа-кампанії для популяризації спорту та здорового способу життя.
- Створювати комунікаційні центри при громадах для координації спортивних заходів та інформування населення.
- Залучати молодь до комунікаційних процесів через волонтерські програми та студентські ініціативи.

### 3. Для організацій різних форм власності (державні, приватні, змішані)

- Впроваджувати корпоративні комунікаційні стандарти у спортивних організаціях незалежно від форми власності.
- Розвивати партнерські комунікації між державними та приватними структурами, особливо у сфері фінансування та організації заходів.
- Забезпечувати прозорість фінансових комунікацій через відкриті звіти та публічні презентації результатів діяльності.

### 4. Для громадських організацій та неформальних груп:

- Активізувати комунікацію через соціальні мережі, використовуючи сучасні інструменти (Instagram, TikTok, Telegram-канали).
- Формувати мережі співпраці між формальними та неформальними групами, щоб об'єднувати ресурси та досвід.
- Проводити освітні заходи для громадських активістів з основ комунікаційного менеджменту.
- Розвивати горизонтальні комунікації (peer-to-peer), щоб забезпечити швидкий обмін інформацією між учасниками спортивних спільнот.

Запропоновані нами рекомендації спрямовані на те, щоб:

- підвищити ефективність комунікацій між усіма суб'єктами спортивного менеджменту;
- зменшити бюрократичні бар'єри та забезпечити прозорість;
- посилити роль цифрових технологій у комунікаціях;
- зміцнити співпрацю між державними, приватними та громадськими структурами;
- залучити молодь та неформальні групи до комунікаційних процесів.

## ВИСНОВКИ

Підсумовуючи результати проведеного дослідження, загальні висновки можна зробити за наступними основними аспектами функціонування системи організаційних комунікацій у сфері фізичної культури і спорту в Україні.

### 1. Стратегічне значення комунікацій:

Організаційні комунікації у спортивному менеджменті виступають стратегічним ресурсом, що визначає ефективність управління, розвиток спортивних організацій та їхню конкурентоспроможність. Вони формують основу для взаємодії між державними структурами, приватними організаціями та громадськими ініціативами.

### 2. Погляди різних груп респондентів:

- Науковці демонструють стабільно високі оцінки, підкреслюючи системність та стратегічність комунікацій.
- Держслужбовці мають суперечливе ставлення: частина визнає їхню важливість, інші сприймають як формальність.
- Фахівці показують найбільшу варіативність — від дуже низьких до найвищих оцінок, що пояснюється різним рівнем досвіду та умовами роботи.

### 3. Вікові та досвідові відмінності:

Молодші спеціалісти більш відкриті до інновацій, але часто стикаються з браком ресурсів. Досвідчені управлінці наголошують на системних проблемах правового, фінансового та інституційного характеру. Це свідчить про різні горизонти бачення: молодь орієнтована на новації, старші — на стратегічні бар'єри.

### 4. Інституційне середовище:

Найнижчі оцінки отримав блок, що стосується інституційного середовища. Це вказує на слабку координацію між державними та місцевими структурами,

бюрократизацію та недостатню підтримку спортивних організацій. Саме інституційні бар'єри є головним викликом для розвитку комунікацій.

#### 5. Оптимізм щодо покращення:

Найвищі оцінки отримав блок «Шляхи покращення», що свідчить про готовність респондентів до реформування комунікаційних процесів. Вони бачать перспективи у створенні єдиної цифрової платформи, підвищенні компетентності персоналу та гармонізації між інституціями.

#### 6. Цифровізація як ключовий напрям:

Цифрові технології визнаються основним інструментом розвитку комунікацій. Вони забезпечують прозорість, швидкість та інтеграцію, а також відкривають можливості для міжнародної співпраці.

#### 7. Міжвікова синергія:

Ефективний розвиток комунікацій можливий лише через поєднання інноваційного мислення молодших фахівців та системного бачення досвідчених управлінців. Це підкреслює потребу у співпраці між досвіченими фахівцями та тими, що починають кар'єрне зростання.

#### 8. Гендерні особливості:

Гендерних відмінностей у ставленні до комунікацій практично немає. Це свідчить про універсальність проблеми та її незалежність від статі.

#### 9. Сильні сторони комунікацій:

До сильних сторін належать активність громадських організацій, розвиток цифрових каналів та міжнародна інтеграція. Вони створюють основу для позитивних змін.

#### 10. Слабкі сторони комунікацій:

Серед слабких сторін респонденти називають бюрократію, відсутність стратегічного планування, обмежені ресурси та низьку компетентність персоналу. Це ті проблеми, які потребують першочергового вирішення.

#### 11. Гармонізація підходів:

Респонденти визнають потребу у гармонізації між теоретичними концепціями, адміністративними практиками та реальними умовами роботи

спортивних організацій. Лише комплексний підхід може забезпечити ефективність комунікацій.

#### 12. Специфіка спортивних комунікацій:

Комунікації у спорті мають особливу природу — вони емоційні, символічні та культурно забарвлені. Це вимагає від управлінців особливих методів та інструментів комунікаційного менеджменту.

#### 13. Вплив досвіду:

Рівень задоволеності комунікаціями прямо залежить від досвіду роботи: чим більше стажу, тим вище оцінка. Досвідчені фахівці краще усвідомлюють користь комунікацій у щоденній діяльності.

#### 14. Методологічні аспекти:

Анкетування зі шкалою Лайкерта є ефективним інструментом для вимірювання ставлення респондентів. Воно дозволяє врахувати нюанси між «повністю згоден» і «повністю не згоден», що робить аналіз більш точним.

#### 15. Міжнародний вимір:

Респонденти бачать потенціал у міжнародних комунікаційних проєктах, які сприяють інтеграції українського спорту у світовий простір.

#### 16. Партнерство державних і приватних структур:

Ефективність комунікацій значно зростає при розвитку партнерських відносин між державними та приватними організаціями, особливо у сфері фінансування та організації заходів.

#### 17. Прозорість фінансових комунікацій:

Важливим чинником є забезпечення прозорості фінансових комунікацій через відкриті звіти та публічні презентації результатів діяльності.

#### 18. Роль громадських організацій:

Громадські організації та неформальні групи відіграють ключову роль у розвитку горизонтальних комунікацій, забезпечуючи швидкий обмін інформацією та мобілізацію ресурсів.

#### 19. Освітній аспект:

Необхідно проводити освітні заходи для підвищення комунікаційної компетентності управлінців, тренерів та активістів. Це дозволить підвищити якість комунікаційних процесів.

#### 20. Комплексний підхід:

Розвиток організаційних комунікацій у спортивному менеджменті можливий лише через комплексний підхід, який поєднає стратегію, ресурси, інституційну підтримку та практичні інновації.

Таким чином, аналітичний розділ показує, що комунікації у спорті визнаються важливим чинником усіма групами респондентів, але їхня ефективність залежить від досвіду, інституційного середовища та готовності до реформ.

Вважаємо важливим акцентувати увагу на необхідності в поєднанні структурного аналізу організаційно-комунікаційної системи у вітчизняному спорті з оцінками міжнародних моделей і формулюванні авторської системи адаптаційних рекомендацій. Практична цінність полягає в тому, що отримані висновки можуть бути використані у формуванні державної політики у сфері спорту, розробленні стратегій розвитку спортивних організацій та вдосконаленні підготовки спортивних менеджерів.

Результати дослідження підтверджують, що формування ефективної організаційної комунікації в спортивному менеджменті потребує системної трансформації на засадах відкритості, діджиталізації та спільної відповідальності. Отримані висновки створюють підґрунтя для подальших емпіричних досліджень і можуть бути використані в розробленні управлінських стратегій у сфері фізичної культури і спорту.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною перевіркою запропонованих рішень у практиці спортивних організацій та розробленням індикаторів оцінювання ефективності комунікацій з урахуванням специфіки видів спорту. Доцільним є також вивчення комунікаційних стратегій на різних рівнях управління в контексті цифрової трансформації галузі.

**Список використаних джерел:**

1. Беленюк Ж. Формування механізму публічного управління в системі повоєнного відновлення сфери фізичного виховання і спорту України. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. Т. 34 (73). № 2. С. 129–133. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.2/22>.
2. Білогур В. Ефективність інноваційного спортивного менеджменту в Україні. *Здоров'я, фізичне виховання і спорт: перспективи та кращі практики*: матеріали III Міжнародної науково-практичної онлайн-конференції (12–13 травня 2021 р.). 2021. С. 34–38.
3. Білогур В. Спортивний менеджмент як управління спортивними процесами в контексті викликів глобального розвитку цивілізації та інформаційного суспільства. Мелітополь, 2023.
4. Бондар А. Особливості підготовки майбутніх спортивних менеджерів в умовах воєнного стану в Україні. *Освітній процес в умовах воєнного стану в Україні: матеріали всеукраїнського науково-педагогічного підвищення кваліфікації, 3 травня – 13 червня 2022 року*. 2022. С. 38–41. URL: <https://surl.li/najutj> (дата звернення: 05.07.2025).
5. Вареник О., Калита Л., Приймак М. Стратегічний менеджмент та інноваційні аспекти у публічному управлінні сферою фізичної культури і спорту. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-49>
6. Власюк Є. Теоретичні основи комунікацій як умови дієвого управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-23>
7. Гаврилюк О., Нікіфорова Є., Павліченко Л. Спортивна медіакомунікація в часи пандемії: комунікативно-дискурсивний аспект. *Молодий вчений*. 2021. № 1(89). С. 87-93. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-1-89-19>

8. Данильченко А.О. Комунікація в спортивному менеджменті : кваліфікаційна робота. Київ : НУФВСУ, 2024.
9. Денисова Л. В., Лавров В. О. SWOT-аналіз організаційно-управлінських процесів у сфері фізичної культури і спорту в умовах цифрової трансформації. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 15. Науково-педагогічні проблеми фізичної культури (фізична культура і спорт)*. 2023. Вип. 3К (162). С. 125–131. DOI: 10.31392/NPU-nc.series15.2023.3K(162).255
10. Денисова Л. В., Лавров В. О. Цифрова трансформація організаційно-управлінських процесів у сфері фізичної культури і спорту: виклики і можливості. *Науковий часопис українського державного університету імені Михайла Драгоманова. Серія 15. Науково-педагогічні проблеми фізичної культури (фізична культура і спорт)*. 2025. Вип. 1 (186). С. 60–64. DOI: [https://doi.org/10.31392/UDU-nc.series15.2025.01\(186\).12](https://doi.org/10.31392/UDU-nc.series15.2025.01(186).12) .
11. Забаштанська Т. Діджиталізація маркетингових інструментів підприємств спортивно-оздоровчої сфери. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 2(26). С. 115–123. URL: <https://ir.stu.cn.ua/bitstream/handle/123456789/24433/115-123.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 05.07.2025).
12. Іванов О., Приймак М., Калита Л. Сутність і зміст корпоративних комунікацій фітнес-організацій у сучасних економічних умовах. *Sport Science Spectrum*. 2024. № 3. С. 37–45. DOI: <https://doi.org/10.32782/spectrum/2024-3-6>
13. Корж Є., Євдокимова Л., Бабенко В. Основні засади менеджменту повсякденної діяльності фізкультурно-спортивних колективів чи товариств. *Збірник наукових праць «Педагогічні науки»*. 2023. № 102. С. 39–47. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2413-1865/2023-102-6>
14. Король С., Ворона В., Стасюк Р. Публічне управління у сфері фізичної культури та спорту, організаційні структури механізмів управління та

- сучасні тенденції розвитку. *Педагогічна Академія: наукові записки*. 2025. № 15. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14878404>
15. Лаврін Г., Ангелюк І., Кучер Т., Осіп Н., Хома О. Організація змагань зі спортивних ігор в епоху діджиталізації: організаційні аспекти для вчителів фізичної культури та тренерів. *Спортивні ігри*. 2025. № 2 (36). С. 47-56. DOI: <https://doi.org/10.15391/si.2025-2.06>
16. Лавров В., Денисова Л. Соціологічний аналіз цифрових рішень для оптимізації організаційно-управлінських процесів у сфері фізичної культури і спорту. *Спортивна наука та здоров'я людини: електронне видання Київського столичного університету імені Бориса Грінченка*. 2025. № 1 (13). С. 115–124. DOI: [10.28925/2664-2069.2025.122](https://doi.org/10.28925/2664-2069.2025.122)
17. Лавров В., Денисова Л. Правове забезпечення цифрової трансформації сфери фізичної культури і спорту. *Науковий часопис Українського державного університету імені Михайла Драгоманова. Серія 15. Науково-педагогічні проблеми фізичної культури (фізична культура і спорт)*. 2025. Вип. 3 (189). С. 103–108. DOI: [https://doi.org/10.31392/UDU-nc.series15.2025.03\(189\).17](https://doi.org/10.31392/UDU-nc.series15.2025.03(189).17)
18. Лизанець А. Г., Проскура В. Ф., Дудаш В. В. Застосування комунікаційних технологій у менеджменті персоналу. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 1(10). С. 219-224. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.10-38>
19. Лисенко І. Теоретичний аналіз сучасних моделей державної участі в управлінні спортом. *Теорія і методика фізичного виховання і спорту*. 2023. № 1. С. 44-47. DOI: <https://doi.org/10.32652/tmfvs.2023.1.44-47>
20. Мазур О. Роль лідера в спортивному менеджменті : кваліфікаційна робота. Київ : НУФВСУ, 2022.
21. Маляр Н., Маляр Е. Сутність сучасного спортивного менеджменту в умовах воєнного часу. *Трансформаційні процеси соціально-гуманітарної освіти сучасної України в умовах війни: виклики, проблеми та перспективи*. 2024. С. 139–141. URL:

<https://conference.wunu.edu.ua/index.php/tpsgosu/article/download/330/308>  
(дата звернення: 05.07.2025).

22. Марфула І. Сутність поняття «спортивний менеджмент». *Напрями економічного зростання та інноваційного розвитку підприємства*. 2021. С. 132–135. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/74802002-255e-47bd-87de-418bcb5eea39/content#page=133> (дата звернення: 05.07.2025).
23. Миронюк Л., Ройко Л. Використання засобів інформаційно-комунікаційних технологій у підготовці студентів факультету фізичної культури, спорту та здоров'я. *Комп'ютерно-інтегровані технології: освіта, наука, виробництво*. 2021. № 43. С. 85–91. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2524-0560-2021-43-14>
24. Міністерство молоді та спорту України. URL: <https://mms.gov.ua/> (дата звернення: 07.07.2025)
25. Оніпченко М. С., Коновальчук Ю. В. Організаційна взаємодія в спорті: управлінські підходи та виклики в сучасних умовах. *Sport Science Spectrum*. 2024. № 3. С. 52-59. DOI: <https://doi.org/10.32782/spectrum/2024-3-8>
26. Осадченко Т. Сучасний стан цифровізації у сфері фізичної культури та спорту в Україні. *Physical Culture and Sport: Scientific Perspective*. 2023. № 2. С. 103-108. DOI: <https://doi.org/10.31891/pcs.2023.2.14>
27. Про затвердження Стратегії розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року. Постанова Кабінету Міністрів України від 04 листопада 2020 р. № 1089. Редакція від 20 червня 2025 р. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-2020-п#n9> (дата звернення: 05.07.2025).
28. Романов А. Формування фахових компетентностей у майбутніх фахівців зі спортивного менеджменту в фахово-орієнтованому просторі. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 15. Науково-педагогічні проблеми фізичної культури (фізична культура і спорт)*. 2024. Вип. 2 (174). С. 166–170. DOI: [https://doi.org/10.31392/UDU-nc.series15.2024.2\(174\).36](https://doi.org/10.31392/UDU-nc.series15.2024.2(174).36)

- 29.Шевчук О., Когут І., Маринич В. Організаційні засади реалізації інклюзивності у спорті. *Теорія і методика фізичного виховання і спорту*. 2023. № 3. С. 86-95. DOI: <https://doi.org/10.32652/tmfvs.2023.3.86-95>
- 30.Яремко В., Янок В. Роль організаційної культури в адаптації підприємства до викликів зовнішнього середовища. *Дослідження та інновації*. 2025. № 1 (4). С. 17-24. URL: <https://rni.com.ua/index.php/ri/article/view/43/41> (дата звернення: 07.07.2025)
- 31.Abeza G., Sanderson J. (2022). Theory and social media in sport studies. *International Journal of Sport Communication*. 2022. № 15(4). P. 284-292. DOI: <https://doi.org/10.1123/ijsc.2022-0108>
- 32.Babalich V., Sobko N., Maleniuk T., Sobko S., Kovalova Y. Modern trends of physical education and sports in the education system of Ukraine. *Amazonia Investiga*. 2023. № 12(71). P. 199-213. DOI: <https://doi.org/10.34069/AI/2023.71.11.17>
- 33.Bilohur V., Skrypchenko I., Nepsha O. The concept of sports management as a factor of effective sports activities. *Humanities Studies*. 2022. No. 12(89). P. 60–70. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/humst\\_2022\\_12\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/humst_2022_12_9) (date of access: 11.07.2025).
- 34.Blashchak I., Karpa M., Akimova L. Organizational and Management Support of the Sphere of Sports Tourism in Ukraine: Legal Aspect. *Public Administration and Law Review*. 2022. № 3. P. 54-60. DOI: <https://doi.org/10.36690/2674-5216-2022-3-54>
- 35.Carranza-Bautista D., Valcarce-Torrente M., Amaya-Sánchez B., Rojas-Núñez C. Key competencies and role profiles for sports managers: a multi-dimensional analysis. *European Journal of Government and Economics*. 2024. Vol. 13. No. 2. P. 225–239. DOI: <https://doi.org/10.17979/ejge.2024.13.2.10584>
- 36.Chelladurai P. *Managing Organizations for Sport and Physical Activity*. Routledge, 2014.

37. Cunningham G., Fink J., Zhang J. J. The distinctiveness of sport management theory and research. *Kinesiology Review*. 2021. Vol. 10. Issue 3. P. 339–349. DOI: <https://doi.org/10.1123/kr.2021-0022>
38. Dorofieieva T. The effectiveness of public administration of sports in rural communities under decentralization (experience for Ukraine). *SPORT TK-Revista EuroAmericana de Ciencias del Deporte*. 2024. № 25. DOI: <https://doi.org/10.6018/sportk.625741>
39. Grunig J.E., Hunt T. *Managing Public Relations*. Holt, Rinehart and Winston
40. Guidotti F., Demarie S., Ciaccioni S., Capranica L. Knowledge, competencies, and skills for a sustainable sport management growth: a systematic review. *Sustainability*. 2023. Vol. 15(9). 7061. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15097061>
41. Hammerschmidt J., González-Serrano M. H., Puumalainen K., Calabuig F. Sport entrepreneurship: the role of innovation and creativity in sport management. *Review of Managerial Science*. 2024. Vol. 18. Issue 11. P. 3173–3202. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/s11846-023-00711-3>
42. Hoye R., Smith A.C.T., Nicholson M., Stewart B. *Sport Management: Principles and Applications*. Routledge, 2018.
43. Jang J. S. Analysis of the Problem-Based Learning Model's Application for the Sustainable Development of Sports Education. *Sustainability*. 2023. № 15 (18). DOI: <https://doi.org/10.3390/su151813684>
44. Jebb, A. T., Ng, V., Tay, L. A Review of Key Likert Scale Development Advances: 1995–2019. *Frontiers in Psychology*. 2021. Vol. 12. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.637547>
45. Keiper M., Fried G., Lupinek J., Nordstrom H. Artificial intelligence in sport management education: Playing the AI game with ChatGPT. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*. 2023. Vol. 33. 100456. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2023.100456>
46. Kotler P., Keller K.L. *Marketing Management*. Pearson, 2016.

47. Masteralexis L.P., Barr C.A., Hums M.A. Principles and Practice of Sport Management. Jones & Bartlett Learning, 2019.
48. Matviyenko V. M., Gryshuk R. Y. Sports diplomacy and soft power: analysis and prospects of application of world practices for Ukraine. *Actual Problems of International Relations*. 2024. № 1(159). P. 65-71. DOI: <https://doi.org/10.17721/apmv.2024.159.1.65-71>
49. Mullin B.J., Hardy S., Sutton W.A. Sport Marketing. Human Kinetics, 2014.
50. Özsaydı Ş., Uslu Ö. S., Kaplan K., Gorucu A. Communication and Its Importance in Sports. *Turkish Journal of Sport and Exercise*. 2024. № 26(3). P. 451-459. DOI: <https://doi.org/10.15314/tsed.1515603>
51. Pedersen P.M., Miloch K.S., Laucella P.C. Strategic Sport Communication. Human Kinetics, 2007.
52. Prikhodko V., Tomenko O., Radziejowski P., Dolbysheva N., Solovey D., Galan Y. Justification of specific principles of state and public management for sports area development in Ukraine. *Baltic Journal of Health and Physical Activity*. 2021. № 13(7). DOI: 10.29359/BJHPA.2021.Suppl.2.11
53. Robbins S.P., Judge T.A. Organizational Behavior. Pearson, 2019.
54. Seçkin A., Ateş B., Seçkin M. Review on Wearable Technology in sports: Concepts, Challenges and opportunities. *Applied Sciences*. 2023. Vol. 13(18). 10399. DOI: <https://doi.org/10.3390/app131810399>
55. Shchokin R., Oliinyk V., Bondarenko O., Kyslenko D. P., Kolos O., Tymoshenko Y. P. Sport management in the context of criminal liability for corruption. *Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación*. 2023. No. 48. P. 708–719. URL: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8855879> (дата звернення: 05.07.2025).
56. Shilbury D., Westerbeek H., Quick S., Funk D. Strategic Sport Marketing. Allen & Unwin, 2009.
57. Slack T., Parent M.M. Understanding Sport Organizations: The Application of Organization Theory. Human Kinetics, 2006.

58. Smith A., Stewart B. *Sport Management: Principles and Applications*. Routledge, 2015.
59. Watanabe N., Shapiro S., Drayer J. Big data and analytics in sport management. *Journal of Sport Management*. 2021. Vol. 35. Issue 3. P. 197–202. DOI: <https://doi.org/10.1123/jsm.2021-0067>
60. Yamashita, T., Millar, R. J. Likert Scale. In: *Encyclopedia of Gerontology and Population Aging*. Springer, 2022. P. 2938–2941. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-22009-9\\_559](https://doi.org/10.1007/978-3-030-22009-9_559)
61. Zeithaml V.A., Bitner M.J., Gremler D.D. *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. McGraw-Hill, 2018.

## ДОДАТКИ

### Додаток А

# Анкета для опитування фахівців, управлінців та науковців у сфері фізичної культури і спорту

## Блок 1. Роль і місце організаційних комунікацій в умовах сучасного ринку послуг

1. Як Ви оцінюєте значення організаційних комунікацій для конкурентоспроможності спортивних організацій?
  - Вирішальне значення
  - Важливе, але не ключове
  - Другорядне
  - Важливість перебільшена
2. Які функції комунікацій є найбільш пріоритетними для спортивних організацій?
  - Стратегічна (брендинг, імідж)
  - Координаційна (узгодження дій)
  - Мотиваційна (підтримка персоналу)
  - Інформаційна (передача даних)
3. Чи можна вважати комунікації основним чинником формування довіри до спортивної організації?
  - Так, безумовно
  - Частково
  - Лише у кризових ситуаціях
  - Ні, довіра формується іншими чинниками

## Блок 2. Особливості комунікаційних процесів у спорті

4. Яка особливість комунікацій у спорті є найбільш визначальною?
  - Висока емоційність
  - Символічність та культурна ідентичність
  - Масовість аудиторії
  - Залежність від результатів змагань
5. Які канали комунікації у спорті Ви вважаєте найбільш ефективними?
  - Традиційні ЗМІ (телебачення, преса)

- Соціальні мережі
  - Особисті зустрічі та заходи
  - Внутрішні корпоративні канали
6. Чи впливають неформальні комунікації (розмови, чутки) на ефективність спортивних організацій?
- Так, суттєво
  - Помірно
  - Мінімально
  - Не мають значення

### **Блок 3. Інституційне середовище суб'єктів сфери фізичної культури та спорту**

7. Які інституції найбільше впливають на комунікаційні процеси у спорті?
- Державні органи
  - Федерації та клуби
  - Громадські організації
  - Приватні компанії
8. Чи існує достатня координація між різними інституціями у сфері спорту?
- Так, на високому рівні
  - Частково, але є проблеми
  - Низька координація
  - Взагалі відсутня
9. Який рівень прозорості комунікаційних процесів у спортивних інституціях Ви спостерігаєте?
- Високий
  - Середній
  - Низький
  - Відсутній

### **Блок 4. Можливості та виклики на різних рівнях управління**

10. Які можливості відкриває державний рівень управління комунікаціями у спорті?
- Створення нормативної бази
  - Фінансова підтримка
  - Загальнонаціональні кампанії
  - Міжнародне співробітництво
11. Які виклики найбільш характерні для регіонального рівня?
- Обмеженість ресурсів
  - Недостатня координація з центром
  - Відсутність стратегічного планування
  - Низька комунікаційна компетентність

12. Які проблеми найчастіше виникають на рівні клубів та федерацій?

- Відсутність системного планування
- Недостатнє використання цифрових технологій
- Низька мотивація персоналу
- Конкуренція між організаціями

## **Блок 5. Сильні та слабкі сторони сучасних комунікаційних зв'язків**

13. Які сильні сторони сучасних комунікаційних процесів Ви відзначаєте?

- Розвиток цифрових каналів
- Активність громадських організацій
- Інтеграція у міжнародний простір
- Зростання ролі соціальних мереж

14. Які слабкі сторони є найбільш критичними?

- Відсутність стратегічного планування
- Фрагментарність практик
- Недостатня координація між інституціями
- Обмеженість ресурсів

15. Який рівень комунікаційної компетентності персоналу у спортивних організаціях Ви оцінюєте?

- Високий
- Середній
- Низький
- Вкрай недостатній

## **Блок 6. Шляхи покращення комунікацій у спортивному менеджменті України**

16. Які заходи є найбільш ефективними для покращення комунікацій?

- Розроблення комплексних стратегій
- Підвищення кваліфікації персоналу
- Створення єдиної цифрової платформи
- Розвиток міжнародного співробітництва

17. Які моделі комунікації слід впроваджувати у спортивному менеджменті?

- Партисипативні (участь усіх стейкхолдерів)
- Ієрархічні («згори вниз»)
- Гібридні (поєднання різних моделей)
- Децентралізовані

18. Які інструменти цифрової комунікації Ви вважаєте найбільш перспективними?

- Соціальні мережі
- Мобільні додатки

- Онлайн-платформи для фанатів
- Інтегровані CRM-системи

19. Які бар'єри найбільше перешкоджають розвитку комунікацій у спорті?

- Низька компетентність персоналу
- Недостатній міжінституційний діалог
- Відсутність єдиної інформаційної системи
- Обмежені фінансові ресурси

20. Який очікуваний ефект від удосконалення комунікаційних процесів у спорті?

- Підвищення прозорості
- Зростання довіри та лояльності
- Адаптивність до змін
- Стійкість у кризових умовах