

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

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ЕКОНОМІКИ СПОРТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

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

на тему: «**УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ В ДІЯЛЬНОСТІ
ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ**»

здобувача вищої освіти
другого (магістерського) рівня
Власової Х. О.

Науковий керівник: Імас Є. В.
Доктор економічних наук, професор

Рецензент: Семененко В. П.
Кандидат наук з фізичного виховання і
спорту, доцент

Рекомендовано до захисту на засіданні
кафедри (протокол № 3 від 10.11. 2022 р.)

Завідувач кафедри: Мічуда Ю. П.
Доктор наук з фізичного виховання і
спорту, професор

(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОБУДОВИ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАТИВНИМ ПРОЦЕСОМ ФІЗКУЛЬТУРНО- СПОРТИВНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ	7
1.1. Моделювання структури управління комунікативною ситуацією у фізкультурно – спортивних організаціях	7
1.2. Роль комунікації в управлінні та функціонуванні фізкультурно – спортивної організації	13
1.3. Формування механізму ефективного управління комунікаціями фізкультурно – спортивної організації	19
Висновки до розділу 1	26
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИ І ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ	28
2.1. Методи дослідження	28
2.2. Організація дослідження	31
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ТАНЦЮВАЛЬНИЙ КЛУБ «ФЛОРІО»	33
3.1. Підвищення ефективності процесу управління у танцювальному клубі «Флоріо» за рахунок впровадження маркетингових комунікацій	33
3.2. Розробка програми розвитку внутрішньої та зовнішньої комунікації у танцювальному клубі «Флоріо»	39
3.3. Роль комунікації у формуванні репутації фізкультурно-спортивної організації танцювальний клуб «Флоріо»	45
Висновки до розділу 3	51
РОЗДІЛ 4. ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОРПОРАТИВНОЇ КОМУНІКАЦІЇ ФІЗКУЛЬТУРНО - СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ТАНЦЮВАЛЬНИЙ КЛУБ «ФЛОРІО»	52
4.1. Запровадження комунікативної стратегії фізкультурно - спортивної організації танцювальний клуб «Флоріо»	52

	3
Висновки до розділу 4	57
ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ	58
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	62
ДОДАТОК	

ВСТУП

Поряд із матеріальними, фінансовими, інформаційними та людськими ресурсами, сьогодні найважливішим активом спортивних організацій стають довгострокові взаємини з цільовими аудиторіями, що сприяють створенню сприятливого іміджу про фізкультурно-спортивну організацію, що безпосередньо відображається на капіталізації бізнесу у сфері спорту.

Грамотно збудована комунікаційна політика фізкультурно-спортивної організації здатна суттєво зміцнити конкурентоспроможність, підвищити інтерес споживачів та результативність програм підвищення лояльності. Грамотна стратегія управління комунікаціями фізкультурно-спортивної організації, що сприяють формуванню репутації, навіть під час кризи збільшує ринкову вартість спортивної організації.

Актуальність теми. Особливого значення мають комунікації у маркетингу партнерських відносин. Парадигма відносин маркетингу ускладнила структуру та функції комунікацій. На основі інформаційно-комунікаційних технологій, що оновлюються, комунікації з кінцевим споживачем явно коротшають, але одночасно наповнюються новим змістом, основу якого складають клієнтоорієнтованість і лояльність, що забезпечують стратегію утримання споживачів. Головне завдання комунікацій з кінцевим споживачем - накопичення знань про його потреби та споживчу поведінку для зростання такого активу компанії, як маркетингові знання про споживача, що і обумовлює актуальність теми кваліфікаційної роботи.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. В цілому дана кваліфікаційна робота побудована на змістовному вивченні теоретико - методичної бази наукових планів кафедри менеджменту і економіки спорту з напрямку теоретико - методологічних та прикладних аспектів застосування інноваційних технологій у спортивному менеджменті та формування системи управління комунікаціями фізкультурно - спортивної організації і шляхів її покращення, що і підтверджує актуальність дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є формування теоретичних положень та розробка методичних і практичних рекомендацій щодо управління комунікаціями в діяльності організацій сфери фізичної культури і спорту.

Для досягнення поставленої мети визначено та виконано наступні **завдання:**

- дослідити теоретичні основи побудови структури управління комунікативним процесом фізкультурно-спортивних організацій;
- визначити роль комунікації в управлінні та функціонуванні фізкультурно – спортивної організації;
- сформувати напрями удосконалення комунікаційного механізму управління фізкультурно-спортивної організації танцювальний клуб «Флоріо»;
- розробити ефективну корпоративну комунікацію фізкультурно - спортивної організації Танцювальний клуб «Флоріо».

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи виступає процес управління комунікаціями в діяльності фізкультурно-спортивної організації у сучасних умовах конкурентного середовища.

Предметом дослідження є теоретичні і методичні аспекти процесу управління комунікаціями організацій сфери фізичної культури і спорту.

Методи дослідження. При проведенні досліджень та написанні кваліфікаційної роботи були використані наступні методи:

- 1. Огляд та аналіз літературних джерел, у тому числі контент-аналіз періодичних видань.**
- 2. Метод порівняння.**
- 3. Аналіз конкурентів.**
- 4. Структурно-функціональний метод.**
- 5. Соціологічне опитування (анкетування).**

Наукова новизна роботи полягає у тому, що проведені дослідження наповнюють новим змістом комунікації у внутрішньому середовищі фізкультурно - спортивної організації, що переходить до маркетингу

партнерських відносин. Формування клієнтоорієнтованості та лояльності персоналу фізкультурно – спортивних організацій спрямованих на забезпечення відданості зовнішнього споживача.

Практична значущість матеріалів кваліфікаційної роботи полягає у тому, що отримані результати можуть бути використані у процесі підготовки і підвищення кваліфікації фахівців у сфері менеджменту спорту за тематикою управління комунікаціями.

Методичною основою кваліфікаційної роботи є наукові положення вітчизняних і зарубіжних вчених економістів, присвячених проблематиці удосконалення методів комунікаційного управління у діяльності фізкультурно-спортивної організації.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОБУДОВИ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАТИВНИМ ПРОЦЕСОМ ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

1.1. Моделювання структури управління комунікативною ситуацією у фізкультурно – спортивних організаціях

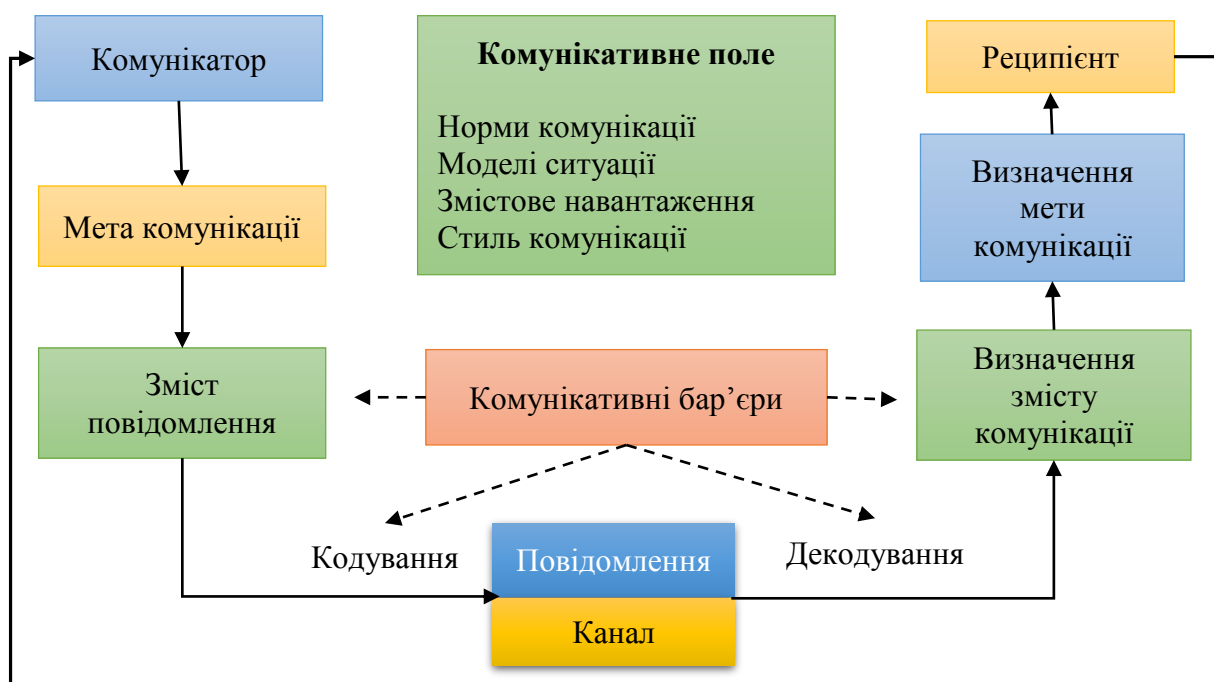
Для розвитку сучасної фізкультурно – спортивної організації необхідне як коригування цілей, а й своєчасна поставка питання: навіщо це; які наші перспективи; хто наші клієнти; яких результатів ми хочемо досягти; за рахунок яких коштів та ресурсів ми можемо надавати фізкультурно – спортивні послуги.

Комунікація між фізкультурно – спортивною організацією та споживачами фізкультурно – спортивних послуг розгортається у комунікативній ситуації, елементи якої представлені на рис. 1.1.

Потім він формує своє повідомлення у певну систему. Наприклад, комунікатор вирішує підбадьорити реципієнта (ціль), припускає, що це можна зробити, якщо нагадати реципієнту про те, які гарні результати він може досягти (сенс), а потім формує свою ідею в певну систему і передає повідомлення [27, 44].

Процес формулювання повідомлення називається кодуванням. Щоб комунікація досягла своєї мети, комунікатор повинен використовувати код, знайомий реципієнту. Залежно від коду виділяють два види комунікації: вербальну (мовленнєву, що здійснюється за допомогою слів) та невербальну (немовну, що здійснюється за допомогою рухів та інших немовних проявів).

Повідомлення передається по певному каналу: воно може бути письмовим, аудіо або аудіовізуальним; переданим безпосередньо (міжособова комунікація) або за допомогою технічних засобів (масова комунікація). Отримавши повідомлення, реципієнт має декодувати його — визначити його зміст та мету [19, 26].



Зворотній зв'язок

Рис. 1.1. Структура комунікативної ситуації у фізкультурно – спортивній організації [8, 49]

Основні елементи комунікативної ситуації - це комунікативні позиції - комунікатор (той, хто створює повідомлення) та реципієнт (той, хто його отримує). Процес комунікації починається з того, що у комунікатора виникає певна мета. Після цього він визначає значення повідомлення, необхідного для досягнення цієї мети.

Комунікативні позиції відрізняються одна від одної. По-перше, вони відрізняються послідовністю визначення мети та сенсу повідомлення: комунікатор спочатку визначає мету, а потім зміст, а реципієнт – навпаки. По-друге, комунікативна позиція багато в чому визначає ретельність аналізу інформації, що входить до складу повідомлення: комунікатор аналізує її ретельніше, ніж реципієнт. Найменш ретельний аналіз притаманний посередника — людини, функція якого полягає у передачі повідомлення від

комунікатора до реципієнту. Однак, за іншими даними, посередник аналізує інформацію майже також ретельно, як реципієнт.

Цілі комунікації впливають на характер повідомлення. Наприклад, у випадку, коли до намірів комунікатора входить найбільш точне інформування реципієнта про поточну ситуацію, він намагається розповісти про ті аспекти проблеми, про які реципієнт слабо обізнаний або які суперечать думці, що склалася в нього. Разом з тим, коли комунікатор хоче сподобатися реципієнту, спостерігається протилежний ефект: він намагається, щоб зміст повідомлення відповідав існуючим у реципієнта уявленням. Зокрема, такий комунікатор, розповідаючи реципієнту про знайому йому людину, наголошує на позитивних сторонах останнього, якщо думає, що реципієнту подобається ця людина, і негативні сторони — у протилежному випадку [46, 61].

Основи організації комунікаційної політики та побудови комунікаційної системи фізкультурно – спортивної організації знайомить з можливостями та обмеженнями емпіричних методів у практиці управління комунікативними процесами, описує сучасні дослідницькі тренди та формує розуміння методичних та організаційних аспектів процесу досліджень у менеджменті.

Управління репутацією як стратегічний ресурс формування збалансованої комунікаційної політики логічно продовжує процес формування системи управління комунікативною діяльністю фізкультурно – спортивної організації, деталізуючи специфічні особливості розробки та реалізації комунікаційних завдань у сучасному менеджменті; дає уявлення про формування внутрішньої та зовнішньої ідентичності фізкультурно – спортивної організації, роль іміджу та ділової репутації для вирішення управлінських завдань та грамотного формування комунікаційних каналів, що дозволяє забезпечити зростання капіталізації фізкультурно – спортивної організації [1, 2, 53].

У вітчизняній та зарубіжній літературі при розгляді комунікаційної політики фізкультурно – спортивної організації її визначають і як курс дій фізкультурно – спортивної організації, спрямований на формування попиту та

на просування товарів та послуг, і як процес розробки системи заходів, орієнтований на забезпечення ефективної взаємодії бізнес-партнерів. Ми поділяємо позицію дослідників, які стверджують, що комунікаційна політика передбачає всі форми комунікаційної взаємодії організації з довкіллям кожного комунікативному рівні.

Термін «комунікація» увійшов у науковий обіг з початку ХХ ст., так, Рюш Ю. виділив більш ніж сорок підходів до смислової інтерпретації даної дефініції у різних галузях та сферах людської діяльності. Вищевикладене зумовило безліч підходів до типологізації комунікацій. Зміст комунікацій розглядається в рамках різних гуманітарних дисциплін: теорії організації та організаційної поведінки, психології управління та маркетингових комунікацій та ін.

Найчастіше в управлінській літературі «комунікація» трактується як форма індивідної (міжлюдської) взаємодії, обмін інформацією, емоціями, знаннями та вольовий контакт [3, 38].

Важливість комунікацій в управлінській діяльності детермінується таким:

- амбівалентність природи – комунікація – джерело та носій інформації;
- отримання та ретранслявання інформації учасниками комунікації за допомогою спілкування як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищі компанії;
- комунікація є інструментом реалізації стратегічних планів організації.

Слідом за представниками школи «соціальних систем» зазначимо, що комунікації мають, мабуть, першорядне значення для збереження цілісності та життєздатності компанії.

Комунікаційні процеси в організації досить докладно описані в науковій літературі і, як правило, включають такі основні елементи:

- відправник (джерело, комунікатор) – творець повідомлення. Зазначимо, що автор не завжди є відправником або комунікатором, що передає повідомлення;

- повідомлення - інформація (висловлювання, зображення, тексти, вчинки і навіть предмети);

- канал - лінія зв'язку, якою передаються повідомлення;

- одержувач (комунікант, приймач, адресат) - той, кому (чому) надсилається повідомлення [14, 50].

Серед етапів процесу комунікації виділяються кодування, передача, декодування, зворотний зв'язок (результат, ефект).

Зазначимо, що типологій моделей комунікаційних процесів є безліч. Однією з найпоширеніших класифікацій є поділ моделей комунікаційних процесів на два види: механістичні (лінійні) (Лассвелл Х., Шеннон К. та Уівер І., Якобсон Р. О.) та нелінійні (Шрам В. та Осгуд К., Ньюкомбо Т., Барт Р., Лотман Ю. М., Бейкер Л. та ін). Як справедливо зазначає Серебренникова А. Н., суттєвим недоліком лінійних моделей є відсутність або ігнорування зворотного зв'язку, що долається нелінійними моделями.

У моделі Лассвелла Х. (Лассуелл Р.) виділяється п'ять етапів комунікаційного процесу, послідовність яких детермінується відповіддю п'ять питань: хто сказав; що сказав; кому передав; яким каналом; з яким результатом здійснено комунікацію.

Якобсон Р. представляє комунікацію у вигляді шести факторів (адресант, контекст, повідомлення, контакт, код, адресат), яким відповідають спеціальні функції мови.

Котлер Ф. пропонує наступну схему, яка визначає основні етапи роботи над створенням дієвої системи комунікацій (рис. 1.2).

Одним із суттєвих параметрів процесу комунікації є перешкоди, тобто спотворення, перешкоди, що впливають на ефективність процесу, а часом і порушують його. До основних видів перешкод відносять:

- спотворення, пов'язані із змістом повідомлення (вербальні, невербальні, логічні, перешкоди сприйняття) [4, 40];

- перешкоди, пов'язані з формою повідомлення (складність форми, незвичність форми, невідповідність форми змісту інформації, невиправдане посередництво у передачі та інтерпретації інформації);

- перешкоди, пов'язані із засобами повідомлення (низька оперативність передачі інформації, недостатня пропускна здатність засобу, низький ступінь відповідності засобу характеру інформації, що передається, слабка перешкодозахищеність засобу);

- бар'єри, пов'язані з організацією повідомлення (відсутність зворотного зв'язку або низька його якість, запізнення інформації, невдалий вибір партнерів з комунікаційного процесу, невдалий вибір часу та обстановки комунікації) [15, 60].

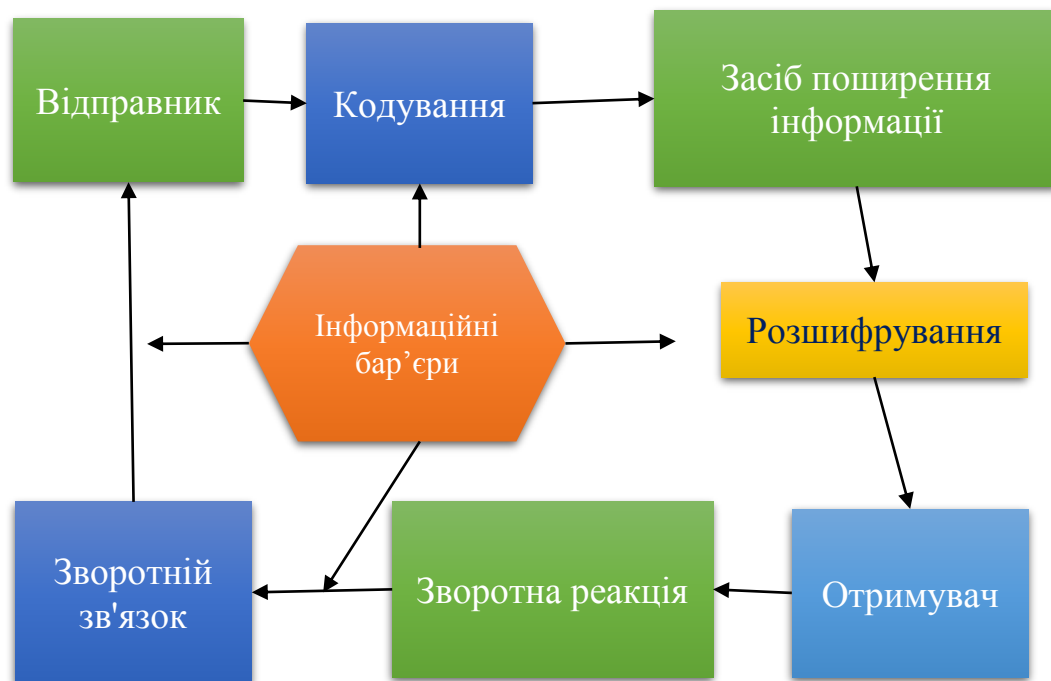


Рис. 1.2. Схема процесу комунікації [5, 39]

Підвищення ефективності комунікації безпосередньо з зменшенням перешкод. Способів та технік подолання теоретики та практики пропонують безліч – від дублювання інформації та зменшення кількості рівнів її прийому до навчання персоналу організації та тренінгів з командоутворення. Зумовлена

подібна палітра тим, що комунікації в організації пов'язані як з її (організацією) інституційним оформленням, так і міжособистісною взаємодією.

1.2. Роль комунікації в управлінні та функціонуванні фізкультурно – спортивної організації

Комунікаційні проблеми фізкультурно – спортивної організації пов'язані комунікаційними потребами фізкультурно – спортивної організації. Комунікаціями необхідно управляти, під керівництвом зазвичай розуміється цілеспрямоване, регулюючий вплив на об'єкт.

Основоположник теорії менеджменту А. Файоль характеризував функції управління так: передбачати, організовувати, керувати, координувати, контролювати. Керувати комунікацією – це означає:

1. Визначити цілі комунікації.
2. Визначити шляхи досягнення мети.
3. Планувати з урахуванням ресурсів та ситуацій конкретні дії, спрямовані на досягнення цілей.
4. Організовувати реалізацію планів.
5. Координувати взаємодію компонентів комунікаційних процесів.
6. Контролювати комунікаційний процес, особливо зворотні зв'язки.
7. Коригувати процес за результатами комунікації.

Процес комунікації служить також основою формування групових норм, тобто тих коштів, з яких здійснюється соціальний контроль, розподіляються соціальні ролі, досягається координація зусиль, очікування набувають конкретні риси і відбуваються організаційні, суспільні процеси [20, 57].

Комунікація також розуміється як спільне користування інформацією, яку люди отримують через спілкування. Кожен соціум чи соціальна група використовує інформацію, з власних потреб та інтересів (Рис. 1.3).

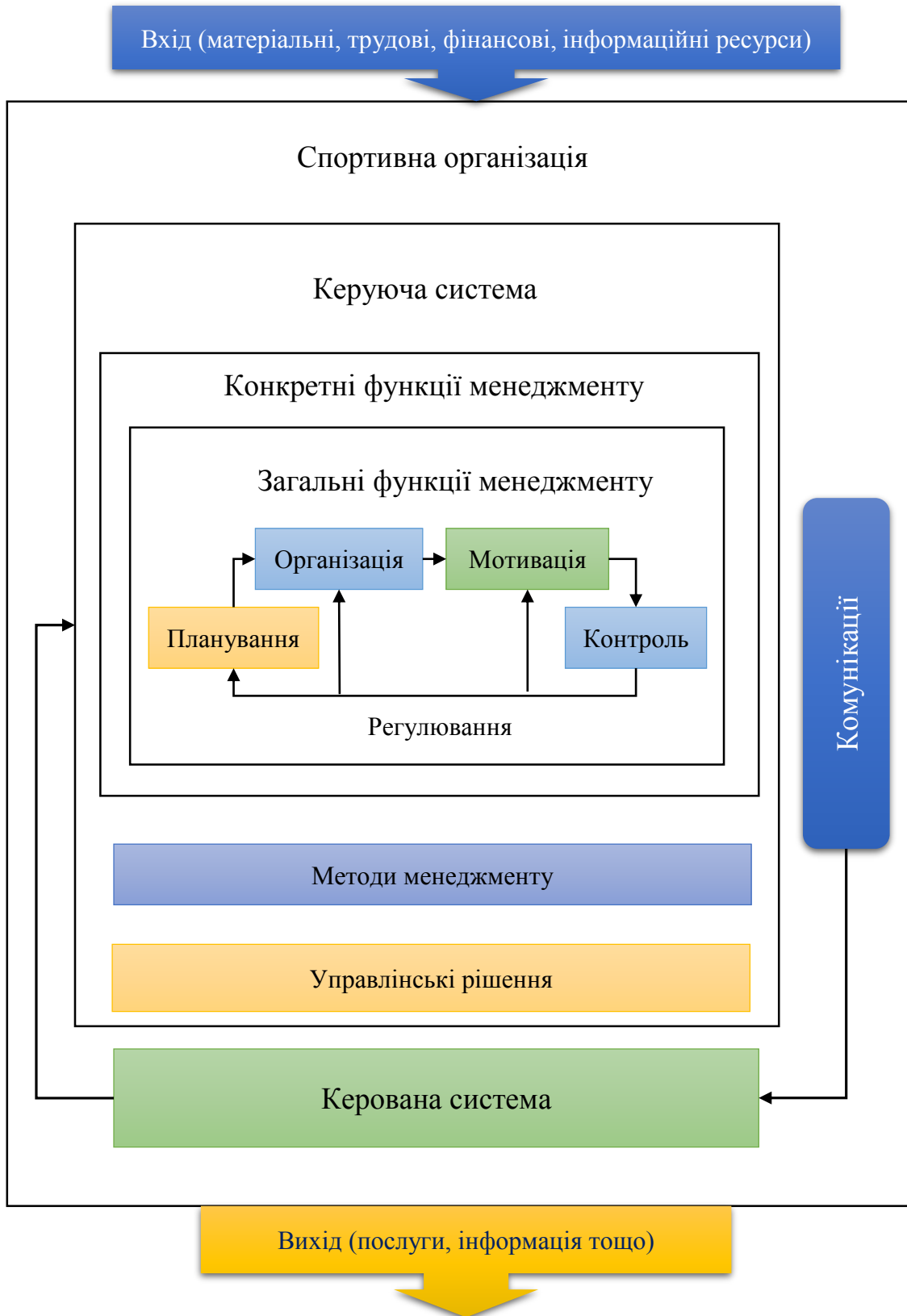


Рис. 1.3. Місце комунікацій в управлінні фізкультурно – спортивною організацією [6, 41]

Комунікація будь-якого типу, в тому числі і комунікація в фізкультурно – спортивних організаціях, розглядається як процес, що визначається соціокультурними закономірностями. Завдяки зовнішнім впливам (стимулам), специфіці структур соціокультурних комунікацій, наявності в процесі комунікації усвідомлених уявлень і неусвідомлених спонукань, що поділяються членами суспільства і керують їх діями в організованих групах і неорганізованих колективах (натовпі), ми маємо можливість виділити.

Комунікації, як зазначалось раніше, відіграють життєзабезпечуючу роль кожної фізкультурно – спортивної організації. Спільна діяльність людей передбачає контакти між ними та обмін необхідною інформацією [10, 59].

Тільки на цій основі люди, об'єднані в організацію, можуть досягати своєї мети. Будь-яка спортивна організація обов'язково має відповідну систему комунікацій (зв'язків), якою передається інформація. Ось чому комунікації часто називають «нервовою системою» організації. Складність і багатоплановість комунікації відображено у численних визначеннях цього поняття.

Варто відзначити, що вся діяльність з управління будь-якою організацією є нічим іншим, як постійними комунікативними актами, учасників яких не два, а різноманітна безліч.

Кожна організація пронизана мережею каналів, які призначені для збирання, аналізу та систематизації інформації. Саме комунікація служить засобом включення спортивної організації у зовнішнє середовище, забезпечує їй необхідний рівень взаємодії з ключовими, цільовими аудиторіями, без яких неможливе та безглуздо існування спортивної організації. Організації мають ресурси – це люди, фінанси, технології, сировина, організаційна структура тощо.

Основною функцією будь-якої організації є вирішення проблем, пов'язаних з використанням ресурсів та взаємодією із зовнішнім середовищем [7, 42].

Термін «організація» використовується у трьох сенсах.

1. По-перше, так може називатися штучне об'єднання інституційного характеру, що займає певне місце в суспільстві і призначене для виконання більш-менш ясно окресленої функції. У цьому сенсі організація постає як соціальний інститут із відомим статусом і розглядається як автономний об'єкт. Це може бути підприємство, органи влади чи будь-який добровільний союз тощо.

2. По-друге, термін «організація» може означати певну діяльність, що включає розподіл функцій, налагодження стійких зв'язків, координацію дій тощо. У цьому випадку організація постає як процес, пов'язаний з цілеспрямованим впливом на об'єкт і, значить, з присутністю фігури організатора та контингенту організованих. У цьому сенсі поняття «організація» збігається з поняттям «управління», хоч і не вичерпує його.

3. По-третє, мають на увазі характеристика ступеня впорядкованості будь-якого об'єкта [24, 58].

Тоді під організацією розуміється певна структура, будова та тип зв'язків як спосіб з'єднання частин у ціле, специфічний для кожного роду об'єктів. У цьому сенсі організація об'єктів постає як його властивість, атрибут. Такий зміст терміну вживається, наприклад, коли йдеться про організовані та неорганізовані системи, політичну організацію суспільства, ефективну і не ефективну організацію тощо. Саме це значення мається на увазі у поняттях формальної та неформальної організації тощо.

Організація складається як людська спільність і як сукупність соціальних груп, статусів, норм, і навіть відносин лідерства, відносин згуртованості – конфліктності тощо. Організація заявляє себе як структура зв'язків і норм, детермінована адміністративними і культурними чинниками. У цьому сенсі організація постає як цілісність, побудована ієрархічно і взаємодіє із зовнішнім середовищем.

Теоретики у сфері управління розглядають будь-яку організацію як «систему», що з «підсистем», діяльність яких впливає інші «підсистеми» і всю організацію загалом [37, 45].

Наприклад, якщо розглядати організацію «Х», у ній можуть бути такі «підсистеми»:

Виробнича підсистема - виробництво товарів та послуг. Підтримуюча підсистема - об'єднує спортивну організацію, підбирає та розподіляє співробітників, розробляє правила та норми для співробітників і стежить за їх виконанням.

Підсистема ринку та поширення - маркетинг, дослідження попиту, поширення, організація робіт на етапі збуту послуг.

Адаптивна підсистема – дослідження та нові розробки, планування, що допомагає організації виживати й досягати успіху в умовах постійного середовища [9, 43].

Керуюча підсистема - контроль та управління всіма підсистемами, вирішення конфліктів між інтересами організації та вимогами середовища.

У цій схемі комунікаційний менеджмент буде частиною системи керування. Його роль полягатиме у тому, щоб підтримувати всі підсистеми, допомагаючи їм вибудовувати ефективні комунікації поза організацією, і навіть оптимізувати комунікації між самими підсистемами всередині організації.

Відомо, що керівник від 50 до 90% всього часу витрачає на те, щоб реалізувати свої ролі в міжособистісних відносинах, інформаційному обміні та процесах прийняття рішень, не кажучи вже про управлінські функції планування, організації, мотивації та контролю. Саме оскільки обмін інформацією вбудований у всі основні види управлінської діяльності, комунікація є сполучним процесом.

Основні проблеми організації - рівновага, самоврядування, поділ праці, керованість. Будь-які елементи, процеси та проблеми організації мають бути розглянуті у кожному з трьох вимірів, про які йшлося вище [16, 47].

Таким чином, можна сказати, що до чинників, що визначають внутрішнє середовище організації, належать:

- 1) структура організації;
- 2) її цілі, завдання;

- 3) різні технології, зокрема й комунікативні;
- 4) персонал організації.

Структура організації є взаємозв'язок і взаєморозташування блоків, елементів організації як системи. Ці блоки, елементи та компоненти організації як системи діють завдяки комунікаційному процесу в організації. Структура організації характеризується ступенем формалізації, централізацією, демократизмом, делегуванням прав та повноважень; останнє означає, що інформування про діяльність організації, участь у її діяльності надається кожному члену організації та сприяє формуванню демократичної системи управління організацією [17, 48].

Демократична структура організації підвищує можливості ефективного управління комунікаціями у створенні, підвищує контактність спортивної організації, представляючи організацію як живий організм.

Однак у житті ми спостерігаємо, що одні спортивні організації є жорстко структурованими системами, інші нагадують живий організм. Саме ця обставина спонукала дослідників поділити організації на відповідні типи. Наприклад, механістичні організації діють як налагоджений механізм, всі блоки якого комунікують з точністю та передбачуваністю. У таких організаціях, як правило, переважають вертикальні комунікації, за допомогою яких передаються для персоналу вказівки та розпорядження. Дослідники вважають, що в даному типі організацій керівництво малочутливе до думки «низів», сигналів із зовнішнього середовища, запровадження інновацій.

Організації органічного типу, на відміну вищерозглянутих, функціонують творчо. Це означає, що персонал цієї організації більш поінформований у справах організації, існує зворотний у вигляді розвитку висхідних комунікацій. Співробітникам відомі цілі організації та перспектива її розвитку, свою діяльність вони співвідносять з цілями та перспективою спортивної організації, добре розвинені неформальні комунікації [23, 56]. Звісно ж, що цей тип організації життєздатніший, оскільки розвинений комунікаційний менеджмент організації дозволить їй швидше перебудуватися

за умов кризи, чуйно реагувати на кон'юнктуру ринку. Однак така диференціація організацій дуже відносна, тому що в житті швидше зустрічаються організації змішаного типу.

У контексті управління організацією існує уявлення про комунікацію як про процес, при якому взаємодіючі суб'єкти постійно змінюються ролями відправника та одержувача інформації. Це дозволяє відстежити існування певної залежності зміни напряму комунікації та її спотворення учасниками процесу. Такі підходи до сприйняття комунікації допомагають осмислити комунікацію як соціальний феномен [21, 54].

1.3. Формування механізму ефективного управління комунікаціями фізкультурно – спортивної організації

Ефективність управління визначається грамотним та умілим використанням системи комунікацій в організації, розумінням особливостей обміну інформацією на всіх рівнях. Система комунікацій організації включає у собі комунікаційні мережі, які передбачають посилку та отримання повідомлень з метою здійснення корисної взаємодії членів організації різних рівнях.

Комунікаційна мережа – це поєднання певним чином що у комунікаційному процесі індивідів з допомогою інформаційних потоків. Комунікаційна мережа забезпечує: по-перше, реалістичність здійснення стратегічного плану організації, а також виконання завдань та ініціатив структурних підрозділів; по-друге, спосіб оцінки організаційної культури та відносин. Комунікаційна мережа – це поєднання певним чином що у комунікаційному процесі індивідів з допомогою інформаційних потоків. У разі розглядаються не індивіди як такі, а комунікаційні відносини між індивідами [18, 51].

Комунікаційна мережа визначає спосіб, число та тип інформації, яку отримує кожен член організації. Комунікаційна мережа є індикатором того, які саме канали обміну інформацією відкриті, а які закриті членам організації.

Комунікаційна мережа залежить від розташування членів у створенні, а виключно характеризує використовувані ними комунікаційні канали. У кожній організації складається унікальний тип упорядкування комунікативного простору та обміну інформацією між її членами. Це свідчить про важливість чинника міжособистісного взаємодії у будь-якій комунікації. За основу виміру міжособистісної комунікації можна взяти такі дві змінні, як відкритість у комунікації та адекватність зворотного зв'язку. Перший вимір включає ступінь відкритості індивіда в процесі комунікації для інших з метою отримання реакції у відповідь від них, особливо їх реакції, що показує те, як вони сприймають нас і наші дії [22, 55].

Другий вимір показує ступінь, з яким люди діляться з іншими своїми думками та почуттями про них. Розглядаючи особливості управління міжособистісними комунікаціями, дослідники приділяють велику увагу комунікаційному стилю.

Комунікаційний стиль – це спосіб, за допомогою якого індивід вважає за краще будувати комунікаційну взаємодію з іншим. Існує багато різних стилів, використовуваних людьми у міжособистісній комунікації, як і багато підходів до визначення цих стилів. Знання стилів допомагає визначити, як поводитися

і чого очікується від поведінки, що з тим чи іншим стилем. Поруч із поняттям «стиль керівництва» у літературі також зустрічається поняття «орієнтація керівника». Тут виділяють орієнтації керівників на інтереси та потреби підлеглих, на офіційні завдання організації, він. Кожна з цих орієнтацій є ту чи іншу крайність. Оптимальна орієнтація керівника має поєднувати спрямованість на досягнення цілей організації з увагою до інтересів та потреб підлеглих [25, 36].

Відповідно до найпоширенішої класифікації виділяються автократичний, демократичний та номінальний стилі керівництва. Для демократичного стилю

характерна увага до інформації, що йде від підлеглих до керівника. Авторитарному та номінальному стилям властива неухвага до повідомлень підлеглих.

Стилі комунікацій, на думку багатьох дослідників, перетинаються із стилями керівництва. І це природно: керівництво – це управління людьми у процесі комунікації, взаємодії, а стиль – улюблений набір методів, прийомів здійснення керівних впливів.

«Практика ефективної комунікації свідчить про переважання стилю, в якому індивід реалізує себе, – він бажаніший і використовується у більшій кількості ситуації. Щодо використання інших стилів важливим є розуміння проблеми ефективного зворотного зв'язку, вміння розкрити себе та вміння слухати інших» [28, 35].

Розуміння процесу міжособового обміну інформацією сприяє зростанню ефективності управлінської діяльності. Однак на додаток до міжособистісних контактів керівник повинен мати уявлення про перешкоди на шляху обміну інформацією в організації та методи вдосконалення такого обміну. Про сильний вплив комунікації на успіх організації повідомляв Артур Вуд, колишній керівник фірми «Спірс». Розповідаючи про те, як його фірма зуміла збільшити обсяг продажу з 5 до 15 млрд доларів на рік, він заявив:

Існує лише один спосіб розширити справу – покращити комунікації.

Безперечно, що комунікацією треба керувати. "Комунікаційні проблеми організації безпосередньо пов'язані з комунікаційними потребами організації". Виявлення комунікаційних проблем організації починається зі збору інформації про її внутрішнє та зовнішнє середовище, функціонування будь-якої управлінської системи. У певному сенсі менеджмент має характер інформаційного процесу [32, 33].

Відповідно до концепції Пітера Дойоля, відомого європейського фахівця в галузі менеджменту, основу організації складають:

- 1) співробітники підприємства;
- 2) організаційна структура;

3) стратегія;

4) системи.

На думку Дойоля, керівникам необхідно подбати про створення систем, які відповідають трьом критеріям. По-перше, інформаційні системи мають забезпечити коло даних діяльності компанії. По-друге, інформація має бути доступною. Зрештою, доступ до інформації має бути швидким.

У загальному вигляді комунікаційний менеджмент (управління комунікаціями організації) може бути визначений як професійна діяльність, спрямована на досягнення ефективної комунікації як усередині організації, так і між організацією та її оточуючим середовищем [29, 34].

Розуміння процесу міжособового обміну інформацією сприяє зростанню ефективності управлінської діяльності. Однак на додаток до міжособистісних контактів керівник повинен мати уявлення про перешкоди на шляху обміну інформацією в організації та методи вдосконалення такого обміну. Однак при всьому різноманітті варіантів дослідники виділяють загальні риси, що визначають побудову та використання того чи іншого виду комунікаційної мережі.

Модель комунікаційної мережі організації у разі розглядаються не індивіди, як такі, а комунікаційні відносини між індивідами. Комунікаційна мережа включає потоки послань або сигналів між двома або більше індивідами. Комунікаційна мережа може впливати на скорочення або збільшення розриву між надісланим та отриманим значенням.

Розміри підрозділів організації обмежують можливості розвитку комунікаційної мережі.

У мережах типу «кружок» члени групи можуть взаємодіяти лише з тими, хто розташований поруч із ними. У мережах типу «колесо» підлеглі взаємодіють друг з одним через свого начальника. Об'єктивна основа такої ситуації полягає в тому, що особа, яка перебуває у центрі «колеса», має більше комунікаційних зв'язків, ніж інші члени групи [30, 31].

Ці мережі характеризуються тим, що у групах, збудованих подібним чином, поширюється послідовно від одного співробітника до іншого. При даних типах обмежується кількість джерел та каналів інформації (їх не більше двох).

Усі каналні мережі представляють повністю децентралізовані групи. Зазвичай це потрібно, коли потрібна участь усіх у вирішенні складних проблем. Централізовані типи комунікаційних мереж ґрунтуються на обміні інформацією між елементами соціальної системи (організації) виключно через посередника, який має монополію на передачу повідомлень від одного до іншого [8, 40].

Не можна стверджувати, що будь-який тип комунікативної мережі є виключно ефективним незалежно від ситуації, цілей та передбачуваних результатів діяльності. Проте найприйнятнішим типом організації комунікативної мережі у створенні фахівці вважають всеканалні мережі. Саме цей тип дозволяє використовувати найбільшу кількість каналів комунікації, поєднуючи в собі переваги мереж типу «кружок» та «колесо».

Багатоканальний обмін інформації дозволяє досягати високого рівня участі у взаємодії всіх співробітників організації, надає можливість повністю задовольнити їхні власні комунікативні потреби. Інформація переміщується всередині організації з рівня рівень у межах комунікаційної мережі організації.

Потреби організаційної комунікації визначають формування структури вертикальних та горизонтальних комунікативних зв'язків, які забезпечують виконання посадових обов'язків усіма членами організації (Рис. 1.4).

Вертикальні зв'язки будуються лінією керівництва – від начальника до підлеглого. Ієрархічна та багаторівнева будова організації передбачає домінування односторонньої комунікації керівника з підлеглим. Таким шляхом підлеглим повідомляється про поточні завдання, зміну пріоритетів, конкретні завдання. Наприклад, віце-президент або заступник директора може повідомити управителя одного з підрозділів про майбутні зміни у виробництві.

У свою чергу, керуючий підрозділом повинен проінформувати підлеглих йому заступників тощо [17, 52].



Рис. 1.4. Формування та впровадження комунікаційного механізму у фізкультурно – спортивній організації [5, 44]

Ефективність подібної комунікації визначається продуманістю повідомлень, ступенем спотворення первісної інформації посередниками та ступенем ясності повідомлень для підлеглих. Інформуючи та інструктуючи своїх співробітників щодо прийнятих рішень та особливостей майбутнього завдання, керівники забезпечують зворотний зв'язок лише у вигляді правильно чи неправильно виконаної роботи [7, 47].

Такий тип комунікації називають директивним, оскільки він унеможливорює взаємообмін інформацією. Очевидно з цієї причини багато авторів класифікують вертикальні зв'язки на висхідні та низхідні комунікації, бо комунікація потребує і зворотного зв'язку.

Низхідні комунікації є потік інформації від вищих рівнів керівництва до нижчих, підлеглих. Нерідко низхідні, вертикальні комунікації бувають невдалими, це трапляється тоді, коли топ-менеджмент не готовий до ефективного спілкування, коли «...керівництву не вдалося закласти міцний фундамент і його комунікативний будинок покоїться на піску»

Щоб низхідна комунікація була ефективною, керівництво організації має розвивати позитивне ставлення до комунікацій. Це означає, що;

по-перше, топ-менеджери мають бути переконані, що спілкування з підлеглими – найважливіша частина їхньої роботи;

по-друге, необхідно ретельно працювати над інформацією, щоб вона була цікавою для співробітників;

по-третє, керівництво має свідомо планувати комунікації;

по-четверте, менеджери повинні працювати так, щоб здобути довіру, яка є найважливішою умовою комунікацій усіх видів.

Іноді в процесі низхідних комунікацій виявляються комунікативні навантаження, - це коли менеджери передають співробітникам величезну кількість інформації, яка не осмислюється персоналом і не відповідає реальним потребам тих, кому передали інформацію, тоді як співробітники організації мають безліч комунікативних потреб, які не завжди враховуються менеджерами [19, 24].

Ця суперечність ускладнює комунікацію. Які ж комунікативні потреби працівників? Відповідаючи це питання, майже всі автори, що досліджують комунікаційний менеджмент, приходять до думки, що з комунікативних потреб є інструктаж з приводу виконання робочого завдання [9, 50].

Наступною потребою виступає потреба в об'єктивній інформації; може бути така комунікативна потреба, як навчання співробітника в міру необхідності. Це важливо в тому випадку, якщо співробітник виконує нестандартну, творчу роботу і в нього іноді виникають питання, на які він не може отримати відповіді в організації. Тоді їй потрібне навчання. Ще одна комунікативна потреба – це зворотний зв'язок за результатами діяльності, працівник гостро потребує реакції менеджменту у відповідь з приводу результатів виконання завдань. Це може бути так – зворотний за результатами діяльності.

Персонал також потребує нової інформації, яка не запізнилася, яку співробітники вже могли отримати з інших джерел. І, нарешті, до комунікативних потреб співробітників організації належить соціальна підтримка, тобто прагнення індивіда до відчуття турботи, поваги з боку оточуючих, оцінки своєї діяльності керівництвом організації.

До вертикальних комунікацій відносяться також і висхідні комунікації. Висхідні комунікації (або передачі інформації з нижчих рівнів на вищі) можуть помітно впливати на продуктивність праці, ефективність роботи спортивної організації [16, 53].

Висновки до розділу 1. Необхідно, щоб певна інформація у вигляді спостережень або якоїсь раціоналізаторської пропозиції, що виникла на нижчому рівні організації, могла безперешкодно піднятися нагору. І якщо говорять про складнощі у здійсненні низхідній комунікації – комунікації «з гори донизу», то здійснення комунікації «з низу вгору» (висхідних) ще

складніше. Формальна мережа комунікацій завжди більше орієнтована на підтримку комунікаційних потоків зверху вниз, а не навпаки. Стратегічне планування виступає інструментом, що допомагає сформувати систему цілей за трьома основними напрямками управлінської діяльності: розподіл ресурсів, адаптація до зовнішнього середовища, внутрішня координація діяльності підрозділів фізкультурно – спортивної організації.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДИ І ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

2.1. Методи дослідження

При проведенні досліджень та написанні кваліфікаційної роботи були використані наступні ряд методів. Удосконалення системи управління комунікаціями в діяльності фізкультурно-спортивної організації передбачає певну послідовність управлінських операцій і процедур та застосуванні системи методів. Це діагностика проблеми; визначення можливих способів її розв'язання; оцінювання варіантів; вибір найвигіднішого варіанту.

1. Огляд та аналіз літературних джерел, у тому числі контент-аналіз періодичних видань. Вивчення та аналіз матеріалу з досліджуваного питання проводився у бібліотеках НУФВСУ, Національній бібліотеці ім. Вернадського. В ході дослідження були відібрані і проаналізовані наукові статті, навчальні посібники, методичні рекомендації, монографії, періодичні видання, в яких розглядалися різні підходи щодо управління комунікаціями. За статистичними даними, що були наведені у літературних матеріалах, визначено, які стратегії забезпечення комунікаційну діяльність та можуть бути застосовані у фізкультурно-спортивних організаціях.

Літературний огляд та аналіз проводився в три етапи в такій послідовності:

- підбір та складання списку літературних джерел;
- аналіз тексту;
- запис основного тексту, що найбільше освітлює дану тему.

Були вивчені і проаналізовані матеріали наукових досліджень і узагальнений досвід фахівців, отримані нові дані про роль менеджерів у забезпеченні системи управління комунікаціями фізкультурно-спортивних організацій.

Контент-аналіз (від англ. contents зміст) - метод якісно-кількісного аналізу змісту документів з метою виявлення або вимірювання різних фактів і тенденцій, відображених в цих документах.

Основні напрями застосування контент-аналізу: виявлення того, що існувало до тексту і що тим або іншим чином отримало в ньому віддзеркалення (текст як індикатор певних сторін об'єкту, що вивчається, автора або адресата); визначення того, що існує тільки в тексті як такому (різні характеристики форми - мова, структура, жанр повідомлення, ритм і тон мови); виявлення того, що існуватиме після тексту, тобто після його сприйняття адресатом (оцінка різних ефектів дії). Особливість контент-аналізу полягає в тому, що він вивчає документи в їх соціальному контексті.

Все більш широко розповсюджується контент-аналіз повідомлень засобів масової інформації, заснований на парадигматичному підході, відповідно до якого ознаки текстів (зміст проблеми, причини її виникнення, проблемо утворюючий суб'єкт, ступінь напруженості проблеми, шляхи її рішення і ін.), що вивчаються, розглядаються як певним чином організована структура.

2. Метод порівняння. Для визначення подібностей і відмінностей економічних явищ використовують метод порівнянь. Необхідність порівняння як загальнонаукового методу зумовлена тим, що в економічному житті саме по собі нічого не можна оцінити. Будь-яке явище можна дізнатися в порівнянні. Щоб дізнатися невідоме, щоб оцінити його, потрібно критерій, який зазвичай вже відомий, раніше відомий. Методи порівняння різноманітні: порівняння ознак, властивостей, статистичних значень, економічних категорій, впливу економічних законів в різних умовах [11, 12].

3. Аналіз конкурентів передбачає виявлення сильних і слабких сторін у порівнянні з конкурентами. Це аналіз мікросередовища спрямований на визначення можливостей, загроз і відшукування стратегічних невизначеностей, що можуть створюватися конкурентами, що суперничають на певному ринку. Аналіз починається з визначення головних і потенційних конкурентів. Потім переходять до більш глибокого і ретельного вивчення різних аспектів їхньої діяльності: місії, цілей, стратегій, сильних і слабких сторін [13, 54].

4. Структурно-функціональний метод. Забезпечує розгляд будь-якого економічного явища як системного з обов'язковим аналізом функцій взаємодіючих елементів. Таким чином, цим методом можна визначити склад сучасних продуктивних сил України або окремих галузей і трудові ресурси організацій, відстежити зміни, які в них відбуваються, визначити місце і роль кожного елемента цих продуктивних сил і робоча сила. Це системні об'єкти з посиланнями відповідних рівнів:

а) координація, яка визначає узгодженість взаємодіючих структурних елементів системи і місцезнаходження елемента всередині системи;

б) підпорядкованість, яка вказує на зв'язок елементів в системному об'єкті;

в) генетичні, які показують зв'язок елемента з історією розвитку системи [23, 47].

Таким чином, структурно-функціональний метод визначає системні риси, які зберігаються через об'єкти дослідження, незалежно від характеру їх трансформації.

5. Соціологічне опитування (анкетування). Соціологічне опитування - це метод збору первинної соціологічної інформації про об'єкт, який досліджується за допомогою звернення з питаннями до певної групи людей - респондентів. Тобто, це метод отримання інформації про суб'єктивний світ людей, їх інтереси, мотиви діяльності, думки. Цей метод дозволив моделювати необхідні дослідницькі ситуації для того, щоб виявити стійкість суб'єктивних станів опитуваних. У основі соціологічного опитування лежить опосередковане спілкування дослідника і респондента (анкетування), шляхом реєстрації відповідей на систему питань, які впливають з мети і завдань дослідження. Основним інструментом збору первинного матеріалу в соціологічному опитуванні була анкета.

Анкетне опитування являється одним з поширених соціологічних методів дослідження для отримання інформації про фактичний стан речей в області,

що вивчається, їх оцінці, думки, інтереси і мотиви діяльності опитуваних (респондентів).

На сьогоднішній день анкетне опитування залишається найбільш оперативним методом збору інформації.

Користуючись загальним визначенням, можна сказати, що соціологічна анкета - це об'єднана єдиним дослідницьким задумом система питань, направлена на виявлення кількісно-якісних характеристик і предмету аналізу

Анкета носила стандартизований характер, оскільки відповідала наступним вимогам:

- питання анкети пропонувалися всім без виключення респондентам в одному і тому ж формулюванні;
- визначений суворий порядок постановки питань, кожен з яких мав свій фіксований номер;
- до кожного з питань додавався список фіксованих відповідей.

У анкеті були представлені як закриті питання (коли пропонуються варіанти відповідей на питання), так і відкриті види питань (коли дослідник не пропонує респонденту варіанти відповідей, спонукаючи його відповідати на питання вільно). По своїх функціональних призначеннях питання нашої анкети носили змістовний і допоміжний характер.

Проведене анкетне опитування дозволило виявити фактори, що впливають на конкурентоспроможність фізкультурно-спортивної організації та роль менеджера у її забезпеченні. Після аналізу отриманих даних були побудовані графіки, діаграми та таблиці [12, 13].

2.2. Організація дослідження

Перший етап – підготовчий. На даному етапі ми розкрили теоретичні основи побудови структури управління комунікативним процесом фізкультурно-спортивних організацій, теоретично дослідили моделювання

структури управління комунікативною ситуацією у фізкультурно – спортивних організаціях, визначили роль комунікації в управлінні та функціонуванні фізкультурно – спортивної організації. на цьому етапі дослідження було теоретично розкрито процес формування механізму ефективного управління комунікаціями фізкультурно – спортивної організації.

Другий етап – аналітичний. На даному етапі кваліфікаційної роботи ми запропонували напрями удосконалення комунікаційного механізму управління фізкультурно-спортивної організації танцювальний клуб «Флоріо», підвищення ефективності процесу управління у танцювальному клубі «Флоріо» за рахунок впровадження маркетингових комунікацій, була розроблена програма розвитку внутрішньої та зовнішньої комунікації у танцювальному клубі «Флоріо», визначено роль комунікації у формуванні репутації фізкультурно-спортивної організації танцювальний клуб «Флоріо».

Третій етап – заключний. На даному етапі кваліфікаційної роботи нами було запропоновано формування ефективної корпоративної комунікації фізкультурно - спортивної організації Танцювальний клуб «Флоріо», визначено етапи та параметри запровадження комунікативної стратегії фізкультурно - спортивної організації танцювальний клуб «Флоріо». На даному етапі дослідження формуються висновки до атестаційної роботи, які відповідали тематиці і точно зазначають усі сторони, як позитивні так і негативні. Після, ми розробили практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління комунікаціями в діяльності фізкультурно-спортивної організації. В кінці роботи було розміщено список використаної літератури, що оформлювався згідно вимог.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ТАНЦЮВАЛЬНИЙ КЛУБ «ФЛОРІО»

3.1. Підвищення ефективності процесу управління у танцювальному клубі «Флоріо» за рахунок впровадження маркетингових комунікацій

Комунікаційна політика фізкультурно – спортивної організації детермінується чинниками не тільки економічного, а й позаекономічного характеру; соціально-психологічні особливості групової взаємодії та індивідуально-психологічні особливості індивідів, соціокультурні тенденції та закони семіотики (наука, яка досліджує способи передачі інформації, тощо).

Серед чинників, що надають суттєвий вплив на систему маркетингових комунікацій, дослідниками виділяються: зміна політичних, соціальних та економічних сил, у тому числі світових, інтенсифікація глобальної конкуренції та збільшення комунікаційних можливостей, зростаюча роль чинника часу при прийнятті рішень та зміна соціокультурних трендів та установок [27, 49].

Маркетингові комунікації, будучи по суті окремим випадком масових комунікацій і в цілому підкоряючись комунікаційним законам, мають специфічну особливість - цілеспрямований і переконливий характер комунікації, що надає комплексний вплив на цільову аудиторію, при характері повідомлень.

Моделі процесу маркетингових комунікацій відповідають комунікаційним процесам. Маркетингові комунікації ініціюються та здійснюються комунікатором у певному середовищі (зовнішньому та (або) внутрішньому) за допомогою певних засобів та носіїв.

Досить велике поширення набув підходу до структури комплексу маркетингових комунікацій, що включає всі елементи маркетинг-міксу, запропонований Барнеттом Дж. і Моріарті С. (рис. 3.1).

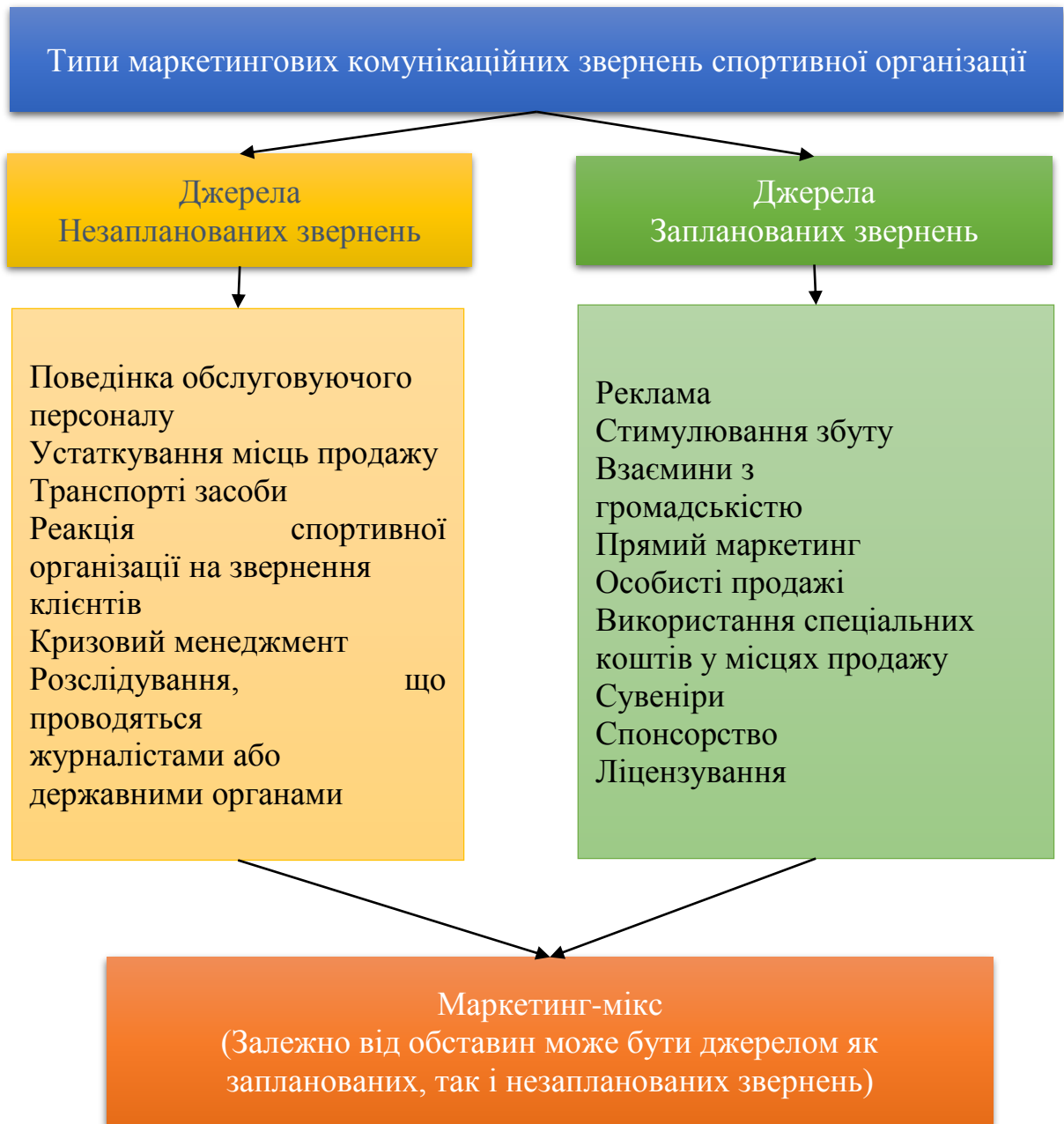


Рис. 3.1. Комплекс маркетингових комунікацій спортивної організації танцювальний клуб «Флоріо» [32, 50]

Комплексність структури маркетингових комунікацій, представляється як комунікативний мікс, що складається з двох блоків:

- комунікацій з приводу розробки, створення, вдосконалення послуг та їх поведінка на ринку (спілкування, взаємодія у зовнішньому та внутрішньому середовищі, мотивація, контроль зворотних зв'язків);

- комунікацій щодо просування послуг (реклама, стимулювання збуту, особистий продаж, PR, прямий маркетинг, спонсоринг, продукт-плейсмент, брендинг).

Серед цілей маркетингових комунікацій традиційно виділяють: переконання, інформування та мотивацію споживача, завоювання або розширення ніші на ринку, позиціонування та формування іміджу, отримання прибутку та ін. на реалізацію маркетингової, а зрештою і корпоративної стратегії спортивної організації.

Не можна не відзначити відмінності комунікаційної діяльності споживчих та промислових ринків: залежно від типу ринку набір блоків комунікаційної дії суттєво відрізняється за складом та інтенсивністю застосування інструментів.

Аналіз наведених концептуальних підходів свідчить, що інструментарій та цілепокладання попередніх періодів хоч і залишаються значущими і необхідними, але не є достатньою умовою для успішної діяльності сучасної спортивної організації. В даний час потрібні нові концепції просування для нових комунікаційних ролей маркетингу, які розкриють тенденції у появі нових засобів маркетингових комунікацій, а ті, у свою чергу, створять нові концепції, і так далі діалектичної спіралі розвитку.

Сучасні комунікації безпосередньо корелюються з активною комунікаційною позицією (діяльністю) споживача і гуртуються не так на маніпулюванні, але в повному і максимально скоординованому задоволенні його через побудову системи двосторонніх взаємин із нею, тобто системи інтегрованих маркетингових комунікацій [33, 51]. Розмірковуючи про причини виникнення та необхідність інтегрованих маркетингових комунікацій, дослідники West Virginia University виділяють п'ять причин змін у світі реклами, маркетингу та ЗМІ, що детермінували виникнення даної

концепції: широка доступність інтернету, перехід від традиційної реклами до інтерактивних медіа, від масових ЗМІ до спеціалізованих, від низького ступеня контролю до високого, від системи традиційних винагород до винагород за результатами [<http://imc.wvu.edu/>].

Серед інших причин її виникнення вітчизняними та зарубіжними фахівцями наводяться: зміна психології споживача та неадекватність традиційного підходу до комунікування все більшої індивідуалізації споживання, ускладнення сегментації, що потребує окремих каналів комунікації, та дорожнеча традиційних засобів, прагнення споживачів до інтегрування інформації.

У даний час наступним чином сформульовані принципи стратегії інтегрованих маркетингових комунікацій: інтеграція вибору, інтеграція позиціонування та інтеграція план-графіка. Пропонуємо наступну змістовну ілюстрацію наповнення інтегрованих маркетингових комунікацій (рис. 3.2).

Основна відмінність даного підходу полягає в тому, що інтегрування сприяє запровадженню єдиного планування, управління та фінансування комунікаційної діяльності з метою ефективного з'єднання різних напрямів просування. А це призводить до ефекту синергії, що забезпечує більшу ефективність від поєднання різних інструментів маркетингових комунікацій.

Незважаючи на те, що концепція інтегрованих маркетингових комунікацій розробляється дослідниками та використовується представниками реального сектору економіки вже понад 20 років, чіткого та структурованого розуміння сутності, інструментарію та технологій його використання ще не склалося.

У ряді визначень інтегровані системи маркетингових комунікацій розглядаються з погляду її стратегічної цілеспрямованості, але при цьому безпосередньо не вказується її мета та особливості її побудови.

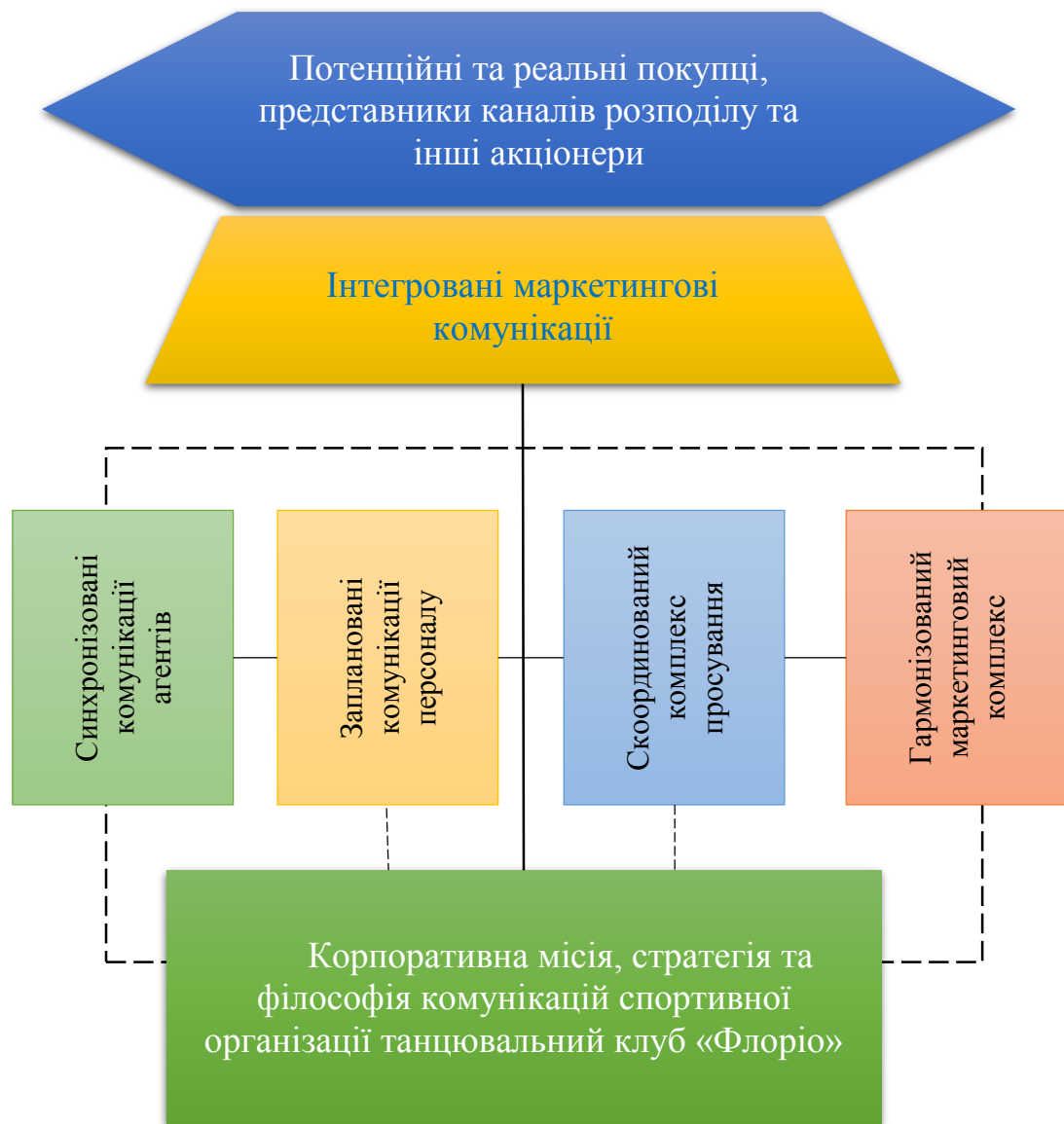


Рис. 3.2. Елементи інтегрованих маркетингових комунікацій спортивної організації танцювальний клуб «Флоріо» [42, 51]

Як випливає з представлених даних, одним з наріжних каменів критики на адресу концепції вбудованих рекламних комунікацій є низька ступінь концентрації на управлінні внутрішніми комунікаціями підприємства та комунікування з іншими, ніж споживачі, групами громадськості.

Попри все більшу популяризацію ідеї про архаїчність маркетингу стосовно комунікаційної діяльності сучасних компаній ми вважаємо, що

термін «інтегровані комунікації» не переріс «чистий» маркетинг. Маркетинг не фокусується лише на споживачі, він здійснює взаємодію з усіма групами громадськості.

Даний підхід, перебуваючи ще на стадії еволюціонування, вимагає переосмислення суті інтеграційних процесів внутрішніх комунікацій компанії, вже зараз дозволяє вдосконалити безліч маркетингових впливів, у тому числі пов'язаних і з управлінням персоналом компанії, і системою звітності. Основні ефекти від використання концепції інтегрованих маркетингових комунікацій у бізнес-середовищі:

формування та зміцнення відносин із споживачем за рахунок двосторонності процесу комунікування та координування різноманітних каналів, можливості бачити комунікаційні потоки очима споживачів, а також індивідуалізувати їх;

- формування ціннісних та репутаційних властивостей компанії, що забезпечують розвиток та капіталізацію бізнесу;

- забезпечення прозорості процесу взаємодії суб'єктів господарювання за рахунок координації внутрішніх та зовнішніх комунікацій;

- формування комунікаційного потенціалу підприємства;

- зниження витрат і підвищення ефективності комунікаційного впливу з допомогою контролю, координації та стратегічного вибору елементів маркетингових комунікацій.

Нові орієнтири та завдання комунікаційної діяльності за всіх її потенційних можливостей, що спираються на стратегічну узгодженість, повинні фокусуватися на зовнішніх та внутрішніх аудиторіях, тобто всіх групах громадськості, значущих для компанії, допомагаючи менеджменту формувати та зберігати корпоративну репутацію.

3.2. Розробка програми розвитку внутрішньої та зовнішньої комунікації у танцювальному клубі «Флоріо»

З появою та розвитком інтернет-технологій з'явилися нові засоби комунікацій, які також еволюціонували. Медійна і контекстна види реклами з погляду комунікаційних напрямів не від традиційної: також передбачається рух інформації, лише від виробника до споживача.

Виникли і засоби просування, які доступні Web — проекти та сервіси, що активно розвиваються та покращуються самими користувачами: блоги, wiki, соціальні мережі тощо. Таким чином, комунікаційний майданчик нового типу характеризує насамперед соціалізація та зміна ролі маркетологів. Маркетолог перестав бути мовником і став соціальним агрегатором, який вибудовує онлайн-спільноту за певними інтересами. Все це веде до видозміни призначення рекламних комунікації в мережевих спільнотах. Залежно від цілепокладання виділяють такі чотири групи:

- моніторинг спільнот - отримання інформації про те, як бренду будувати роботу в соціальних мережах;
- управління репутацією у спільнотах – формування думки про продукт чи бренд;
- просування у спільнотах – завоювання любові та відданості аудиторії;
- клієнтська підтримка - організація безперервного процесу консультування споживачів на зручному для них майданчику.

Розвиток мережевих угруповань динамічний, і якщо маркетологи зможуть грамотно вбудувати комунікаційні елементи в таке спілкування, то повідомлення компанії не здаватимуться нав'язливим рекламним матеріалом. У зв'язку з цим пріоритетне завдання компаній — вибудувати відносний ланцюг взаємодії з аудиторією на основі її потреб та із застосуванням можливостей мережевої платформи.

Інтернет перестає бути якоюсь віртуальною, несправжньою реальністю, перетворюючись на реальний світ із розширеними можливостями, саме тому можна говорити про віртуалізацію комунікацій як про сучасну парадигму, яка

сприяє успіху взаємодії зі споживачем завдяки доступному механізму визначення потреб аудиторії та способів двостороннього зв'язку з нею.

Для виявлення комунікаційних переваг та оцінки перспектив застосування методів залучення клієнтів та стимулювання попиту було проведено дослідження клієнтів. Усього було опитано 20 осіб.

На запитання «Як часто ви відвідуєте фізкультурно – спортивну організацію?» 60 % респондентів відповіли, що відвідують фізкультурно – спортивну організацію більше 2-х разів на місяць (практично щотижня), — здебільшого це мешканці довколишніх будинків та співробітники офісних центрів (рис. 3.3). Раз на місяць відвідують фізкультурно – спортивну організацію 35 % опитаних. Вперше відвідали фізкультурно – спортивну організацію 5 % опитаних.

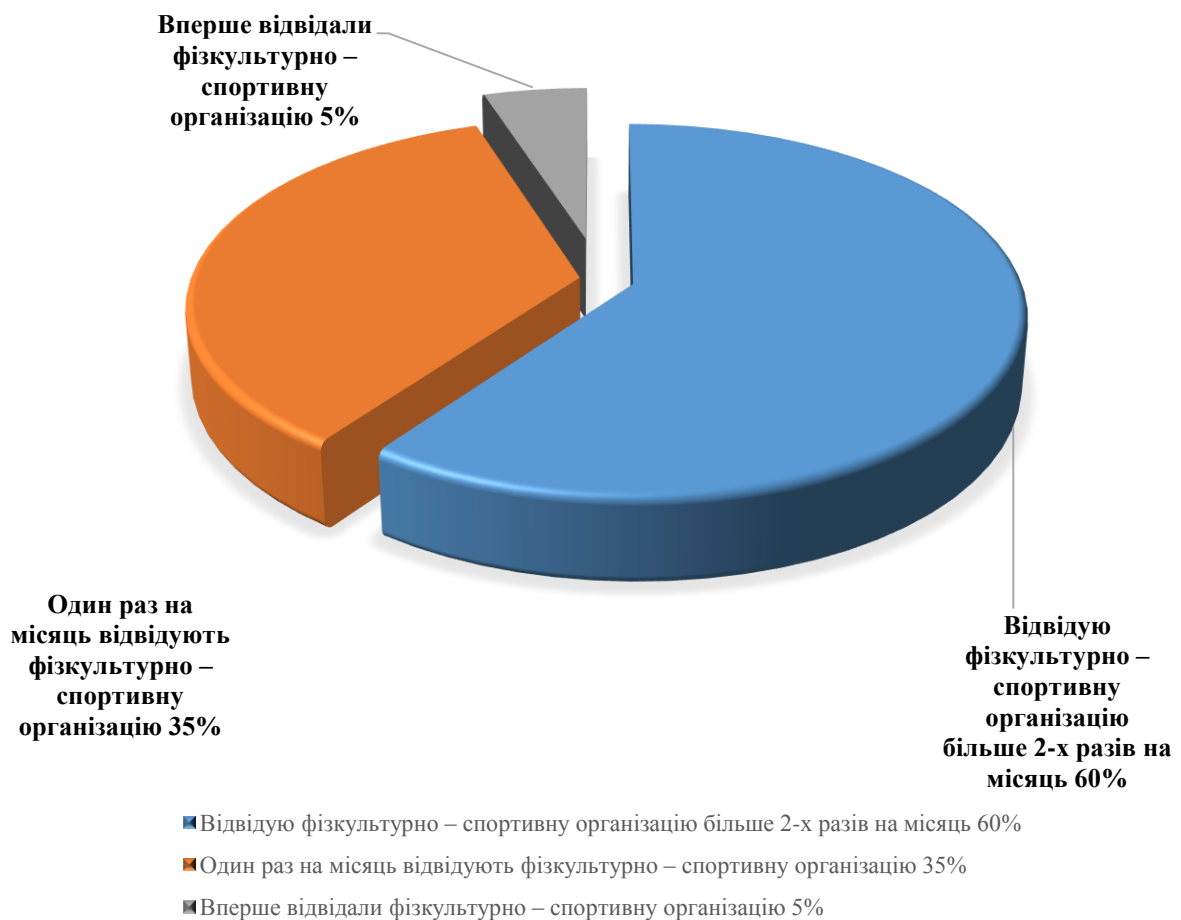
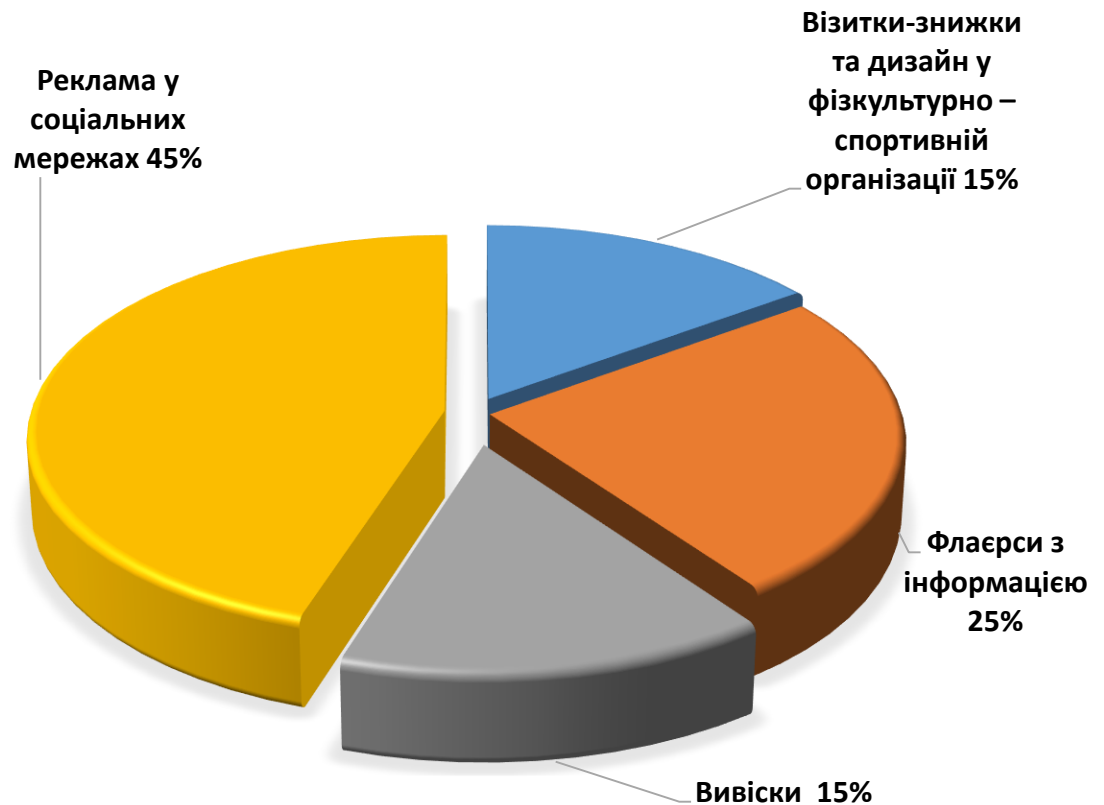


Рис. 3.3. Як часто ви відвідуєте фізкультурно – спортивну організацію?

Зі всієї реклами у фізкультурно – спортивній організації, 15% респондентів сподобалися візитки-знижки та дизайн у фізкультурно – спортивній організації. Флаєрси з інформацією привернули увагу 25 % респондентів, переважно це офісні працівники. Вивіскам віддали перевагу 15 % респондентів завдяки їхній оригінальності та різноманітності. Реклама у соціальних мережах привернула увагу 45% респондентів (рис. 3.4)



- Візитки-знижки та дизайн у фізкультурно – спортивній організації 15%
- Флаєрси з інформацією 25%
- Вивіски 15%
- Реклама у соціальних мережах 45%

Рис. 3.4. Ставлення респондентів до реклами

На думку опитаних, зовнішніх комунікацій фізкультурно – спортивній організації недостатньо для активного розвитку на ринку міста, і керівництву спортивної організації необхідно задуматися про розташування реклами та збільшення видів реклами для залучення споживачів послуг спортивної організації та підвищення впізнаваності фізкультурно – спортивній організації надалі Рис. 3.5.



Рис. 3.5. Відсоткове співвідношення відповідей на запитання про рекламування у танцювальному клубі «Флоріо»

Є респонденти, які відзначили, що фізкультурно – спортивній організації необхідний брендинг (15%). Рекламу фізкультурно – спортивній організації ніколи не бачили 35 % опитаних. На вуличну рекламу звертали увагу 20% респондентів. 30% тих, хто відповів, зазначили, що регулярно переглядають новини в соцмережах. Про фізкультурно – спортивну організацію знають переважно завдяки вдалому розташуванню.

Респондентам запропонували оцінити рівень цін (рис. 3.6).

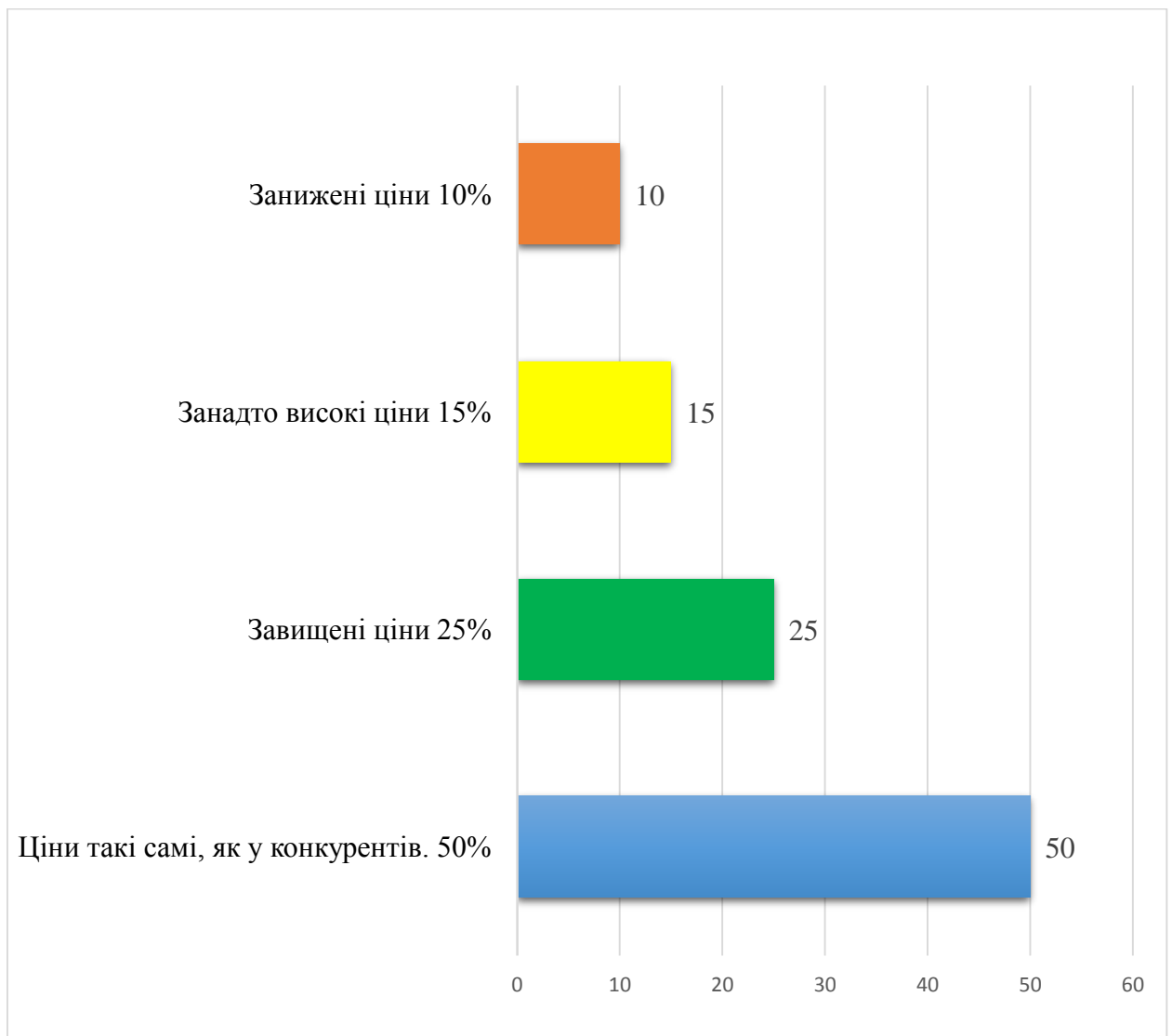


Рис. 3.6. Оцінка респондентами цінової категорії послуг у танцювальному клубі «Флоріо»

Половина респондентів (50%) відповіли, що ціни такі самі, як у конкурентів. Завищеними ціни здалися 25% респондентів. Занадто високі ціни можуть відлякати 15% опитаних, але й занижені ціни привабливі лише 10% респондентів. Загалом у фізкультурно – спортивній організації ціни на послуги відповідають очікуванням покупців і практично весь асортимент доступний людям із різним рівнем статку.

Оцінюючи рекламні переваги споживачів даних спортивних послуг з'ясувалося, що публікації у місцевій пресі привертають увагу 25 % (рис.3,7.).

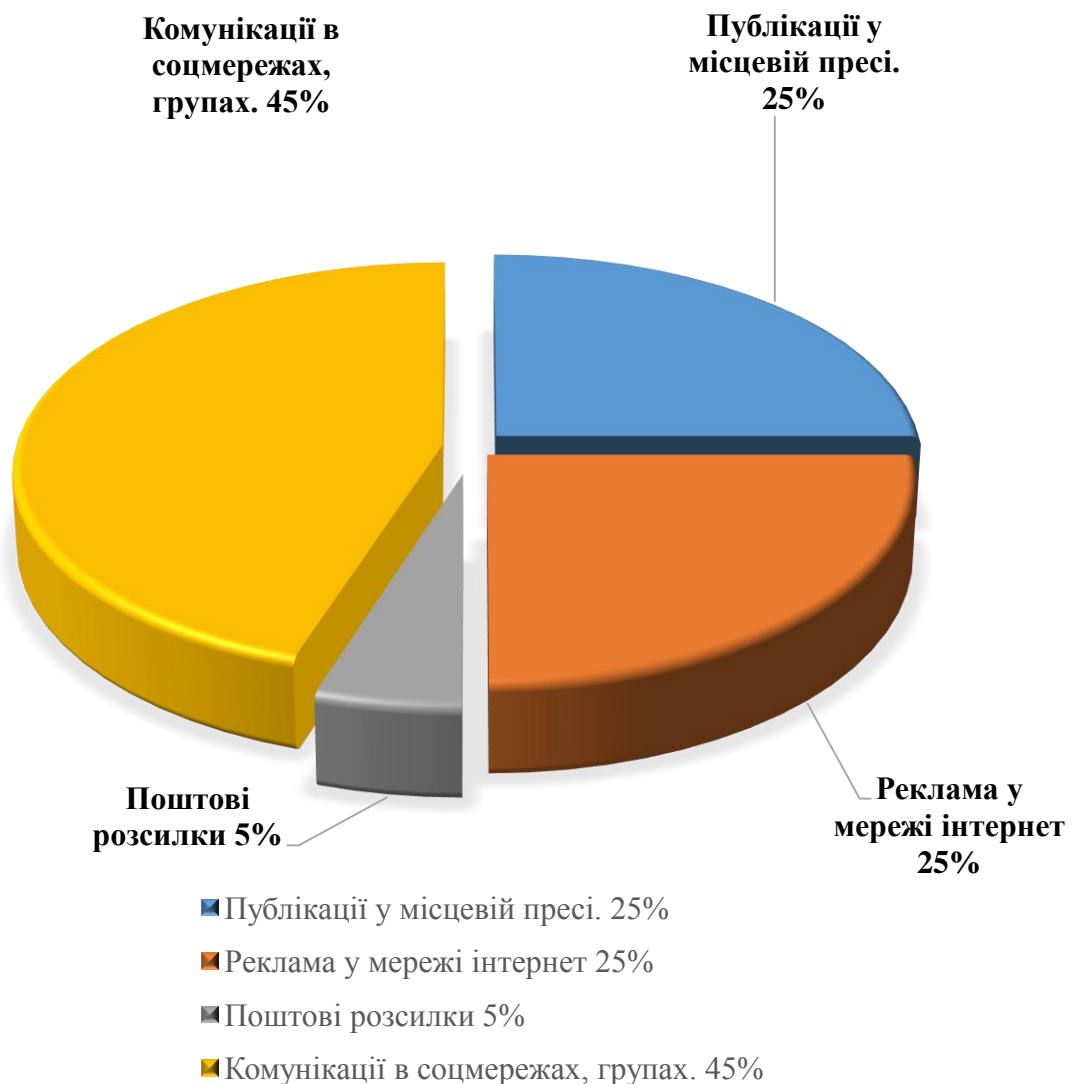


Рис. 3.7. Ставлення респондентів до розміщення реклами

Така сама кількість опитаних звертають увагу на рекламу у мережі інтернет (25 %). Поштові розсилки можуть зацікавити лише 5% опитаних. Актуальними для більшості опитаних - 45 % є комунікації в соцмережах, групах.

Визначення загальної PR-політики. PR-служба розроблятиме і пропонуватиме керівництву ключову концепцію політики фізкультурно – спортивної організації у сфері зв'язків з громадськістю, висловлює свою думку при виробленні рішень із загальних питань, допомагає організації знаходити і займати певну PR-позицію в тій чи іншій ситуації.

3.3. Роль комунікації у формуванні репутації фізкультурно-спортивної організації танцювальний клуб «Флоріо»

Комунікаційна діяльність має базуватися на комунікаційній стратегії компанії, іншими словами, стратегії створення, розвитку, підтримки корпоративного бренду, що, у свою чергу, є похідним від стратегії розвитку компанії в цілому та розвитку репутації зокрема. Управління комунікаціями компанії – рід системної діяльності корпорації – породження англосаксонської моделі ринку з безліччю дрібних акціонерів, вкрай чутливих до суспільної думки. Коли виникає потреба у керуванні комунікаціями? Коли процес розвитку корпоративного іміджу та репутації потребує системної роботи.

У сучасній ринковій ситуації створення та управління діловою репутацією є важливим стратегічним активом, що пов'язано з посиленням значення створення конкурентних переваг компанії за рахунок нематеріальних активів (НМА), обумовленим підвищенням значення нецінової конкуренції, коли роль особистих зв'язків, прямих продажів, знання та довіри клієнтів стає гарантом успішної роботи.

На ринку компанії починають робити певні дії та формувати репутаційні активи, але найчастіше менеджмент розподіляє ресурси не на користь

управління корпоративними брендами та репутацією. З найменшими втратами з криз виходять ті організації, які, крім матеріальних та фінансових активів, у своїй діяльності спираються на наявні у них «невловимі» ресурси: позитивну, що складалася роками ділову репутацію, стійкі, корисні для функціонування організації ділові зв'язки, згуртований, гідний довіри колектив. У стабільних умовах розвитку країни та економіки загалом ці питання актуальності не втрачають.

Для функціональних груп характерні комунікації, створені задля вибудовування відносин:

- обіцянки, адресовані цільовій аудиторії;
- схильність до переоцінки;
- самоідентифікація аудиторії із героями комунікації;
- комунікації повинні подобатися аудиторії;
- стиль життя та емоції мають бути правдоподібними.

Стосовно кожної з цих груп формулюються конкретні комунікаційні завдання, що деталізують та уточнюють поставлені цілі. Завданням, зазвичай, є пошук відповіді питання, яку реакцію на наші комунікації хочемо отримати від цієї групи. Знаходячи відповіді на поставлені питання, представники корпоративних аудиторій поступово просуватимуться вгору по комунікаційній піраміді, зображеній на рис. 3.8.

Проведення маркетингових комунікацій у соціальних медіа є важливим чинником успішного просування бренда, фізкультурно – спортивної послуги, що спрямоване на збільшення кількості споживачів, розширення цільової аудиторії, покращення та розвитку діяльності, а також захисту репутації компанії через формування лояльності споживачів до бренда. Окреслені аспекти ефективного здійснення такої маркетингової концепції забезпечать прогресивне та успішне просування послуг спортивної організації за рахунок компетентного використання ресурсів соціальних медіа, таких, як інформація про побажання споживачів, рекомендації та вподобання, конкурентів та

партнерів, під час розроблення, виробництва та реалізації нового продукту чи бренда.

Таким чином, пропоновані заходи дозволять підвищити ефективність зовнішніх комунікацій фізкультурно-спортивної організації танцювальний клуб «Флоріо». Наступним етапом нашого дослідження буде оцінка ефективності пропонованих заходів з удосконалення комунікаційного механізму спортивної організації.



Рис. 3.8. Піраміда «імідж» та «репутація» [57, 61]

Клієнти, партнери, співробітники, органи влади та інші аудиторії - кожна з них, взаємодіючи з компанією, виносить судження про її діяльність, ґрунтуючись на власному досвіді та керуючись своїми пріоритетами в оцінці. При розробці програми управління корпоративною репутацією компанія зобов'язана визначити та врахувати ці пріоритети, фіксуючи їх, наприклад, за допомогою матриці репутації.

Робота з формування корпоративного іміджу - стратегічно вивіреним процесом, основою якого - розуміння ролі внутрішніх та зовнішніх аудиторій у досягненні результату (рис. 3.9).

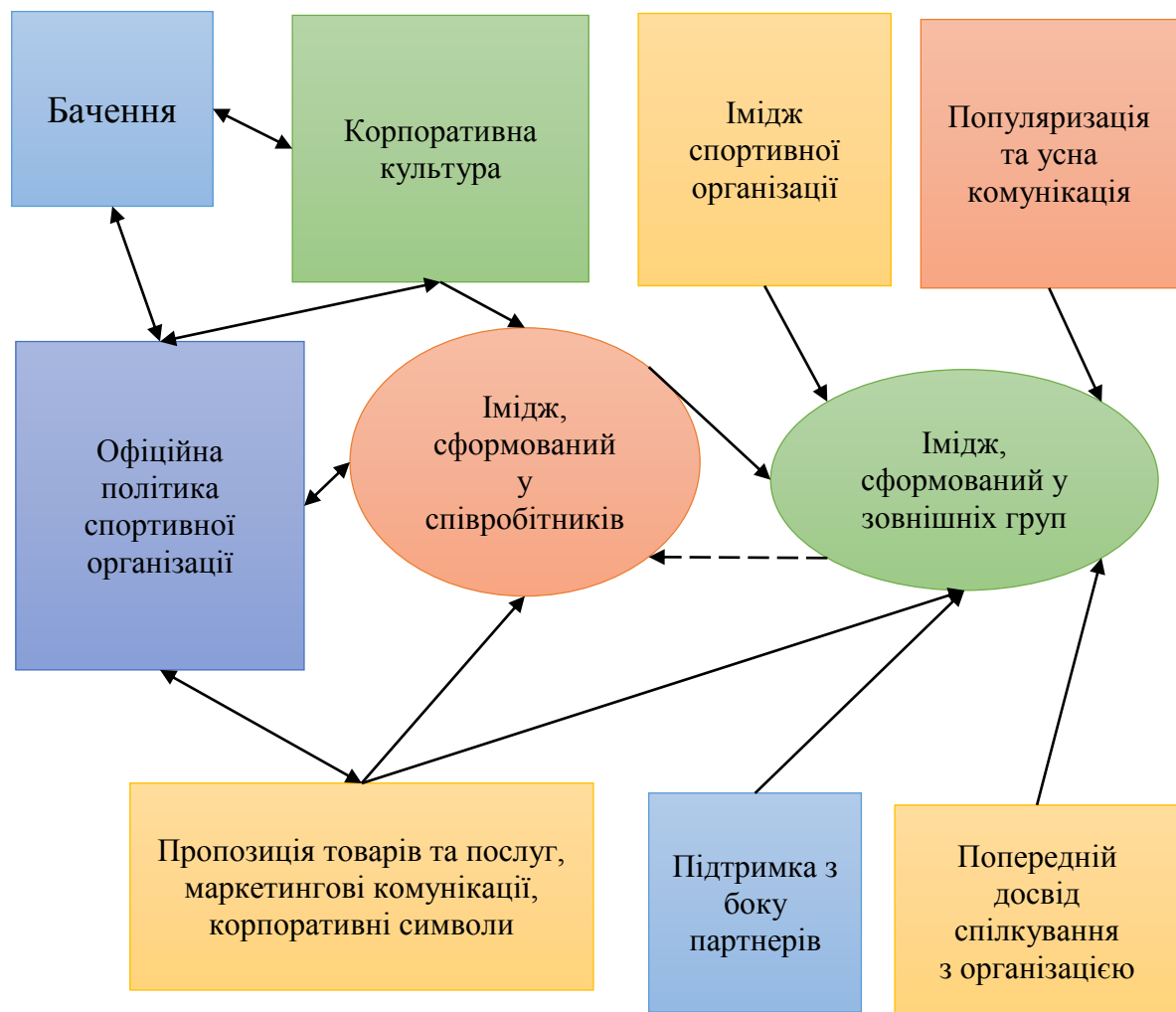


Рис. 3.9. Формування корпоративного іміджу фізкультурно-спортивної організації танцювальний клуб «Флоріо»

Оцінка стратегічних вигод від здійснення системного проекту створення (кардинальної зміни корпоративного іміджу) корелюється виправданістю інвестицій та вимагає від менеджера системного та комплексного бачення та грамотної оцінки перспектив реалізації завдань розвитку репутаційних активів.

Внутрішні чинники формування позитивної корпоративної репутації відображено у моделі 7S McKinsey (рис. 3.10.).

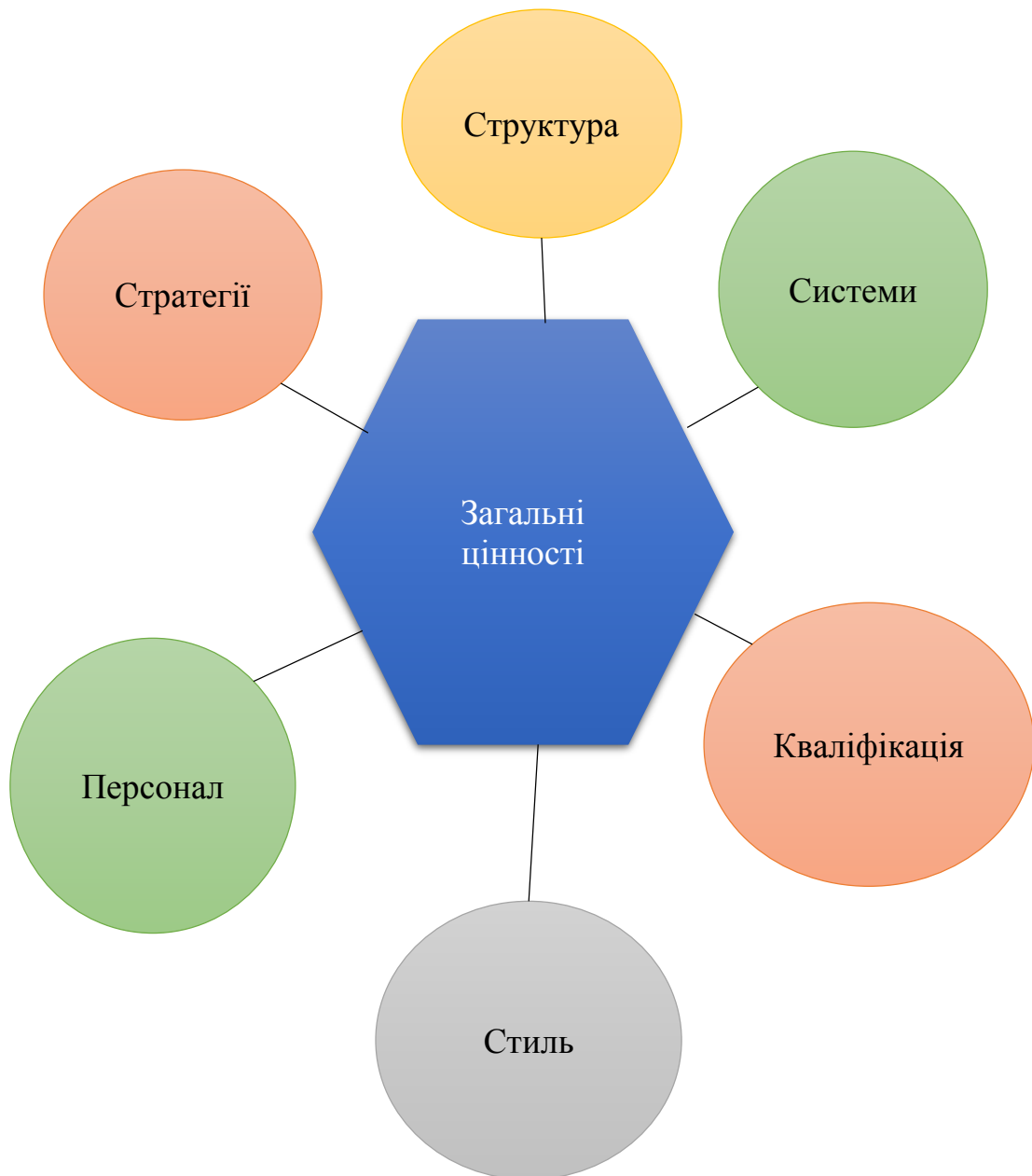


Рис. 3.10. Модель 7S [25, 50]

Етапи оцінки потенційних вигод проекту:

- визначити, яку роль відіграє корпоративна репутація для організації;
- оцінити різноманіття іміджу та репутацію своєї організації порівняно з конкурентами;

- оцінити потенційні чинники формування іміджу, відмінні корпоративні характеристики, що є у розпорядженні (кадровий ресурс, бренди, інноваційність, рівень сервісу тощо);

визначити, які характеристики іміджу відповідають цінностям корпоративної аудиторії;

- оцінити рентабельність проекту, які вигоди принесе покращення корпоративної репутації.

Основні чинники, що впливають на корпоративну репутацію:

1) бачення та місія (душа корпоративної репутації).

Бачення - ідеальні уявлення персоналу, що відображають загальні цінності, яких повинна прагнути організація. Повинна сприяти створенню сприятливої атмосфери та досягненню успіху через внутрішні комунікації компанії.

2) офіційна політика підприємства; роль стратегії, структури та систем формування бізнесу у формуванні репутації.

Такі концепції, як бенчмаркінг, розширення базової діяльності, маркетинг відносин, стратегічне партнерство, тотальне управління якістю - здорова ділова практика, що дозволяє оптимізувати роботу з формування офіційної політики компанії.

Управління організаційними комунікаціями сприяє створенню сприятливих комунікаційних умов для підвищення ефективності діяльності фізкультурно-спортивної організації танцювальний клуб «Флоріо». На попередніх етапах дослідження нами було запропоновано заходи щодо підвищення ефективності комунікаційного механізму спортивної організації, в тому числі як стосовно внутрішньо організаційних, так і зовнішніх комунікацій. Слід зазначити, що важливим етапом процесу управління комунікаціями спортивної організації є оцінка існуючого механізму та удосконалення, оцінка ефективності пропонованих заходів.

Висновки до розділу 3

Грамотне та обґрунтоване розуміння основних компетенцій компаній також є запорукою успішної репутаційної діяльності сучасної фізкультурно – спортивної організації. Стратегічне планування на всіх рівнях та точне розуміння цілей дозволяє уникнути помилок при формуванні репутаційних стратегій та тактик та при відборі засобів комунікативного вирішення завдань управління репутацією. Зв'язки з клієнтами. Ця сфера комунікацій фізкультурно – спортивної організації з клієнтами та інвесторами покликана сприяти за допомогою інформації про спортивну організацію та досягнутих нею успіхів формування позитивного сприйняття інвесторами та потенційними клієнтами.

РОЗДІЛ 4
ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОРПОРАТИВНОЇ
КОМУНІКАЦІЇ ФІЗКУЛЬТУРНО - СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ
ТАНЦЮВАЛЬНИЙ КЛУБ «ФЛОРІО»

4.1. Запровадження комунікативної стратегії фізкультурно - спортивної організації танцювальний клуб «Флоріо»

Якісно розроблена комунікаційна стратегія надає значущості всім окремим функціональним видам діяльності (зокрема, комунікаційній діяльності) і програмам, що реалізуються фізкультурно – спортивною організацією. У цьому відношенні ефективна комунікаційна стратегія повинна бути чітко виражена як за намірами діяльності, так і за загальним напрямом розвитку (Рис. 4.1).



Рис. 4.1. Стратегічне планування комунікаційної діяльності фізкультурно-спортивної організації танцювальний клуб «Флоріо» [7, 17]

Типи стратегічної відповідності - це зовнішня та внутрішня відповідність. Високий ступінь внутрішньої та зовнішньої відповідності – одна з необхідних умов розвитку сталого набору іміджу і репутації в різних груп корпоративної аудиторії (рис. 4.2).

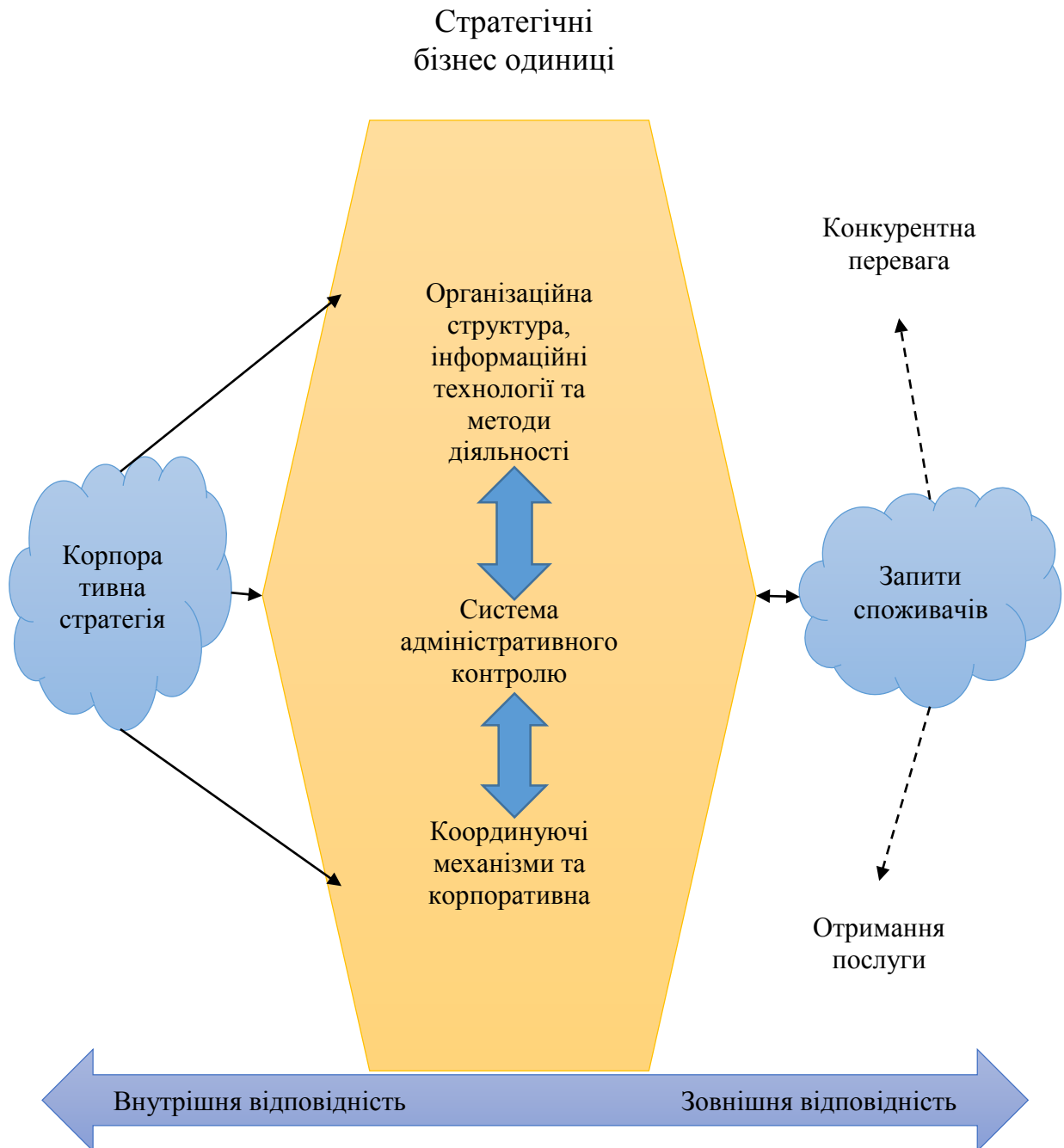


Рис. 4.2. Модель стратегічної відповідності фізкультурно-спортивної організації танцювальний клуб «Флоріо» [19, 48]

Мета стратегічного репутаційного менеджменту – забезпечити взаємодоповнюваність усіх рівнів стратегії організації, її структури та управлінських процесів. Успіху досягають ті компанії, яким вдається досягти стратегічної відповідності своєму ринковому оточенню, розробити структури та системи управління, необхідні для здійснення стратегічних задумів.

Стратегія визначає особливості конкурентної боротьби. Для реалізації стратегії необхідно розробити супутню організаційну структуру та набір відповідних систем ділової активності.

Основні стратегії та їх характеристики:

- диференціація - досягнення повної переваги у важливій для споживача області;
- концентрація - на одному або декількох сегментах ринку;
- цінове лідерство – використання нових технологій для підтримки низьких цін та високої якості в рамках широкого спектру послуг на різних сегментах ринку;
- управління активами – унікальний доступ до ресурсів; гнучке використання ресурсів.

Корпоративна культура - система спільних цінностей, тобто те, що вважається важливим, і думок, тобто уявлень про те, як це має проявлятися в процесі діяльності, які, впливаючи на людей, що працюють у компанії, на організаційні структури та механізми контролю, формують норми поведінки.

Важлива роль у процесі формування іміджу та репутації спортивної організації відводиться корпоративній культурі.

Коли ми розпочинаємо бізнес з іншою компанією, перше, що ми представляємо партнерам, не продукція, а стиль менеджменту, філософія та місія нашої організації. Єдина мета – змусити подумати про нас як про компанію, на яку можна покластися. У цьому висловлюванні відображено основний зміст корпоративної культури як невлливої цінності, що приносить реальні доходи [49, 50].

Корпоративна культура є системою цінностей організації, втілених у різних сторонах її діяльності (мікроклімат, характер відносин, стиль керівництва ведення бізнесу, норми і правила, виробничі традиції тощо). Величезне значення для формування корпоративної культури мають система, якість та доступність внутрішнього інформування. Розумна «прозорість» спортивної організації для своїх співробітників тягне за собою знання та розуміння, а потім і підтримку ними довгострокових цілей спортивної організації сприяє створенню позитивного мікроклімату та конструктивної атмосфери, згуртуванню колективу в процесі реалізації місії спортивної організації.

На сучасному етапі спортивні організації, в яких склалася корпоративна культура, що сприяє позитивним змінам усередині організації, мають явні конкурентні переваги в порівнянні з спортивними організаціями, які не приділяють належної уваги цій проблемі. Модель «Культурна павутина» дає уявлення про напрями комунікаційного впливу на аудиторії спортивної організації з метою формування «плюс» репутації (рис. 4.3).

Корпоративна культура є візитівкою спортивної організації. У різних проявах (зі знаком плюс або мінус) вона існує практично у будь-якій спортивній організації з моменту її утворення. В ідеалі корпоративна культура включає норми і цінності, які піднімають авторитет організації, формують позитивну репутацію спортивної організації, збільшуючи її привабливість не тільки для співробітників, але і для партнерів по бізнесу, інвесторів.

Культура спортивної організації подібна до національної культури: для її розвитку та трансформації потрібен значний час [20, 25].

Складові корпоративної культури: як реалізується процес заохочення, як складаються плани, як вирішуються конфлікти, як керівник взаємодіє з персоналом та інших. Культура організації – потужний чинник формування сприятливого корпоративного іміджу та репутації. Найчастіше все, що потрібно для вирішення конкурентних завдань, - створити розвинену

культуру, яка додасть, у тому числі за допомогою грамотних комунікацій, особисте та емоційне забарвлення корпоративному іміджу.



Рис. 4.3. Модель «Культурна павутина» для фізкультурно-спортивної організації танцювальний клуб «Флоріо» [14, 23]

Корпоративна комунікація в сучасній спортивній організації може розвиватися з урахуванням різних ресурсів:

- корпоративної реклами;
- спонсорства;
- розсилки;
- веб-сайтів;
- символи ідентифікації;
- популяризації тощо.

Вирізняють такі типи корпоративної реклами.

Іміджева реклама:

- піднімаюча престиж - корпоративна благодійність, підтримка культури, свята та привітання, повідомлення про вирішення проблем корпорації, участь в освітніх програмах;

- милосердя, що відображає, - підтримка соціальних програм або груп, що становлять інтерес для спортивної організації;

- націлена на фінансову спільноту - повідомлення про фінансові результати або нові ініціативи, відносини з акціонерами, захист від поглинання конкурентами;

- націлена на співробітників - оголошення про найм, подяку за роботу;

- обізнаність, що підвищує, - нова корпоративна символіка, відкриття нових підприємств, впровадження нових технологій, соціальна або громадська активність тощо.

Роз'яснювальна реклама відображає позицію - з соціальних питань, з питань бізнесу, вербування союзників.

Висновки до розділу 4. Для оптимізації механізму комунікацій спортивної організації необхідний перспективний план її розвитку (це дозволить підтримувати спортивну організацію на належному рівні і мінімізувати витрати на її утримання). При визначенні такого рівня керівництву слід брати до уваги не тільки внутрішні завдання спортивної організації, а й зовнішнє середовище. З цією метою розробляють план стратегічного розвитку комунікацій організації, що відповідає потребам спортивної організації не тільки в короткостроковій, але й у довгостроковій перспективі.

ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

1. Необхідно сконцентрувати процес управління комунікаціями у фізкультурно – спортивній організації на розробці багаторівневих програм орієнтації персоналу на клієнта, оскільки сам феномен клієнтоорієнтованості є настільки актуальним, настільки й дискусійним.

2. Зі зміною оргструктури фізкультурно – спортивної організації, в яку має бути вбудований внутрішньоорганізаційний маркетинг, одним із завдань якого якраз і є розробка таких програм, неможлива без залучення менеджерів HR-служб та створення інших, ніж сьогодні присутні у фізкультурно – спортивних організаціях баз даних.

3. Зі зростанням інтегруючої ролі маркетингу в системі управління фізкультурно – спортивною організацією, що змінює її бізнес-процеси на всіх рівнях менеджменту та вимагає інтеграції маркетингових комунікацій для узгодження стратегій та планів маркетингу з іншими підрозділами фізкультурно – спортивної організації.

4. Комунікації у маркетингу партнерських відносин становлять найважливішу частину координаційного механізму управління, адекватного інтегруючої протиріччя інтересів суб'єктів господарювання в їх русі до мережевої взаємодії, а зусилля з формування позитивної репутації знаходять виправдання не тільки економічні, а й стратегічні. Розробка репутації фізкультурно – спортивної організації набуває особливо важливого значення за умов становлення міжрегіональної економічної інтеграції як стратегічного ресурсу для сталого економічного зростання.

5. Формування та покращення репутації сьогодні стає інтегральним завданням маркетингу фізкультурно – спортивної організації. Програми просування іміджу та формування репутації країни, регіону, міста, фізкультурно – спортивної організації у світі можна і необхідно розробляти і реалізовувати з допомогою інструментів маркетингу у вигляді розвитку комунікаційних технологій.

6. Активне управління учасниками процесу управління комунікаціями підвищує ймовірність того, що не станеться збою виконання управлінських завдань через невіршені проблеми з споживачами послуг фізкультурно – спортивної організації, сприяє зміцненню злагодженості роботи співробітників, а також знижує ймовірність порушення нормального ходу виконання комунікативних систем управління.

7. Важливим чинником досягнення успіху управління комунікаціями в діяльності фізкультурно-спортивної організації є виявлення інформаційних потреб учасників комунікативного процесу та визначення відповідних засобів задоволення цих потреб.

ВИСНОВКИ

1. Основним інструментом для здійснення такого плану служить графік щодо розвитку системи комунікацій, в якому мають бути відзначені: завдання, способи, засоби і ступінь досяжності поставлених завдань перед даною системою, а також відповідальні. Таким чином, на основі проведеної оцінки ефективності заходів щодо удосконалення комунікаційного механізму фізкультурно-спортивної організації танцювальний клуб «Флоріо» можемо зробити висновок про їх доцільність. Проведення оцінки комунікаційного механізму спортивної організації рекомендується здійснювати регулярно з метою визначення вузьких місць у даному механізмі та визначення напрямів його удосконалення.

2. Корпоративна комунікація має відігравати важливу роль у формуванні іміджу та репутації компанії, що складаються у корпоративної аудиторії під впливом необхідності отримувати різноманітні вигоди. Корпоративна комунікація - фактично основне джерело інформації про потенціал та успіхи компанії та головний засіб для позиціонування ідеального іміджу. Чинники впливу на корпоративний імідж це маркетингова поведінка та ділова активність, ставлення бізнесу до економічних проблем, участь у суспільному житті.

Зміни у стратегії формування репутації актуально проводити як силами самої організації, і із залученням фахівців у цій сфері. Також важливо розуміти те, що недостатньо просто щось змінювати: необхідні численні попередні заходи, що базуються на стратегічних та операційних рішеннях. Зміни залежать від лідерських якостей, а не лише культури управління. Зміна корпоративної культури завершує процес, а не починає його.

3. Управління корпоративним іміджем та репутацією зводиться до точного розуміння того, чого саме хотіла б досягти компанія в результаті. Таким чином, оцінка іміджу та репутації – того, як вас сприймає корпоративна аудиторія – стає невід'ємною умовою роботи з комунікаційними потоками, що

формують репутацію та може бути реалізована у таких напрямках: оцінка іміджу та репутації; оцінка аналогії конкурентів.

Процедура оцінки включає кількісний та якісний аналіз і може передбачати вільний дизайн методів оцінки для отримання комплексного бачення результативності роботи з формування репутаційних ресурсів. Якісний аналіз - найкращий метод для розкриття характеристик, що використовуються при описі іміджу та репутації. Він може включати такі методи: управлінський самоаналіз, глибинне інтерв'ю, фокус-групи.

4. Аналіз анкетних даних у сфері управління комунікаціями дозволив уточнити їх значення для фізкультурно – спортивної організації як: інструмента інтеграції всіх видів діяльності спортивної організації; середовища та механізму управління; засобу забезпечення гнучкості та адаптивності фізкультурно - спортивної організації танцювальний клуб «Флоріо»; інструмента розвитку кадрового та інноваційного потенціалу; інструмента формування організаційної культури на основі цілісності цілей та цінностей.

Повідомлення, отримані і відправлені всередині організації, утворюють її внутрішні комунікації, які можуть бути формальними або неформальними. Внутрішні комунікації в організації здійснюються по горизонталі, по вертикалі та по діагоналі. Більша частина комунікацій організації здійснюється з окремими людьми або групами за її межами. Зовнішні комунікації можуть стосуватися будь-якої зі сфер суспільства, з якою взаємодіє організація. Більшість організацій має найбільшу кількість громадських контактів через рекламу, що є високо структурованою формою зовнішніх комунікацій.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Закон України Про внесення змін до Закону України "Про фізичну культуру і спорт" та інших законодавчих актів України // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2010, N 7, ст.50.
2. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 31 серпня 2011 р. N 828-р Київ Про схвалення Концепції Загальнодержавної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту на 2012-2016 роки (Із змінами, внесеними згідно з Постановою КМ N 760 (760-2013-п) від 17.10.2013).
3. Балабанова Л. В. Інтерактивні маркетингові комунікації: монографія / Балабанова Л. В., Стельмах О. О.; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. - Донецьк: ДонНУЕТ, 2011. - 196 с.
4. Балабанова Л. В. Стратегічне управління маркетинговими комунікаціями: монографія / Л. В. Балабанова, О. В. Крутушкіна; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського, Школа маркетинг. менедж. - Донецьк : ДонНУЕТ, 2012. - 179 с.
5. Башинська І. О. Маркетингові комунікації інноваційно-активного підприємства: формування, інтеграція, розвиток: монографія / І. О. Башинська; Одес. нац. політехн. ун-т, Ін-т бізнесу, економіки та інформ. технологій. - О.; Донецьк : Ноулідж, Донец. від-ня, 2012. - 199 с.
6. Бебик В. М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка паблік рилейшнз / В. М. Бебик; Міжрегіональна академія управління персоналом. - К. : МАУП, 2005. - 440 с.
7. Бобришев І. М. Обґрунтування застосування збалансованої системи на українських підприємствах [Електронний ресурс] / І. М. Бобришев // Режим доступу :<http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream.pdf>.
8. Богомаз К. Ю. Соціальні комунікації в управлінні: навч. посіб. / К. Ю. Богомаз; Дніпров. держ. техн. ун-т (ДДТУ). - Кам'янське: ДДТУ, 2019. - 190 с.

9. Василенко О. П. Менеджмент організацій: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О. П. Василенко, Г. О. Коваленко, О. О. Поліщук. - Умань: Вид. "Сочінський", 2010. - 490 с.
10. Виноградський М. Д. Менеджмент в організації: навч. посіб. / М. Д. Виноградський; Київ. екон. ін-т менеджменту - "Екомен". - 2. вид., перероб. і доп. - К.: КОНДОР, 2012. - 654 с.
11. Гаркуша Н. М. Методологія наукових досліджень: навч. посіб. / Н. М. Гаркуша, Т. В. Польова; Харківський держ. ун-т харчування та торгівлі. - Х.: ХДУХТ, 2009. - 193 с.
12. Гаркуша Н. М. Методологія наукових досліджень: навч. посіб. / Н. М. Гаркуша, Т. В. Польова; Харків. держ. ун-т харчування та торгівлі. - 2-ге вид., випр. і допов. - Харків : ХДУХТ, 2013. - 161 с.
13. Голюков В. А. Методологія наукових досліджень: навч. посіб. / В. А. Голюков, М. А. Козьмініх, О. А. Онищенко; Одес. нац. мор. акад. - Одеса: ОНМА, 2014. - 163 с.
14. Гуменник В. І. Менеджмент організацій: навч. посіб. / В. І. Гуменник, Ю. С. Копчак, О. С. Кондур. - К. : Знання, 2012. - 503 с.
15. Дейнега І. О. Маркетингові комунікації закладів вищої освіти на ринку освітніх послуг: монографія / Дейнега І. О.; Рівнен. держ. гуманітар. ун-т. - Рівне: О. Зень, 2018. - 278 с.
16. Демкура Т. В. Маркетингові комунікації глобальних компаній мережевого маркетингу: теоретичні та прикладні аспекти: монографія / Т. В. Демкура. - Тернопіль: Підручники і посібники, 2018. - 222 с.
17. Держкомстат України [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<http://www.ukrstat.gov.ua>.
18. Дрешпак В. М. Комунікації в публічному управлінні: навч. посіб. / В. М. Дрешпак; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр., Каф. інформ. технологій та інформ. систем. - Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2015. - 167 с.

19. Дубовик Т. В. Інтернет-маркетингові комунікації: монографія / Т. В. Дубовик; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. - Київ: КНТЕУ, 2014. - 331 с.
20. Ігнатська І. А. Менеджмент організацій (малого та середнього бізнесу): підруч. / І. А. Ігнатська, О. М. Паливода, Р. В. Янковой; Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. - Київ : КНУТД, 2014. - 359 с.
21. Кожушко Л. Ф. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. / Л. Ф. Кожушко, Т. О. Кузнецова; Нац. ун-т вод. госп-ва та природокористування. - Рівне: НУВГП, 2016. - 396 с.
22. Комунікації в публічному управлінні: аспекти організаційної культури та ділового спілкування: навч. посіб. / [уклад.: Гошовська В. А., Пашко Л. А., Ларіна Н. Б.]. - Київ : К. І. С., 2016. - 129 с.
23. Корпоративне управління в Україні: процеси формування та розвитку: монографія / за ред. Н. А. Хрущ. – К.: Кафедра, 2012. – 300с.
24. Котовська І. В. Переваги та недоліки збалансованої системи показників / І. В. Котовська // Всеукраїнський науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка». – 2011. – № 4 (23). – С. 150 -153.
25. Красношапка В. В. Менеджмент організацій: конспект лекцій / В. В. Красношапка, О. П. Кавтиш ; Нац. техн. ун-т України "Київ. політехн. ін-т". - Київ: НТУУ "КПІ", 2013. - 229 с.
26. Лазаришина І. Д. Методологія та організація економічного аналізу: навчальний посібник. / І.Д. Лазаришина. / Український держ. ун-т водного господарства та природокористування. - Рівне: УДУВГП, 2014. – 112с.
27. Лінькова О. Ю. Менеджмент організацій: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О. Ю. Лінькова ; Нац. техн. ун-т "Харк. політехн. ін-т". - Х. : НТУ "ХПІ", 2012. - 463 с.
28. Майовець Є. Й. Маркетингові комунікації: [навч. посіб.] / Є. Й. Майовець, О. В. Кузик; Львів. нац. ун-т ім. Івана Франка. - Л. : ЛНУ ім. Івана Франка, 2013. - 191 с.
29. Маркетингові комунікації в забезпеченні конкурентоспроможності підприємств торгівлі на міжнародному ринку: монографія / Т. В. Андросова,

О. В. Кот, О. А. Круглова, Т. В. Шталь ; Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі. - Х. : ХДУХТ, 2009. - 173 с

30. Маркетингові комунікації в сучасному мінливому середовищі: міжнар. колект. монографія. - Київ: Студцентр, 2022. - 216 с.

31. Маркетингові комунікації електронного бізнесу: навч. посібник для студ. вищих навч. закл. / В. А. Павлиш [та ін.]. - Л.: ВіРТУ, 2012. - 148 с.

32. Маркетингові комунікації: навч. посіб. / [П. В. Захарченко та ін.]; Київ. нац. ун-т буд-ва і архітектури. - Київ: КНУБА, 2016. - 151 с.

33. Маркетингові комунікації: підручник / Н. В. Попова [та ін.] ; під заг. ред. Н. В. Попової; Київ. нац. торг.-екон. ун-т, Харків. торг.-екон. ін-т. - Харків : Факт, 2020. - 314 с.

34. Маркіна І. А. Діагностичні аспекти аналізу соціально-економічної системи // Тиждень економіки ДНУ. Матеріали доповідей. Випуск 2. – Дніпропетровськ, 2013. – С. 33–35.

35. Маркіна І.А. Методологія сучасного управління. Монографія. – К.: Вища школа, 2011. – 311 с.

36. Менеджмент організацій і адміністрування: навч. посіб. / [Лазарева Є. В. та ін.]; за ред. д-ра екон. наук, проф. Гончарука А. Г.; Одес. нац. акад. харч. технологій. - О.: Фенікс, 2013. - 299 с.

37. Менеджмент організацій і адміністрування: теорія та практика: колект. монографія / [Березянюк Т. В. та ін. ; за ред. проф. Н. С. Скопенко, проф. О. І. Драган]; Нац. ун-т харч. технологій. - Київ : Кафедра, 2020. - 403 с.

38. Менеджмент організацій та адміністрування: навч. посіб. / [Харічков С. К. та ін.] ; за ред. проф. Харічкова С. К. та доц. Дорошук Г. А. - Одеса : Освіта України, 2015. - 443 с.

39. Менеджмент організацій: навч. посіб. / Кучеренко Д. Г., Руженський М. М., Туленков М. В., Шайгородський Ю. Ж. ; Ін-т підготов. кадрів держ. служби зайнятості України. - К.: ІПК ДСЗУ, 2010. - 291 с.

40. Менеджмент організацій: теоретико-прикладний аспект: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О. Ю. Амосов, В. В. Мамонова, Д. В. Карамішев, О. В.

Ольшанський ; за заг. ред. О. Ю. Амосова, В. В. Мамонової ; Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України, Харк. регіон. ін-т держ. упр. - Х. : Магістр, 2010. - 207 с.

41. Могилко В.О., Дмитрієв І.А., Сагайдак-Нікітюк Р. В., Стратегічне управління: навчальний посібник / Уклад.: В.О. Могилко, І.А. Дмитрієв, Р.В. Сагайдак-Нікітюк, І.Ю. Шевченко, О.А. Яценко. – Х.: ХНАДУ, 2016. – 252 с.

42. Молчанова Ю. В. Маркетингові комунікації: [навч. посіб.] / Ю. В. Молчанова. - Одеса : ОДАБА, 2019. - 199 с.

43. Небава М. І. Менеджмент організацій і адміністрування: навч. посіб. / М. І. Небава, О. Г. Ратушняк; Вінниц. нац. техн. ун-т. - Вінниця : ВНТУ, 2012. Ч. 2. - 2012. - 107 с.

44. Небава. М. І. Менеджмент організацій і адміністрування: навч. посіб. / М. І. Небава, О. Г. Ратушняк; Вінницький нац. техн. ун-т. - Вінниця: ВНТУ, 2012 с. Ч. 1. - 2012. - 104 с.

45. Немцов В. Д. Менеджмент організацій: навч. посібник для студентів вищих навч. закладів / В. Д. Немцов [та ін]. - К.: ЕксОб, 2012. - 392 с.

46. Ніколенко С. С. Організаційно-економічний механізм управління маркетинговими комунікаціями в організаціях споживчої кооперації: монографія / С. С. Ніколенко, В. В. Стеценко; Вищ. навч. закл. Укоопспілки "Полтав. ун-т економіки і торгівлі" (ПУЕТ). - Полтава : ПУЕТ, 2014. - 194 с

47. Окландер М. А. Маркетингові комунікації в умовах інформаційної економіки: [монографія] / М. А. Окландер, І. Л. Литовченко, М. І. Ботушан. - О. : Астропринт, 2011. – 230 с.

48. Оліфіров О. В. Інформаційні ресурси і комунікації в управлінні асортиментом торговельних мереж: монографія / О. В. Оліфіров, Г. В. Шершньова; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. - Донецьк : ДонНУЕТ, 2012. - 220 с.

49. Оліховська М. В. Менеджмент організацій: навч. посіб. / М. Оліховська, Л. Лелик, В. Оліховський; Львів. ін-т приват. акціонер. т-ва "ВНЗ "Міжрегіон.

Акад. упр. персоналом", Нац. ун-т "Львів. політехніка". - Львів : Ліга-Прес, 2018. - 370 с.

50. Осовська Г. В. Менеджмент організацій: для самостійного вивчення: навч. посібник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. - К.: Кондор, 2009. - 378 с.

51. Павленко А. Ф. Маркетингові комунікації: сучасна теорія і практика / А. Ф. Павленко; Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана. - К. : КНЕУ, 2015. - 408 с

52. Примак Т. О. Маркетингові комунікації в системі управління підприємством / Т. О. Примак. - К.: ООО "Експерт", 2011. - 384 с.

53. Примак Т. О. Маркетингові комунікації на сучасному ринку: навч. посіб. для студ. вищих навч. закл. / Т. О. Примак; Міжрегіональна академія управління персоналом. - К. : МАУП, 2013. - 197 с.

54. Примак Т. О. Маркетингові комунікації: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Т. О. Примак. - К. : Ельга: Ніка-Центр, 2013. - 280 с.

55. Процеси управління інтерактивними соціальними комунікаціями в умовах розвитку інформаційного суспільства: монографія / [Пелешин А. М. та ін.]; за заг. наук. ред. д-ра техн. наук, проф. А. М. Пелешина; Нац. ун-т "Львів. політехніка". - Л.: Вид-во Львів. політехніки, 2012. – 365 с.

56. Самойленко І. О. Менеджмент організацій: підручник / І. О. Самойленко; Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського "Харків. авіац. ін-т". - Харків : ХАІ, 2020. - 279 с.

57. Сєвонькаєва О. О. Маркетингові комунікації: підручник / О. О. Сєвонькаєва; ДВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". - Київ: КНЕУ, 2014. - 341 с.

58. Соловйов С. Г. Стратегічні комунікації в публічному управлінні: монографія / Соловйов С. Г.; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. - Харків : Точка, 2019. - 373 с.

59. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Уклад.: В.О. Могилко, І.А. Дмитрієв, Р.В. Сагайдак-Нікітюк, І.Ю. Шевченко, О.А. Яценко. – Х.: ХНАДУ, 2016. – 252 с.

60. Управління комунікаціями та зв'язки з громадськістю: навч. посіб. / Західноукр. ресурс. центр; [упоряд. М. Філяк]. - Львів: ЗУРЦ, 2016. - 96 с.

61. Шморгун Л. Г. Менеджмент організацій: навч. посіб. / Л. Г. Шморгун. - К.: Знання, 2010. - 452 с.

ДОДАТОК

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФІЗИЧНОГО ВИХОВАННЯ І СПОРТУ УКРАЇНИ**

Факультет спорту та менеджменту
Кафедра менеджменту і економіки спорту

Анкета

Враховуючи важливість вивчення проблематики управління комунікаціями в діяльності фізкультурно-спортивної організації та з метою практичного застосування методів управління, просимо відповісти на наступні питання.

1. Що, на Вашу думку, перешкоджає процесу управління комунікаціями фізкультурно-спортивної організації?

- 1.1. Відсутність нормативно-правової бази;
- 1.2. Відсутність кваліфікованих фахівців;
- 1.3. Несприятливі економічні умови в країні;
- 1.4. Відсутність продуманої комунікативної політики з боку керівництва;
- 1.5. Недосконалість податкової системи;
- 1.6. Недосконалість організаційної структури управління фізкультурно-спортивними організаціями;

2. Як часто ви відвідуєте фізкультурно – спортивну організацію?

- 2.1. Відвідую фізкультурно – спортивну організацію більше 2-х разів на місяць;
- 2.2. Один раз на місяць відвідують фізкультурно – спортивну організацію;
- 2.3. Вперше відвідали фізкультурно – спортивну організацію.

3. Які форми реклами фізкультурно – спортивної організації привернули вашу увагу

- 3.1. Візитки-знижки та дизайн у фізкультурно – спортивній організації
- 3.2. Флаєрси з інформацією
- 3.3. Вивіски
- 3.4. Реклама у соціальних мережах

4. Що на Вашу думку необхідно зробити для підвищення впізнаваності танцювального клубу «Флоріо»?

- 4.1. Необхідний брендинг
- 4.2. Підвищити інтенсивність рекламної компанії
- 4.3. Посилити вуличну рекламу
- 4.4. Посилити рекламу у соціальних мережах

5. Оцініть цінові категорії послуг у танцювальному клубі «Флоріо»

- 5.1. Ціни такі самі, як у конкурентів
- 5.2. Завищені ціни
- 5.3. Занадто високі ціни
- 5.4. Занижені ціни

6. Яким видам комунікації спортивної організації з споживачами Ви надасте перевагу?

- 6.1. Публікації у місцевій пресі

- 6.2. Реклама у мережі інтернет
- 6.3. Поштові розсилки
- 6.4. комунікації в соцмережах, групах

7. Визначте профіль фахівця, який, за умов сьогодення, є необхідним фізкультурно-спортивним організаціям?

- 7.1. Тренер з виду спорту
- 7.2. Організатор фізичного виховання і спорту (менеджер)
- 7.3. Менеджер з маркетингу у спорті
- 7.4. Фахівець з логістики у спорті

8. Які функції має виконувати держава з метою розвитку фізкультурно-спортивних організацій в Україні?

- 8.1. Створювати та вдосконалювати законодавчу базу
- 8.2. Забезпечувати безперервну підготовку фахівців
- 8.3. Здійснювати контроль та облік за якістю послуг, які надають фізкультурно-спортивні організації

9. Чи потрібно збільшувати кількість фізкультурно-спортивних організацій в Україні?

- 9.1. Так
- 9.2. Ні
- 9.3. Складно відповісти

10. За рахунок яких коштів мають існувати фізкультурно-спортивні організації?

- 10.1. Приватних структур
- 10.2. Державного бюджету
- 10.3. Місцевого бюджету
- 10.4. Благодійних фондів
- 10.5. Спонсорів та меценатів

11. Ваша освіта?

- 11.1. Вища за напрямом фізична культура та спорт
- 11.2. Вища

Дякуємо Вам за участь в анкетуванні!

**Зведена відомість
результатів анкетування**

№ п\п	Варіант відповідей	Кількість відповідей	%
1. Що, на Вашу думку, перешкоджає процесу управління комунікаціями фізкультурно-спортивної організації?			
1.1.	Відсутність нормативно-правової бази;	1	5%
1.2.	Відсутність кваліфікованих фахівців;	6	30%
1.3.	Несприятливі економічні умови в країні;	4	20%
1.4.	Відсутність продуманої комунікативної політики з боку керівництва;	4	20%
1.5.	Недосконалість податкової системи;	2	10%
1.6.	Недосконалість організаційної структури управління фізкультурно-спортивними організаціями.	3	15%
2. Як часто ви відвідуєте фізкультурно – спортивну організацію?			
2.1.	Відвідую фізкультурно – спортивну організацію більше 2-х разів на місяць	12	60%
2.2.	Один раз на місяць відвідують фізкультурно – спортивну організацію;	7	35%
2.3.	Вперше відвідали фізкультурно – спортивну організацію.	1	5%
3. Які форми реклами фізкультурно – спортивної організації привернули вашу увагу			
3.1.	Візитки-знижки та дизайн у фізкультурно – спортивній організації	3	15%
3.2.	Флаєрси з інформацією	5	25%
3.3.	Вивіски	3	15%
3.4.	Реклама у соціальних мережах	9	45%
4. Що на Вашу думку необхідно зробити для підвищення впізнаваності танцювального клубу «Флоріо»?			
4.1.	Необхідний брендинг (15%).	3	15%
4.2.	Підвищити інтенсивність рекламної компанії	7	35%
4.3.	Посилити вуличну рекламу 20%	4	20%
4.4.	Посилити рекламу у соціальних мережах 30%	6	30%
5. Оцініть цінові категорії послуг у танцювальному клубі «Флоріо»			
5.1.	Ціни такі самі, як у конкурентів. 50%	10	50%
5.2.	Завищені ціни 25%	5	25%
5.3.	Занадто високі ціни 15%	3	15%
5.4.	Занижені ціни 10%	2	10%
6. Яким видам комунікації спортивної організації з споживачами Ви надасте перевагу?			
6.1.	Публікації у місцевій пресі. 25%	5	25%

6.2.	Реклама у мережі інтернет 25%	5	25%
6.3.	Поштові розсилки 5%	1	5%
6.4.	Комунікації в соцмережах, групах. 45%	9	45%
7. Визначте профіль фахівця, який, за умов сьогодення, є необхідним фізкультурно-спортивним організаціям?			
7.1.	Тренер з виду спорту	1	5%
7.2.	Організатор фізичного виховання і спорту (менеджер)	5	25%
7.3.	Менеджер з маркетингу у спорті	8	40%
7.4.	Фахівець з логістики у спорті	6	30%
8. Які функції має виконувати держава з метою розвитку фізкультурно-спортивних організацій в Україні?			
8.1.	Створювати та вдосконалювати законодавчу базу	10	50%
8.2.	Забезпечувати безперервну підготовку фахівців	8	40%
8.3.	Здійснювати контроль та облік за якістю послуг, які надають фізкультурно-спортивні організації	2	10%
9. Чи потрібно збільшувати кількість фізкультурно-спортивних організацій в Україні?			
9.1.	Так	4	20%
9.2.	Ні	10	50%
9.3.	Складно відповісти	6	30%
10. За рахунок яких коштів мають існувати фізкультурно-спортивні організації?			
10.1.	Приватних структур	10	50%
10.2.	Державного бюджету	1	5%
10.3.	Місцевого бюджету	1	5%
10.4.	Благодійних фондів	2	10%
10.5.	Спонсорів та меценатів	6	30%
11. Ваша освіта?			
11.1	Вища за напрямом фізична культура та спорт	8	40%
11.2	Вища	12	60%