

Національний університет фізичного виховання і спорту України
Міністерство освіти і науки України

Національний університет фізичного виховання і спорту України
Міністерство освіти і науки України

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

КРАВЧЕНКО ОЛЕНА ВІКТОРІВНА

УДК 796.035:007+725.5

ДИСЕРТАЦІЯ

**РОЛЬ ЗОВНІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ В ДІЯЛЬНОСТІ ЦЕНТРІВ
ФІЗИЧНОГО ЗДОРОВ'Я НАСЕЛЕННЯ «СПОРТ ДЛЯ ВСІХ»**

24.00.02 – фізична культура, фізичне виховання різних груп населення

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата наук
з фізичного виховання та спорту

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело
_____ О. В. Кравченко

Науковий керівник
Свистунов Сергій Вікторович, кандидат філософських наук, доцент

Київ–2018

АНОТАЦІЯ

Кравченко О. В. Роль зовнішніх комунікацій в діяльності центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх». – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата наук з фізичного виховання і спорту (доктора філософії) за спеціальністю 24.00.02 – фізична культура, фізичне виховання різних груп населення. – Національний університет фізичного виховання і спорту України, Київ, 2018.

Дисертаційне дослідження присвячено виявленню ролі зовнішніх комунікацій в діяльності центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» для розробки та формування їх оптимальної системи. Досліджено міжнародний досвід діяльності іноземних та міжнародних організацій сфери спорту для всіх та руху «Спорт для всіх» загалом. Визначено можливості його застосування до українських центрів «Спорт для всіх». Проаналізовано структури мережі центрів та запропоновано механізм їх вдосконалення шляхом створення проміжних центрів у ієрархічній системі.

Розроблено інструментарій для оцінки стейкхолдерів центрів і механізм його впровадження та використання, що дозволить вдосконалити взаємодію з ними. Зокрема необхідно визначити очікування від стейкхолдерів, їх вплив, потреби та інтереси, наслідки незадоволеності інтересів стейкхолдерів, стратегії взаємодії з ними. За допомогою SWOT-аналізу визначено можливі ситуації та стратегії діяльності при їх настанні.

Створено моделі зовнішніх комунікативних процесів центрів «Спорт для всіх» різного ієрархічного рівня та мережі загалом. Створені моделі підтверджено прикладами діючих центрів. Визначено основні комунікативні бар'єри та знайдено способи їх подолання. Рекомендації відповідають кожному рівню центрів. Наприклад, обласним центрам раціонально створити web-сайти та запровадити посаду спеціаліста із зовнішніх комунікацій, а сільським та

селищним – направляти керівництво та відповідних працівників на освітні заходи для покращення навиків із зовнішніх комунікацій.

Метою дослідження було вивчити зовнішні комунікації в діяльності центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» для розробки та формування їх оптимальної системи.

Наукова новизна роботи полягає в тому, що:

- вперше визначено за допомогою стейкхолдер-аналізу та SWOT-аналізу стан системи зовнішніх комунікацій центрів «Спорт для всіх», сформовано стратегії поведінки при настанні певних ситуацій, з урахуванням сильних та слабких комунікативних сторін, можливостей та загроз;

- вперше розроблено модель структури зовнішніх комунікацій центрів «Спорт для всіх», які включають центри, їх основних стейкхолдерів та специфічні зв'язки між ними, відповідність відзначена експертами;

- вперше виявлені та обгрунтовані організаційно-управлінські умови формування раціональної системи зовнішніх комунікацій центрів (розподіл комунікативних обов'язків, мінімізація бар'єрів тощо);

- вперше відповідно до регіональних моделей центрів були встановлені основні зовнішні комунікативні бар'єри та сформовані рекомендації для їх мінімізації з урахуванням особливостей центрів;

- набули подальшого розвитку ідеї стосовно електроніфікації спілкування центрів «Спорт для всіх» з їх стейкхолдерами, що підвищить ефективність комунікативних процесів та швидкість передачі інформації;

- доповнено дослідження співвідношення внутрішніх та зовнішніх комунікативних бар'єрів на прикладі центрів «Спорт для всіх» і механізмів їх мінімізації.

Практична значущість одержаних результатів полягає в розробці та теоретичному обгрунтуванні практичних рекомендацій керівникам центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» відносно організації роботи по вдосконаленню стратегічного планування та раціонального формування системи зовнішніх комунікацій. Практична значущість роботи виявляється

можливістю використання її положень та висновків, а також рекомендацій, організаціями сфери фізичної культури і спорту України.

Результати дисертаційного дослідження впроваджено в організаційно-управлінську діяльність мережі центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх», зокрема Всеукраїнського центру фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» (2015), Рівненського обласного центру фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» (2015), а також у навчальний процес кафедри менеджменту і економіки спорту Національного університету фізичного виховання та спорту України (2015). Матеріали даного дослідження стали підґрунтям для вдосконалення навчальних дисциплін «Актуальні проблеми глобальних комунікацій у спортивному менеджменті» та «Оргпроекування та бізнес-планування спортивних організацій».

Визначено основні аспекти дослідження: обґрунтовано актуальність та визначено новизну, встановлено мету та сформульовано завдання, визначено об'єкт і предмет, обрано методи дослідження, охарактеризовано практичну значущість одержаних результатів, визначено особистий внесок здобувача у матеріалах, опублікованих у співавторстві, викладено інформацію щодо апробації дослідження та публікацій.

Викладено теоретичні основи зовнішніх комунікативних процесів у менеджменті сфери фізичної культури і спорту України, тобто теоретичні основи дослідження, використовуючи аналіз вітчизняної та іноземної літератури; визначено сутність комунікативного процесу, його складових та комунікативних бар'єрів; визначено поняття стейкхолдерів. Досліджено міжнародний досвід діяльності учасників руху «Спорт для всіх».

Охарактеризована основна методологічна база та етапи дослідження, представлена описова характеристика респондентів. В дослідженні взяли участь 105 працівників центрів «Спорт для всіх» різного віку, статі, освітнього рівня, стажу роботи та займаних посад. Крім того було опитано 182 представника груп стейкхолдерів, які задіяні у літніх видах спорту, та 156 – у зимових, разом 338 фізичних та юридичних осіб. Після проведення основного

дослідження було проведено експертне оцінювання розроблених під час дослідження рекомендацій. У ньому взяли участь 20 досвідчених керівників центрів «Спорт для всіх» різних рівнів (з вищою освітою, стажем роботи більше 6 років, віком від 31 року).

Досліджено агентів зовнішніх комунікативних процесів центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх», охарактеризовано організаційну структуру мережі центрів «Спорт для всіх». Обґрунтована необхідність впровадження проміжних центрів у ієрархічній системі та внесення законодавчих змін для регулювання міських, сільських та селищних центрів.

Аналіз основних груп стейкхолдерів центрів «Спорт для всіх» виявив необхідність ранжування наявних групи впливу для подальшого розподілення зусиль та затрат відповідно до вагомості вищезазначених груп. Для цього необхідне використання такого методу дослідження, як стейкхолдер-аналіз.

Виявлено основні комунікативні бар'єри. Найчастіше мають місце технічні (27,7%), пов'язані з незадовільним станом технічного оснащення, соціальні (28,7%), зумовлені соціальною нерівністю, та бар'єри, пов'язані з відсутністю спеціалістів із зовнішніх комунікацій (28,7%).

Проведено аналіз структури зовнішніх комунікацій центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» України, проаналізовано моделі зовнішніх комунікативних процесів центрів «Спорт для всіх» на різних рівнях. Центри кожного рівня мають свої особливості, які залежать від масштабів діяльності центрів, від кількості проектів та учасників, які у них задіяні. Дані фактори впливають на рівень розвитку комунікативних зв'язків між центрами та певними групами впливу.

Визначено основні комунікативні канали для кожної із зацікавлених груп, а також для працівників центрів. Виявлено незадоволеність працівників технічними можливостями (забезпеченість на 30%–50%) для зовнішнього спілкування. Для стратегічного планування представлено схему SWOT-аналізу на прикладі системи зовнішніх комунікацій центрів, яку можна адаптувати для

інших фізкультурно-спортивних організацій. Також, для стратегічного планування на основі проведеного дослідження створені моделі регіональних центрів «Спорт для всіх» на трьох ієрархічних рівнях (обласні; районні та міські у містах обласного підпорядкування; міські у містах районного підпорядкування, районні у містах, сільські та селищні) та на загальнодержавному рівні.

Були визначені основні комунікативні бар'єри для кожного ієрархічного рівня центрів. Відповідно до особливостей та умов діяльності центрів, були надані певні практичні рекомендації з метою вдосконалення зовнішнього спілкування. Такі, як створити власний web-сайт (або сторінку у соцмережі), на якому буде розміщена вся необхідна для споживачів і партнерів інформація; запровадити посаду спеціаліста, який відповідатиме за формування раціональної системи зовнішніх комунікацій центрів; впровадити у процес стратегічного планування механізми SWOT-аналізу та стейкхолдер-аналізу стану системи зовнішніх комунікацій центрів; впровадити у процес стратегічного планування моделі структури зовнішніх комунікацій центрів.

Проведено остаточний аналіз і узагальнення результатів дослідження, стисло викладено результати дослідження, зіставлено отримані дані з літературними джерелами, підведено підсумки досягнення поставленої мети та вирішення задач дослідження. Окреслено наукову новизну дослідження. Сформовано три групи результатів: які підтверджують попередні результати дослідження, які їх доповнюють, а також абсолютно нові результати.

Ключові слова: зовнішні комунікації, спорт для всіх, стейкхолдери, комунікативні стратегії, моделі комунікативних процесів, комунікативні бар'єри.

ABSTRACT

Kravchenko O. V. The Role of External Communications in the Activity of Centers of Public Physical Health «Sport for All». – On the rights of manuscript.

Ph.D. thesis in Physical Education and Sport, specialty code 24.00.02 – physical culture, physical education of different population groups. – National University of Ukraine on Physical Education and Sport, Kyiv, 2018.

The research is devoted to the role of external communications in the activity of centers of public physical health «Sport for all» to develop and formation their optimal system. This paper provides a research on international sports for all organizations, their practical experience and «Sport for All» movement in general. Its potential was determined in the case of Ukrainian network of these centers. Structure units of the network were analyzed with the view of offering a mechanism aimed at their improvement by creating intermediate centers within one hierarchical system.

This paper presents an instrument designed to analyze the center's stakeholders and a mechanism of its implementation and use. This will improve interaction with stakeholders. In particular, one has to determine their expectations, their impact, needs and interests, the consequences of dissatisfaction and different interaction strategies. In this case, SWOT-analysis was used to reveal all possible scenarios and strategies.

The author designed communication models of «Sports for All» centers at different hierarchical levels. These models match those used in the existing centers. The main communication barriers were determined, as well as ways to overcome them, according to each level. For example, the regional centers should create web-sites and establish the post of specialist in external communications, village centers should direct head managers and relevant staff to educational activities to improve external communication skills.

The purpose of the study was to examine the external communications in the activities of the centers of public physical health «Sport for all» to develop and establish their optimal system.

The scientific novelty of the work is that:

– for the first time the state of the system of external communications of the centers «Sport for all» was defined using stakeholder analysis and SWOT-analysis,

behavior strategies in the case of certain situations were established, taking into account the strong and weak communicative sides, opportunities and threats;

- for the first time the centers' external communications models were developed, which includes the centers «Sport for all», their main stakeholders and the specific connections between them, the compliance is marked by experts;

- for the first time the organizational and management conditions for the formation of a rational system of centers' external communications were identified and substantiated (distribution of communicative duties, minimizing barriers, etc.);

- for the first time the main external communication barriers were identified in accordance with the regional models of the centers, as well as the recommendations for their minimization were set up taking into account the specifics of the centers;

- the idea of electrifying the centers' communication with their stakeholders continues to develop, which will increase the efficiency of communicative processes and the speed of information transfer;

- the study of the correlation of internal and external communicative barriers is completed with an example of centers and mechanisms «Sport for all» to minimize them.

The practical significance of the results obtained is the development and theoretical foundation of practical recommendations to the heads of the centers of public physical health «Sport for all» for improving the strategic planning and rational formation of the system of external communications. The practical significance of work is an opportunity to use its provisions and conclusions, as well as recommendations by the organizations of the sphere physical culture and sports of Ukraine.

The results of the dissertation research were implemented into the organizational and managerial activities of the Network of Centers of Public Physical Health «Sport for all», in particular, the All-Ukrainian Center of Public Physical Health «Sport for all» (2015), the Rivne Regional Center of Public Physical Health «Sport for All» (2015), as well as in the educational process of the Department of Sport Management and Economics of the National University of Physical Education

and Sport of Ukraine (2015). Materials of this research became the basis for improvement of educational disciplines «Actual problems of global communications in sport management» and «Organizational design and business planning of sport organizations».

The introduction outlines the main aspects of the research: the relevance and novelty are substantiated, the purpose and goals are formulated, the object and the subject are defined, the methods of the research are selected, the practical significance of the obtained results is described, the personal contribution of the applicant in the materials published in co-authorship is specified, the information on approbation of research and publications is set out.

The theoretical foundations of external communication processes in the management of the field of physical culture and sports of Ukraine as the theoretical bases of the study are described with using of the domestic and foreign literature analysis; the essence of the communicative process, its components and communicative barriers is determined; the concept of stakeholders was defined. The international experience of the participants of the movement «Sport for All» is explored.

The main methodological base and stages of the study, as well as the descriptive characteristics of respondents, are described. The study was attended by 105 employees of the centers «Sports for All» of different ages, sex, educational level, length of service and occupied positions. In addition, 182 representatives of the stakeholder groups involved in the summer sports were interviewed, as well as 156 representatives involved in the winter sports, the total number of individuals and legal entities was 338. After conducting the main study, there was conducted an expert evaluation of the recommendations developed during the study. It was attended by 20 experienced managers of the centers «Sports for All» of different levels (with higher education, work experience of more than 6 years, at the age of 31 and more).

The research of agents of external communicative processes of the centers of public physical health «Sport for All» was conducted, the organizational structure of

the network of the centers «Sport for all» is described. The necessity of intermediate centers establishment in the hierarchical system is substantiated.

The analysis of the main groups of centers' stakeholders has identified the need to rank existing pressure groups for further distribution of efforts and costs according to the importance of the above-mentioned groups. This requires the stakeholder analysis. The main communicative barriers were identified. The most frequent are technical (27,7%), derive from pure technical equipment, social (28,7%), derive from social inequalities, and barriers related to the lack of external communication specialists (28,7%).

The analysis of the structure of external communications of the Ukrainian centers of public physical health «Sport for All» was undertaken, the models of external communicative processes of the centers «Sport for All» are analyzed at different levels. There were identified the main communicative barriers for each level of centers, as well as mechanisms for their minimization. Centers of each level have their own specificities that depend on the scope of the centers activities, the number of projects and participants involved in them. These factors affect the level of development of communicative links between centers and certain groups of influence.

The main communicative channels for each of the interested groups, as well as for the employees of the centers, were determined. The employees' dissatisfaction with technical capabilities (availability by 30%–50%) for external communication was revealed.

The SWOT analysis scheme is presented on the example of the system of the centers' external communication for strategic planning, which can be adapted for other physical culture and sport organizations. Also, on the basis of the conducted research, the models of regional centers «Sport for All» were created on three hierarchical levels (oblast; district and oblast-level cities; district-level cities, district in cities, village and settlement) and at the national level for strategic planning.

There were identified the main communicative barriers for each hierarchical level of the centers. In accordance with the specifics and conditions of the centers,

some practical recommendations were provided to improve the external communication. Such as creating the own web site (or social page) of each centre which will contain all the information needed by consumers and partners; implementation of the post of the specialist who will be responsible for the formation of a rational system of centers' external communications centers; implementation of the mechanisms of SWOT-analysis and stakeholder analysis of the system of centers' external communications in the process of strategic planning.

The final analysis and synthesis of research results were carried out, the results of the study are summarized, the obtained data are compared with literary sources, the progress towards the goals was confirmed. The scientific novelty of the research is outlined. Three groups of results have been formed: which confirm the preliminary results of the research, which supplement them, as well as completely new results.

Keywords: external communications, sport for all, stakeholders, communication strategies, communication models, communication barriers.

Список публікацій здобувача за темою дисертації

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

1. Кравченко О. Реклама як фактор зовнішніх комунікацій організацій сфери масового спорту та спорту для всіх : аналіз зарубіжних концепцій / Олена Кравченко // Теорія і методика фізичного виховання і спорту. – 2014. – № 3. – С. 96–99. Фахове видання України, яке включено до міжнародної наукометричної бази Index Copernicus.

2. Кравченко О. Роль стейкхолдерів у створенні ефективної системи зовнішніх комунікацій організацій сфери масового спорту та спорту для всіх / Олена Кравченко // Теорія і методика фізичного виховання і спорту. – 2014. – № 4. – С. 107–110. Фахове видання України, яке включено до міжнародної наукометричної бази Index Copernicus.

3. Кравченко О. Стейкхолдери як агенти зовнішніх комунікацій в організаціях сфери масового спорту та спорту для всіх / Олена Кравченко // Молода спортивна наука України. – 2014. – Вип. 18, т. 4. – С. 47 – 52. Фахове

видання України, яке включено до міжнародної наукометричної бази Index Copernicus.

4. Кравченко О. Бар'єри у зовнішніх комунікаційних процесах центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» та механізм їх подолання / Олена Кравченко // Актуальні проблеми фізичної культури і спорту. – 2015. – Вип. 33, № 1. – С. 46–50. Фахове видання України.

5. Кравченко Е. В. Роль студенческой молодежи в стратегическом планировании внешних коммуникаций центров физического здоровья населения «Спорт для всех» / Е. В. Кравченко // Физическое воспитание студентов. – 2016. – № 2. – С. 13–18. Фахове видання України, яке включено до міжнародних наукометричних баз Web of Science Core Collection, Index Copernicus.

6. Свистунов С. Розробка типової моделі зовнішніх комунікативних процесів обласних центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» / Сергій Свистунов, Олена Кравченко // Спортивний вісник Придніпров'я. – 2016. – № 3. – С. 198–201. Фахове видання України, яке включено до міжнародної наукометричної бази Index Copernicus. *Особистий внесок здобувача полягає у визначенні основних груп впливу обласних центрів, аналізі існуючих схем взаємодії та визначенні характеру зв'язків центрів з ними. Внесок співавтора – допомога в обробці отриманих результатів.*

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

1. Кравченко Е. В. Коммуникационные барьеры во внешних коммуникационных процессах всеукраинской сети центров физического здоровья населения «Спорт для всех» / Е. В. Кравченко // Олимпийский спорт и спорт для всех : материалы XVIII Междунар. науч. конгр., 1–4 окт. 2014 г. – Алматы, 2014. – С. 289–292.

2. Свистунов С. В. Сущность стейкхолдеров как агентов внешних коммуникаций всеукраинской сети центров физического здоровья населения «Спорт для всех» / С. В. Свистунов, Е. В. Кравченко // Олимпийский спорт и спорт для всех : материалы XVIII Междунар. науч. конгр., 1–4 окт. 2014 г. –

Алматы, 2014. – Т. 1. – С. 327–330. *Особистий внесок здобувача полягає у визначенні основних стейкхолдерів, характеру їх впливу та стратегій подальшої взаємодії. Внесок співавтора – допомога в розробці наукового інструментарію та обробці отриманих результатів.*

3. Кравченко Е. В. Внешние коммуникационные барьеры общеукраинской сети центров физического здоровья населения «Спорт для всех» в Украине / Е. В. Кравченко // Университетский спорт в современном образовательном социуме : материалы Междунар. науч.-практ. конф., 23–24 апр. 2015 г. – Минск, 2015. – Ч. 3 – С. 90–92.

4. Свистунов С. В. Роль та місце стейкхолдерів центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» / С. В. Свистунов, О. В. Кравченко // Стратегічне управління розвитком фізичної культури і спорту : матеріали Междунар. науч.-практ. конф., 23–24 апр. 2015 г. – С. 61–67. *Особистий внесок здобувача полягає у визначенні основних груп впливу, перспектив спільної взаємодії з ними центрів, розробці стратегій. Внесок співавтора – допомога в зборі матеріалу та формулюванні висновків.*

5. Кравченко О. В. Моделювання зовнішніх комунікативних процесів центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» на обласному рівні / О. В. Кравченко // Молодь та олімпійський рух : зб. тез доп. IX Міжнар. наук. конф., 12–13 жовт. 2016 р. [Електронний ресурс]. – К., 2016. – С. 17–18 с. – Режим доступу : <http://uni-sport.edu.ua/naukova-robota/naukovi-konferentsiji-seminari.html>

6. Кравченко О. В. Стратегії розвитку зовнішніх комунікативних процесів мережі центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» / О. В. Кравченко, С. В. Свистунов // Стратегічне управління розвитком фізичної культури і спорту : зб. наук. пр. [Електронний ресурс]. – Харків, 2017. – С. 32–35. – Режим доступу : <http://hdafk.kharkov.ua/ua/naukova-robota/dsrtet4>. *Особистий внесок здобувача полягає у визначенні існуючого стану системи зовнішніх комунікацій, розробці рекомендацій для його покращення. Внесок співавтора – допомога в обробці отриманої інформації та розробці стратегій.*

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....	16
ВСТУП.....	17
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗОВНІШНІХ КОМУНІКАТИВНИХ ПРОЦЕСІВ У МЕНЕДЖМЕНТІ СФЕРИ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ УКРАЇНИ.....	24
1.1. Організаційні комунікації у сфері фізичної культури і спорту.....	25
1.2. Особливості зовнішніх комунікативних процесів у менеджменті сфери фізичної культури і спорту.....	35
1.3. Досвід діяльності організацій «Спорт для всіх» за кордоном.....	41
1.4. Сутність та роль стейкхолдерів у діяльності організацій сфери фізичної культури і спорту.....	52
Висновки до розділу 1.....	60
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ.....	61
2.1. Методи дослідження.....	61
2.1.1. Аналіз спеціальної літератури та документів.....	61
2.1.2. Системний аналіз.....	63
2.1.3. Порівняльний аналіз.....	63
2.1.4. Усне опитування та анкетування.....	64
2.1.5. SWOT–аналіз	65
2.1.6. Стейкхолдер-аналіз.....	66
2.1.7. Правило голосування Борда.....	68
2.1.8. Метод оцінки узгодженості думок.....	68
2.1.9. Моделювання.....	68
2.1.10. Методи математичної статистики.....	69
2.2. Організація дослідження.....	69
РОЗДІЛ 3. ДОСЛІДЖЕННЯ АГЕНТІВ ЗОВНІШНІХ КОМУНІКАТИВНИХ ПРОЦЕСІВ ЦЕНТРІВ ФІЗИЧНОГО ЗДОРОВ'Я НАСЕЛЕННЯ «СПОРТ ДЛЯ ВСІХ».....	72

3.1. Сутність діяльності стейкхолдерів центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх».....	72
3.2. Оцінка впливу та значення стейкхолдерів центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх».....	99
3.3. Комунікативні бар'єри зовнішніх комунікативних процесів у менеджменті сфери фізичної культури і спорту.....	113
3.3.1. Аналіз комунікативних бар'єрів зовнішніх взаємовідносин.....	113
3.3.2. Вплив внутрішніх комунікативних бар'єрів на взаємовідносини ЦФЗН «Спорт для всіх» зі стейкхолдерами.....	116
3.3.3. Аналіз зовнішніх комунікативних бар'єрів центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх».....	119
Висновки до розділу 3.....	130
РОЗДІЛ 4. АНАЛІЗ СТРУКТУРИ ЗОВНІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ ЦЕНТРІВ ФІЗИЧНОГО ЗДОРОВ'Я НАСЕЛЕННЯ «СПОРТ ДЛЯ ВСІХ» УКРАЇНИ.....	132
4.1. Аналіз основних зовнішніх комунікативних каналів центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх».....	132
4.2. Дослідження моделі зовнішніх комунікативних процесів центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» на місцевому рівні.....	157
4.3. Дослідження моделі зовнішніх комунікативних процесів центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» на загальнодержавному рівні.....	181
Висновки до розділу 4.....	192
РОЗДІЛ 5. АНАЛІЗ ТА УЗАГАЛЬНЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ.....	194
ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	209
ВИСНОВКИ.....	213
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	217
ДОДАТКИ.....	245

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

- ВООЗ – Всесвітня організація охорони здоров'я
- ЄКСЗ – Європейська конфедерація спорту і здоров'я
- МАСІ – Міжнародна асоціація спортивної інформації
- МАСК – Міжнародна асоціація спорту та культури
- Мінмолодьспорт – Міністерство молоді та спорту України
- МКПЛС – Міжнародна конфедерація працівників та любителів спорту
- МОК – Міжнародний олімпійський комітет
- МРСНФВ – Міжнародна рада зі спортивної науки та фізичного виховання
- НУФВСУ – Національний університет фізичного виховання та спорту України
- ООН – Організація Об'єднаних Націй
- SWOT (ССлМЗ) – strength, weaknesses, opportunities and threats (сильні сторони, слабкі сторони, можливості, загрози)
- TAFISA (ТАФІСА) – The Association For International Sport for ALL (Міжнародна асоціація спорту для всіх)
- ФКіС – фізична культура і спорт
- ФСО – фізкультурно-спортивні організації
- ЦФЗН – центр(и) фізичного здоров'я населення
- UNESCO (ЮНЕСКО) – United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (Організація Об'єднаних Націй з питань освіти, науки і культури)

ВСТУП

Актуальність. Зміцнення здоров'я населення є одним з напрямків державної політики України. Проте, структури масового спорту і, зокрема, центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» потребують залучення сучасних методів менеджменту для суттєвого збільшення кількості учасників (осіб, які займаються, капіталовкладників тощо). Центральним і важливим компонентом циклу менеджменту є комунікація (М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, 2004). Покращення організаційних комунікацій неодмінно позитивно впливає на якість менеджменту, а відтак, на успішність діяльності центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх». Результатом буде не лише успішність діяльності центрів, а й оздоровлення населення, оскільки це є основною метою їх діяльності. Проте українській науці бракує наукових праць, присвячених зовнішнім комунікаціям у спортивному менеджменті та аналізу груп впливу (стейкхолдерів).

В Україні комунікації в менеджменті взагалі та комунікації фізкультурно-спортивних організацій зокрема вивчені недостатньо. Є. В. Баженков (2016) акцентує увагу на дослідженні діяльності громадських фізкультурно-спортивних організацій, спрямованої на популяризацію здорового способу життя, та підкреслює важливість соціального прогнозування в даному процесі [4]. Г. М. Путятіна (2017) шляхом проведених досліджень обґрунтувала значну роль держави у створенні умов для оздоровчо-рекреаційної діяльності та розвитку фізичної культури і спорту [153]. Л. В. Пасічняк (2017) наголошує на важливості просвітницької та пропагандистської діяльності через спортивну анімацію, що є одним з проявів комунікації [127, 128]. В. В. Приходько (2016) звертає увагу на важливість власного прикладу осіб, які ведуть здоровий спосіб життя, що також можна вважати проявом комунікації [142]. О. О. Садовський (2017) зазначає, що нові форми рухової активності, покращення умов проведення занять і пропагандистська діяльність сприятимуть активному залученню населення, а особливо молоді [158].

Загалом, комунікації в спорті та менеджменті в спортивній діяльності в Україні вивчені поверхово і недостатньо, оскільки дослідження в даній сфері почалися відносно нещодавно. Часто для висвітлення комунікативних явищ використовують висловлення зарубіжних науковців, таких як П. Друкер (2011) [36], М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі (2004) [107] та ін. Відтак є велика потреба у використанні сучасних наукових досліджень комунікативного менеджменту, зокрема, сфери зовнішніх комунікацій фізкультурно-спортивних організацій. Пауль М. Педерсен (Paul M. Pedersen, 2007) наголошує на необхідності володіння певними навичками для ефективних стратегічних спортивних комунікацій [235]. Бернард Тейлор (Bernard W. Taylor, 2013) взаємопов'язує основну (ідеальну) та додаткову (неідеальну) інформацію [252]. Дж. Шермерхорн, Д. Бачрач (J. Schermerhorn, D. Bachrach, 2015) наголошують досліджують якісні показники інформації при прийнятті раціональних управлінських рішень [239].

Питанням зовнішніх комунікацій центрів «Спорт для всіх» серед відомих нам науковців займалися лише М.В. Дутчак (2007–2016) [39–52] та О. М. Вареник (2011–2014) [10–14]. Проте система зовнішніх комунікацій центрів «Спорт для всіх» не є досконалою і потребує наукового дослідження. Є окремі роботи по дослідженню теорії комунікації й процесів комунікації в менеджменті Г. Г. Почепцова (2006) [136], В. Б. Кашкіна (2013) [63]. Ю. П. Мічуда (2013) [111] висвітлював взаємодію суб'єктів ринкових відносин у спорті, С. В. Свистунов (2009–2017) [160–167] – глобалізацію зовнішніх комунікацій спортивної організації. Зовнішні комунікації професійних футбольних клубів розглядав у дисертаційному дослідженні В. Ліпартеліані (2012) [94]. І. О. Парубчак та Р. Р. Сіренко (2017) підіймають одну з проблем суспільного здоров'я – недостатню обізнаність населення корисністю спорту, фізичної культури та здорового способу життя [126].

На важливості координаційної діяльності організацій-учасників оздоровчого руху зосередили своє дослідження П. В. Кіндрат, В. К. Кіндрат, С. В. Семенович (2017) [64]. Важливу роль комунікації у формуванні іміджу

суб'єкту спортивної діяльності відзначає Є. В. Позднишев (2017) [135]. Г. П. Грибан, Т. В. Сметанникова (2017) підкреслюють важливість просування знань, що є комунікативним процесом, у сфері екології фізичної культури і спорту як складової здорового способу життя [28]. В. М. Пристинський, А. Є. Самарченко (2017) відзначають доречність формування єдиного інформаційного простору для забезпечення сфери ФКіС [140]. Роль соціальних мереж та інтернет-ЗМІ розкрита у дослідженнях В.Ю. Костікова (2017) [74] та В. Фролова (2017) [198]. Важливе місце міжособистісної комунікації у розвитку сфери ФК і С загалом та напряму «Спорту для всіх» зокрема відзначив Ю.М. Шаруненко (2017) [208].

На відміну від західних країн, українській науці бракує досліджень у галузі фізкультурно-спортивної комунікації, а особливо в сфері спорту для всіх. Даний напрям є цікавим для науковців та практиків, проте недостатньо розвинений. Вищезазначені науковці займаються вивченням загальних комунікативних процесів або їх елементів. Наше дослідження більш детально розглядає комунікації в сфері спорту для всіх, з урахуванням особливостей цього напрямку. Воно є продовженням робіт попередніх дослідників.

Зв'язок роботи з планами, темами. Дослідження виконано згідно зі Зведеним планом НДР у сфері фізичної культури та спорту на 2011–2015 рр. Міністерства України у справах сім'ї, молоді та спорту за темою 3.9 «Удосконалення наукових засад спорту для всіх, фітнесу та рекреації» (номер держреєстрації 0111U001735) та в рамках теми 1.7 «Теоретико-методологічні та прикладні аспекти застосування інноваційних технологій у спортивному менеджменті» (номер держреєстрації 0111U001719) Зведеного плану науково-дослідної роботи у сфері фізичної культури і спорту на 2011–2015 рр., яка виконувалась на кафедрі менеджменту і економіки спорту НУФВСУ, а також в рамках теми «Теоретичні та прикладні аспекти підприємництва у сучасному спорті» плану НДР НУФВСУ на 2016–2020 рр. (номер держреєстрації 0116U001622). Роль автора полягала у дослідженні та моделюванні зовнішніх комунікативних систем центрів «Спорт для всіх», виявленні комунікативних

бар'єрів і розробці рекомендацій для їх мінімізації для формування раціональної системи зовнішніх комунікацій центрів «Спорт для всіх».

Мета дослідження – вивчити зовнішні комунікації в діяльності центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» для розробки та формування їх оптимальної системи.

Завдання дослідження:

1. Здійснити аналіз теоретичних засад зовнішніх комунікативних процесів центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх», базуючись на сучасних підходах у менеджменті сфери фізичної культури та спорту.

2. Визначити основних стейкхолдерів центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» та особливості їх зовнішніх комунікацій.

3. Дослідити основні комунікативні бар'єри зовнішніх комунікативних процесів центрів та розробити типові моделі зовнішніх комунікацій центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх».

4. Розробити рекомендації для мінімізації комунікативних бар'єрів та оптимізації зовнішніх комунікативних процесів центрів «Спорт для всіх».

Об'єкт дослідження – діяльність центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх».

Предмет дослідження – роль зовнішніх комунікацій в діяльності центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх».

Методи дослідження. У процесі дослідження використано наступні методи:

– аналіз спеціальної літератури та документів для формування теоретичного базису, сучасних тенденцій у дослідженні даної сфери;

– системний аналіз для дослідження підсистем та окремих елементів зовнішніх комунікацій центрів з подальшим формуванням єдиної системи;

– порівняльний аналіз при дослідженні центрів різних рівнів, комунікативних бар'єрів, стану розвитку комунікацій з групами впливу;

– усне опитування та анкетування під час збору інформації від працівників центрів та представників груп впливу;

- стейкхолдер-аналіз за допомогою адаптованих нами таблиць – для дослідження груп впливу центрів, визначення їх потреб та інтересів, впливу та значення, стратегій взаємодії центрів зі стейкхолдерами;

- SWOT – аналіз для виявлення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз ситеми зовнішніх комунікацій центрів, формування стратегій;

- метод Бордо для ранжування комунікативних каналів, якими користуються / бажають користуватися респонденти, та рекомендацій, наданих експертам;

- метод оцінки ступеня узгодженості думок експертів при ранжуванні рекомендацій (визначення коефіцієнтів Кендела і Пірсона);

- моделювання при формувані моделей зовнішніх комунікацій центрів;

- методи математичної статистики для обробки отриманих результатів.

Наукова новизна роботи полягає в тому, що:

- вперше визначено за допомогою стейкхолдер-аналізу та SWOT-аналізу стан системи зовнішніх комунікацій центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх», сформовано стратегії поведінки при настанні певних можливостей та загроз, з урахуванням сильних та слабких сторін зовнішньої комунікативної системи центрів, а також особливостей груп впливу;

- вперше розроблено типові моделі структур зовнішніх комунікацій центрів «Спорт для всіх», які включають центри, їх основних стейкхолдерів та специфічні зв'язки між ними; відповідність сформованих моделей наявній структурі зовнішніх комунікацій конкретних центрів була визначена експертами-представниками даних центрів як цілковита;

- вперше виявлені та обгрунтовані організаційно-управлінські умови формування раціональної системи зовнішніх комунікацій центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх», які складаються з використання оптимальних комунікативних каналів та засобів, розподілу комунікативних обов'язків між відповідними фахівцями, своєчасного та регулярного аналізу зовнішніх груп впливу, налагодження комунікативного процесу з врахуванням результатів даного аналізу, мінімізації комунікативних бар'єрів тощо;

- вперше відповідно до регіональних моделей центрів були встановлені основні зовнішні комунікативні бар'єри та сформовані рекомендації для їх мінімізації з урахуванням особливостей центрів;

- набули подальшого розвитку ідеї стосовно електроніфікації спілкування центрів «Спорт для всіх» з їх стейкхолдерами, що підвищить ефективність комунікативних процесів та швидкість передачі інформації;

- доповнено дослідження щодо співвідношення внутрішніх і зовнішніх комунікативних бар'єрів на прикладі центрів і механізмів їх мінімізації.

Практичне значення отриманих результатів полягає в розробці та теоретичному обґрунтуванні практичних рекомендацій керівникам центрів «Спорт для всіх» стосовно організації роботи по вдосконаленню стратегічного планування та раціонального формування системи зовнішніх комунікацій. На практичну значущість роботи вказує можливість використання її положень та висновків, а також рекомендацій організаціями сфери фізичної культури і спорту України.

Результати дисертаційного дослідження впроваджено в організаційно-управлінську діяльність мережі центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх», зокрема Всеукраїнського центру фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» (2015), Рівненського обласного центру фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» (2015), а також у навчальний процес кафедри менеджменту і економіки спорту Національного університету фізичного виховання та спорту України (2015), що сприятиме оптимізації реалізації задумів таких фундаментальних нормативно-правових актів, як Положення про центри фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх», Закону України «Про фізичну культуру і спорт», Концепції Загальнодержавної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту на 2012–2016 роки та на період до 2020 року, Державна цільова соціальна програма «Молодь України» на 2016–2020 роки, Національна стратегія з оздоровчої рухової активності в Україні на період до 2025 року «Рухова активність – здоровий спосіб життя – здорова нація» (підтверджено актами впровадження).

Особистий внесок здобувача. У матеріалах, опублікованих у співавторстві, автором була визначена тема дослідження, його основні положення та рекомендації. Внесок співавтора – допомога в зборі матеріалу, обробці результатів та формулюванні висновків.

Апробація результатів дисертації. Результати дисертаційного дослідження були представлені на XVIII науковій конференції «Молода спортивна наука України» (Львів, 2014), VII–IX Міжнародних наукових конференціях молодих учених «Молодь та олімпійський рух» (Київ, 2014–2016), XVIII Міжнародному науковому конгресі «Олімпійський спорт та спорт для всіх» (Алмати, 2014), Міжнародній науково-практичній конференції «Університетський спорт у сучасному соціумі» (Мінськ, 2015), III–V регіональних науково-практичних інтернет-конференціях з міжнародною участю «Стратегічне управління розвитком фізичної культури і спорту» (Харків, 2015–2017), а також на засіданнях кафедри здоров'я, фітнесу та рекреації та кафедри менеджменту і економіки спорту Національного університету фізичного виховання та спорту України, звітних наукових конференціях викладачів та аспірантів кафедри менеджменту і економіки спорту Національного університету фізичного виховання та спорту України (2013–2018).

Публікації. Основні положення дисертаційного дослідження були представлені в 12 публікаціях, серед яких: статті у наукових фахових виданнях України – 6, в тому числі, у виданнях, які включено до міжнародних наукометричних баз – 5. За матеріалами дослідження також опубліковано 6 праць апробаційного характеру.

Структура та обсяг дисертації. Дисертаційна робота складається зі вступу, п'яти розділів, практичних рекомендацій, висновків, списку використаних джерел та дев'яти додатків. У дослідженні використано 254 наукових та спеціальних літературних джерела. Загальний обсяг роботи – 291 сторінка.

Робота ілюстрована 47 рисунками та 16 таблицями.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗОВНІШНІХ КОМУНІКАТИВНИХ ПРОЦЕСІВ У МЕНЕДЖМЕНТІ СФЕРИ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ УКРАЇНИ

В епоху загальної технологізації населенню часто бракує рухової активності, через що воно страждає від різноманітних проблем зі здоров'ям. Цю проблему покликаний вирішити рух «Спорт для всіх». Охарактеризуємо його. За визначенням С.М. Литвиненко «під спортом для всіх розуміються будь-які види фізичних вправ і активності, спрямовані на зміцнення здоров'я, покращення фізичних кондицій, досягнення радісного світосприйняття і можливості самовираження, засновані на особистих інтересах і потребах громадян в такого роду діяльності» [101, с. 20]. В свою чергу, М.В. Дутчак [46], А.В. Ятченко [212] виділяють спорт для всіх як цілісну соціальну систему, яка одночасно є підсистемою сфери фізичної культури і спорту. Крім того дана система має встановлену організаційну структуру та процедуру управління.

Головним суб'єктом та об'єктом системи спорту для всіх є людина. Також присутні суб'єкти, які безпосередньо організовують та проводять заходи, направлені на залучення людей до рухової активності (спортклуби оздоровчої спрямованості, фізкультурно-оздоровчі заклади, центри фізичного здоров'я населення, фізкультурно-спортивні товариства тощо); суб'єкти, які сприяють даному залученню (місця для рухової активності, заклади вищої освіти для підготовки відповідних фахівців, наукові установи для дослідження проблем діяльності системи спорту для всіх, медичні установи, (засоби масової інформації, підприємства та організації спортивної індустрії); суб'єкти, які забезпечують управління взаємодією перелічених вище суб'єктів системи спорту для всіх (органи державного управління та місцевого самоврядування у сфері фізичної культури і спорту, спортивні федерації як органи управління розвитком видів спорту тощо) [43, с. 144; 45, с. 6; 212, с. 179–180].

1.1. Організаційні комунікації у сфері фізичної культури і спорту

Успішність діяльності сфери фізичної культури і спорту (далі – ФКіС) напряду залежить від якісного цілеспрямованого управління. Центральною ланкою, яка з'єднує в єдине ціле цикл управлінських функцій, є комунікація. Відтак, менеджер, згідно досліджень Генрі Мінцберга, від 50 до 90 відсотків робочого часу витрачає на комунікації [107, с. 166]. Менеджмент фізкультурно-спортивних організацій (далі – ФСО) з'єднує різні ланки організації і спрямовує їх діяльність у потрібне русло за допомогою процесу комунікацій.

М.П. Переверзєв, як і Р. Гріффін (R. Griffin), визначає комунікацію як процес обміну інформацією, її змістовим значенням між двома або більше людьми. Так, в організації інформація в процесі комунікації передається для того, щоб керівники могли приймати необхідні рішення, і для того, щоб ці рішення могли виконуватись [129, с. 70; 224, с. 516]. Так само її розглядають А. Мескон зі співавторами. Оскільки інформація необхідна в усіх видах управлінської діяльності, то, розглядаючи комунікацію як обмін інформацією, її називають процесом управління, який зв'язує [205, с. 124; 179, с. 261]. Л.В. Володіна, О.К. Карпукіна визначають комунікацію як «специфічний обмін інформацією, в результаті якого відбувається процес передачі інформації інтелектуального, емоційного змісту від відправника до одержувача» [21, с. 12].

В. Ліпартеліані вважає комунікацію однією з центральних складових сучасного суспільства, адже статус організації в реальному світі визначається також її статусом в інформаційному просторі [91, с. 104]. Він дає більш широке визначення терміну «комунікація». Це – процес, в ході якого дві або більше особи обмінюються і усвідомлюють отримувану інформацію, його мета полягає в мотивуванні певної поведінки або впливі на неї. Суб'єктами можуть виступати окремі особистості, групи і організації. Організаційні комунікації поділяються на зовнішні і внутрішні. Зовнішні – спрямовані на : одержання найбільш повної і достовірної інформації про зовнішнє середовище через аналіз даних; повідомлення стейкхолдерам інформації про стан справ на фірмі і формування у них позитивного сприйняття її діяльності. В обох випадках

використовуються як письмова, так і усна комунікація [92, с. 60]. Т.О. Скрипко, О.О. Ланда визначають комунікації в менеджменті як процес обміну діловою інформацією з метою розв'язання проблем організації [175, с. 72].

Дослідження комунікації в менеджменті передбачає розглядання її як комунікативного процесу. Комунікативний процес – це процес передачі інформації від однієї особи до іншої або між групами осіб по різних каналах і за допомогою різних комунікативних засобів (вербальних, невербальних, змішаних) [124, с. 62; 214, с. 278]. О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник визначають комунікативний процес як процес обміну інформацією з метою розв'язання конкретної проблеми [87, с. 235]. Основна мета комунікативного процесу – забезпечення розуміння інформації, що є предметом обміну, тобто повідомлень. Звідси випливає, що сенс ділової комунікації полягає в тому, щоб передати таке повідомлення, яке сприятиме своєму сприйняттю одержувачем і сприятиме бажаним, цілеспрямованим його діям [90, с. 103–104; 106, с. 457]. Комунікативна праця менеджера розглядається як сукупність дій, які спрямовані на досягнення певної комунікативної цілі. Безпосередній процес встановлення взаємин (сукупність актів) з метою обміну інформацією називають комунікативною поведінкою, а її елемент, пов'язаний з обміном інформацією, безпосередню взаємодію, контакт, – комунікативним актом [205, с. 124; 63, с. 13].

У процесі організаційної комунікації завжди пред'являються певні вимоги до її учасників. Необхідно, щоб відправник був здатен закодувати та відправити інформацію належним чином та належному адресату, а одержувач міг чути та/або бачити структурні елементи інформації, від нього очікують зміни його обізнаності, поведінки, міркувань тощо. Тобто, ефективні комунікації – це процес відправки повідомлення таким чином, щоб отримане повідомлення було якомога ближче за значенням до відправленого [37, с. 43; 224, с. 517]. Слід враховувати, що для розуміння сутності повідомлення отримувач повинен володіти достатніми знаннями, а також відповідним досвідом.

Наразі інформацію можна отримати з великої кількості джерел, та й сама інформація характеризується великим різноманіттям (формальність, ступінь контролю, офіційність, мета, форма передачі тощо), через що не можна завжди бути впевненим у цілковитій достовірності інформації. «Тому у великих організаціях сфери фізичної культури і спорту створюються спеціальні підрозділи, які займаються її плануванням, збиранням, обробленням, аналізом, оцінкою, складанням рекомендацій для керівництва, а також створенням бази стратегічних даних» [15, с. 446; 249, с. 20–21]. При цьому, Бернард Тейлор (Bernard W. Taylor) відокремлює досконалу (ідеальну) інформацію, на основі якої приймаються управлінські рішення, та недосконалу (додаткову) інформацію, яка вдосконалює рішення [252, с. 560–561].

Як відмічають Пауль Педерсен, Кімберлі Мілош та Памела Лаусела (Paul Pedersen, Kimberly Miloch, Pamela Laucella) спортивні комунікації відіграють важливу роль в управлінні в сфері спорту. Без них професіонали не змогли б встановити стратегію, рекламодавці не могли б просувати спортивні послуги, а представники ЗМІ були б не в змозі охопити сферу спорту. Якщо професіонали спорту не зможуть спілкуватися, спортивна галузь не буде розвиватись [235, с. 9; 187, с. 133]. Таким чином, важливим є формування комунікативної компетентності спортивних менеджерів, їх вміння організовувати ділові комунікації, управляти системою комунікацій ФСО [162, с. 276; 222].

В основі комунікації лежить інформація. Термін «інформація» має декілька значень : повідомлення про щось; відомості про навколишній світ; відомості про події, ситуації, діяльність людей, живих організмів, технічні засоби [175, с. 72]. Відповідно до ст. 1 Закону України «Про інформацію» інформацією є «будь-які відомості та/або дані, які можуть бути збережені на матеріальних носіях або відображені в електронному вигляді» [146].

Ф.І. Хміль визначає інформацію як «відомості про навколишній світ, процеси, які в ньому відбуваються, події, ситуації, явища, які отримують і якими обмінюються люди безпосередньо чи за допомогою певних пристроїв». Він, як і В.Г. Нікіфоренко, також відзначає, що за технологічним підходом це

поняття визначають як сукупність відомостей, даних, повідомлень, що є об'єктом зберігання, передавання, перетворення (оброблення) стосовно певної системи загалом чи її елементів [201, с. 344; 118, с. 48].

С.В. Свистунов вважає, що інформація – це відомості, отримані з різних джерел, які необхідно добути чи отримати, вивчити чи досліджувати, відкинути чи прийняти, перевірити, перетворити на ресурс, прийняти рішення щодо його використання і прорахувати або спрогнозувати її загальну вигоду (економічну, соціальну, політичну тощо). Разом з тим, він розділяє думку, що в даний час «слід розрізняти такі поняття як дані та інформація. Так, дані перетворюються в інформацію, якщо людина усвідомила їх значення, тобто якщо які-небудь записані спостереження (дані) впливають на поведінку людини. Також, можна стверджувати, що інформацією є дані, які вже використовують. До того ж інформація повинна мати певну мету в момент передачі її будь-кому, у протилежному випадку вона буде просто даними або шумами» [161, с. 74–75].

Менеджер ФСО потребує інформації трьох основних видів, кожен з яких характеризується особливими поняттями та інструментами. По-перше, інформація про процеси всередині ФСО. По-друге, налагодження зв'язків між ФСО та іншими організаціями, без чого неможливо створити партнерства. При цьому використовується облік витрат економічного ланцюжка. Нарешті, необхідна інформація про зовнішній світ, де, як правило, і відбуваються серйозні зміни. Інтелектуальні системи ринку фізкультурно-спортивних послуг також є необхідними для збору та організації такої інформації. Менеджери повинні багато в чому покладатися на інформацію, необхідну їм для роботи, інформацію, яку вони зобов'язані надавати іншим людям, і на методи, за допомогою яких вони перетворюють хаотичні дані, отримані з оточуючого середовища, в організовану і сфокусовану інформацію як вихідну точку для подальших дій [37, с. 477–478]. Тобто, менеджер акумулює інформацію про внутрішнє і зовнішнє середовище фізкультурно-спортивної організації, в якій він працює, поширює цю інформацію у вигляді нормативних установок і роз'яснює персоналу загальні та перспективні цілі організації [204, с. 105–106].

Людство, як зазначає відомий фахівець в теорії комунікації Г.Г.Почепцов, активно використовує ці знання і в управлінні, і в пропагандистських кампаніях. На сьогодні менеджери будь-якої сфери у своїй діяльності повинні спиратися на чітке знання комунікативних особливостей та закономірностей [91, с. 104]. Так, для PR-комунікацій значимим є контекст та орієнтація на інтереси цільової аудиторії, що сприяє організації громадської думки для формування репутації організації [136, с. 26–28; 172, с. 153].

Є.А. Войтик виділяє три підсистеми зовнішніх комунікацій : інституціональну (соціальні, правові, економічні та інші стійкі взаємовідносини, які постійно відтворюються), комунікативну (відносини, які виникають під час функціонування спортивної комунікації) та функціональну (ролі та функції окремих інститутів, суб'єктів та груп, які сформувалися в спортивній медіакомунікації) [20, с. 109–111].

На думку В.Р. Весніна, а також В.О. Новака, Л. Г. Макаренко, М.Г. Луцького, управлінська діяльність починається зі збору, накопичення та переробки інформації, яка виражається у поєднанні якісних і кількісних відомостей про процеси, які протікають не лише в організації, а і навколо неї, що з рештою сприяє подоланню невизначеності. «Вона може прийматися менеджерами до відома, розширювати їх знання і кругозір, служити основою прийняття рішень». Брак потрібної інформації, як і надлишок непотрібної, дезорієнтує будь-яку організаційну діяльність. Лише ефективна, тобто повна, достовірна, релевантна, доступна, своєчасно правильно використана інформація допомагає приймати своєчасні та обґрунтовані управлінські рішення [15, с. 440; 110, с. 271; 119, с. 38; 239, с. 132]. Тобто, необхідне чітке налагоджене інформаційне забезпечення, яке здійснюється у ході комунікацій [183, с. 113].

Інформація допомагає реалізувати зв'язок між суб'єктом і об'єктом комунікації або між управляючою і підлеглою частинами системи під час взаємодій [55, с. 105]. Інформація є основою процесу управління, який пов'язує, оскільки саме вона містить відомості, необхідні для оцінки ситуацій та прийняття управлінських рішень, що дає змогу керівнику діяти свідомо та

аргументовано [201, с. 343; 66, с. 11]. Дослідник спортивного менеджменту І. І. Переверзін вважає, що «найбільш поширені види інформаційних процесів – збір, передача, обробка, систематизація, зберігання, подання інформації. У ФСО найчастіше використовується текстова і числова інформація» [130, с. 135]. Фізкультурно-управлінську інформацію необхідно розглядати як сукупність необхідних для прийняття управлінських рішень відомостей, тобто інформації про положення і процеси, які протікають у ФСО та її оточуючому середовищі, в умовах якого відбувається її діяльність [131, с. 324]. В.І. Жолдак та С.Г. Сейранов вважають також, що в комунікаціях ФСО потрібно розрізняти загальні та специфічні джерела і канали, що виконують роль зворотного зв'язку: офіційна звітність та офіційні повідомлення; громадська думка, відображена різними каналами масової комунікації; науково-дослідні матеріали [55, с. 110].

У процесі обміну інформацією можна виділити чотири базових елементи :

1. Комунікатор (відправник) – особа (індивід, група осіб, організація), що генерує ідеї або збирає інформацію, опрацьовує та передає її;
2. Повідомлення – власне інформація (інформаційна ідея), закодована певним чином за допомогою символів і знаків;
3. Канал – засіб передачі інформації;
4. Комунікант (одержувач) – особа (група осіб, підрозділ, організація), якій призначена інформація і яка певним чином інтерпретує її [25, с. 19; 87, с. 235; 107, с. 174–175; 125, с. 548; 229, с. 479–480].

«Невід'ємним елементом будь-якої організації є інформаційна система, яка складається із сукупності суб'єктів, які здійснюють прийом, передачу, обробку, перетворення, зберігання інформації, а також процедур, каналів, за допомогою яких вони пов'язані між собою. Управління інформаційною системою передбачає її планування, використання, модернізацію і нарощування» [15, с. 446–447]. Рух інформації від відправника до одержувача в рамках таких систем, тобто комунікативний процес, складається з певних взаємозалежних етапів, на яких складається повідомлення, підбираються і використовуються засоби та канали для його передачі таким чином, щоб обидві

сторони зрозуміли і розділили зміст повідомлення та його висхідну ідею [106, с. 455; 218, с. 590].

Необхідно враховувати, що на кожному етапі зміст може бути викривлений чи повністю втрачений. Вищезазначені етапи такі :

1. Зародження ідеї – на даному етапі визначається значення та зміст інформації, яку необхідно передати;

2. Кодування і вибір каналу – вибір необхідних символів (кодових знаків), кодування за їх допомогою інформації (тобто формування повідомлення або сигналу) шляхом об'єднання символів у форму, вибір оптимального каналу для передачі даної інформації;

3. Передача – етап доставляння повідомлення від відправника до одержувача;

4. Декодування – розшифровка символів одержувачем, сприйняття, інтерпретація та оцінка ним повідомлення;

5. Зворотній зв'язок – відправник повідомлення та його одержувач міняються місцями, відбувається зворотній комунікативний акт. Спортивний менеджер повинен користуватися цим етапом для максимізації ефективності комунікативного акту, для запобігання створенню комунікативних бар'єрів та перешкод або для їх подолання.

При кожному комунікативному процесі присутні шуми (фізичні, психологічні, семантичні), різноманітні втручання в процес, які створюють перепони повідомленню та можуть викривляти його зміст. Їх високий рівень може призвести до помітної втрати змісту або цілком блокувати інформаційний обмін, наприклад через невірно підібраний канал. Для подолання негативного ефекту шумів використовують зворотній зв'язок [109, с. 459; 113, с. 267–269; 125, с. 549; 228, с. 20; 236, с. 328–329]. Процес комунікації відбувається у фізичному, культурному, психосоціальному та часовому контекстах, які проявляються в різних домінаціях в різних випадках [220, с. 7; 219, с. 14; 237, с. 396]. М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі пропонують розроблену ними схему процесу обміну інформацією зі зворотнім зв'язком (рис. 1.1) [110, с. 174].

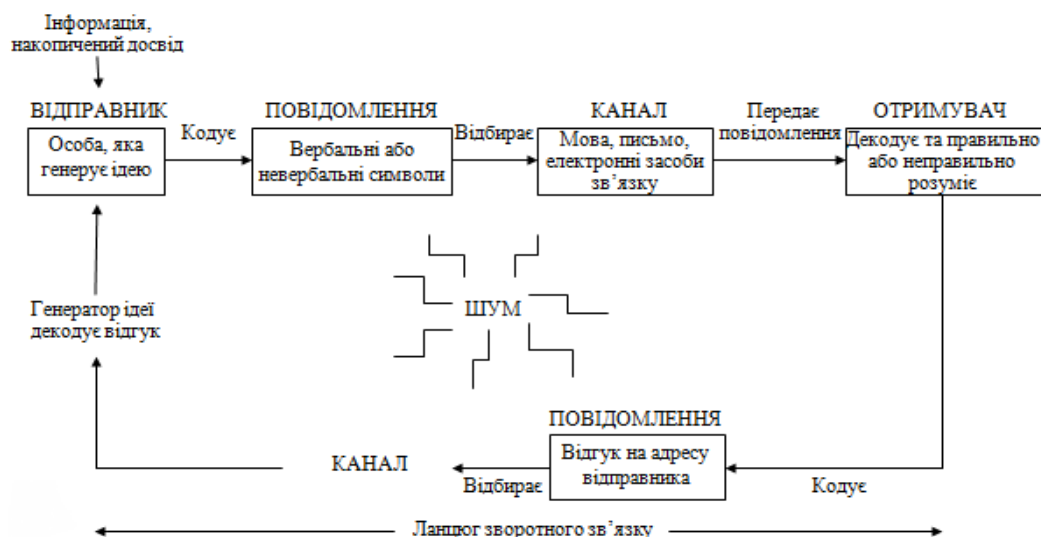


Рис. 1.1. Процес обміну інформацією як система зі зворотнім зв'язком та шумом [110]

Г.Я. Гольдштейн представляє свою схему інформаційного процесу, яку зображено на рисунку 1.2 [26, с. 73].

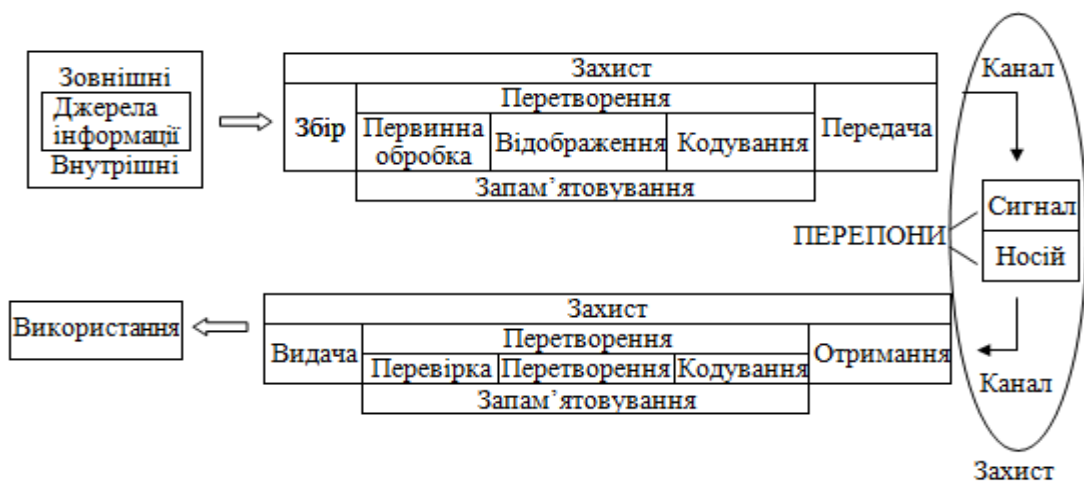


Рис. 1.2. Схема інформаційного процесу за Г.Я. Гольдштейном [26]

Комунікації можна класифікувати за різними критеріями. Так за місцем формування вони можуть формуватися у площині змісту (відомості про стан речей, подій) або у площині зв'язків, які характеризуються сприйняттям чи відхиленням, симпатією чи антипатією. За способом виникнення : формальні, неформальні. За видом одержувача : на внутрішні та зовнішні. Внутрішні комунікації – обмін інформацією, який відбувається в межах організації. Зовнішні комунікації – обмін інформацією, що відбувається між організацією і

зовнішнім середовищем, що дозволяє організації бути в курсі потреб реальних і потенційних покупців, роботи контрагентів і конкурентів, а також відслідковувати нові тенденції в науці [26, с. 54; 124, с. 66; 6, с. 195; 192, с. 113].

Зовнішнє середовище ФСО, яке впливає на неї та для взаємодії з яким організація повинна мати якісне керівництво, можна представити у вигляді двох сфер. Перша сфера – це загальне зовнішнє оточення, яке відображає загальний стан суспільства та не пов'язане безпосередньо з конкретною організацією (стан розвитку економіки, умови природного середовища тощо). Друга сфера – це безпосереднє ділове оточення ФСО. Його формують суб'єкти, які безпосередньо пов'язані з організацією, тобто які безпосередньо впливають на діяльність конкретної ФСО. «При цьому важливо підкреслити, що і організація у свою чергу може безпосередньо впливати на них» [18, с. 31].

Для успішної діяльності ФСО їм необхідно періодично розробляти стратегії їх діяльності. При цьому мають враховуватися та використовуватися комунікативні процеси, які протікають між організацією та її зовнішнім середовищем. До таких стратегій можна віднести конкурентну, ресурсну, стратегію маркетингу тощо. Внутрішні (функціональні) процеси реалізуються всередині ФСО і пов'язані із зовнішнім середовищем опосередковано [22, с. 13].

У науковій літературі часто використовують термін «комунікативна компетентність» або «інформаційно-комунікативна компетентність» [162, с. 276]. Охарактеризуємо його. О. Райко та О. Афтимчук відзначають, що «комунікативна компетентність виражає собою спрямованість професійних результатів на благо інших людей, духовне збагачення інших людей засобами своєї професії». Слід враховувати соціальну відповідальність за наслідки своїх вчинків, мати вміння співпрацювати, вступати в контакти, легко налагоджувати контакти, вести ділові переговори, розуміти партнера. При цьому комунікативна компетентність передбачає готовність та адаптивність до змін ролей у професії, в міжособистісних відносинах, вміння впливати на них, а також конкурентоспроможність, вміння викликати в соціумі інтерес до результатів своєї професійної діяльності [156, с. 145–146; 168, с. 207].

Щоб бути ефективним комунікатором в міжособистісних відносинах, як вважає фахівець зі стратегічних спортивних комунікацій Пауль Марк Педерсен, необхідно володіти загальними навичками. Першою з цих критичних навичок виступає володіння уважністю (усвідомленням), тобто здатність завжди бути поінформованим про ситуацію і можливі варіанти комунікацій, здатність формувати клімат за рахунок використання ефективних методів комунікації. Другим критичним навиком для ефективного міжособистісного спілкування є гнучкість. Вона являє собою можливість варіювати свої відповіді відповідно до зацікавленості сторін і ситуації. Відчуття різноманітності є третім критичним навиком, тобто здатність завжди бути обізнаним у відмінностях і використовувати найважливіші з них для успіху, як у спортивних комунікаціях, так і у професійному управлінні [235, с. 111–112].

Як відмічає П.М. Педерсен, в США спортивний менеджер або спеціаліст зі спортивного бізнесу повинен закінчити принаймні один клас спортивних комунікацій. Навіть якщо особа не є впливовим спортивним менеджером, вона все одно може відвідувати заняття зі спортивних комунікацій в програмах, які спеціалізуються на спортивних ЗМІ та журналістиці. Крім того, багато комунікативних програм, програм з журналістики і засобів масової інформації мають спортивно орієнтований комунікативний клас. Незалежно від напрямку курсу або програми відбулося збільшення пропозицій стосовно спортивних комунікацій та спортивного менеджменту. Збільшення кількості освітніх програм і курсів зі спортивних комунікацій пояснюється як збільшенням спортивного покриття, так і попитом на кваліфікованих фахівців в галузі управління фізичною культурою і спортом, важливим також є формування навичок дії працівників у надзвичайних ситуаціях, які можуть виникнути під час проведення масових заходів [235, с. 11; 245, с. 66].

В Україні та за кордоном для визначення професійних якостей та вмінь працівників, оптимізації використання кадрового потенціалу використовують атестацію персоналу [33, с. 133]. Крім того доцільними є курси та тренінги з підвищення кваліфікації. Проте за даними дослідження М. Приймак курси

підвищення кваліфікації фахівців центрів «Спорт для всіх» проводяться рідко та не на високому рівні, що потребує покращення [138, с. 75–76].

У спорті комунікації виступають засобом для ефективного тренування; за їх допомогою передаються компетентність, знання та навички. Комунікативний зв'язок також є засобом для розвитку відносин тренер-спортсмен; він передає догляд, турботу, повагу і довіру. Становлення, розвиток, підтримання і розрив відносин тренер-спортсмен також відбуваються через комунікативні процеси. На думку Софії Джовет (Sophia Jowett), мотивація спортсмена може невербально передаватися через зусилля, наполегливість і інтенсивність. Зв'язок відбувається усно, письмово та за допомогою мови тіла в повсякденній взаємодії. На це впливають система цінностей, особистісні характеристики, ситуаційні особливості [230, с. 30].

Дослідник К.О. Орлова виділяє наступні принципи ефективної комунікації, які концентрують увагу на чотирьох вирішальних областях : якість повідомлення, умови прийому, підтримку цілісності організованих зусиль і використання переваг неформальної організації. «Під принципом ясності мається на увазі, що повідомлення володіє ясністю, якщо воно виражено такою мовою і передано таким чином, що може бути зрозуміле одержувачем. Принцип цілісності визначає, що метою управлінських повідомлень є сприяння встановленню порозуміння між людьми в процесі їх співробітництва, спрямованого на досягнення цілей підприємства. Принцип стратегічного використання інформаційної організації визнається найбільш ефективною комунікацією, під час якої керівники використовують неформальну організацію на додаток до комунікації формальної організації» [120, с. 120–122].

1.2. Особливості зовнішніх комунікативних процесів у менеджменті сфери фізичної культури і спорту

Організації сфери фізичної культури і спорту прагнуть залучити якомога більшу кількість споживачів та інших груп впливу (спонсорів, партнерів). Проте, основною групою впливу завжди виступають споживачі, інші

стейкхолдери виконують допоміжну функції у діяльності організацій сфери ФКМС та у залученні нових споживачів. Взаємодія передбачає пошук, залучення учасників, створення необхідних умов та власне взаємодію з ними. Деякі автори розглядають фізична культура і спорт як типову сферу соціокультурних послуг, тобто організовані форми занять фізичною культурою та спортом з різними цілями, а також діяльність щодо їх забезпечення. А місією даних організацій, на їх погляд, є пропаганда та популяризація здорового способу життя та рухової активності [169, с. 172]. З чим ми також погоджуємося. З огляду на вищезазначене можна стверджувати, що ефективні цілеспрямовані зовнішні комунікації і є місією цих організацій. Адже, без спілкування неможливо знайти, залучити та взаємодіяти з необхідними фізичними та юридичними особами. А особливо, неможливо донести інформацію стосовно корисності рухової активності, рекомендації стосовно ведення здорового способу життя тощо.

Американський вчений Філіп Котлер зазначає, що для успішної діяльності організація повинна бути достатньо організована, зосереджена на ринку і орієнтована на споживачів, добре розуміти своїх цільових споживачів, визначати своїх основних конкурентів і спостерігати за ними, належно управляти відносинами із зацікавленими сторонами, вміти знаходити нові можливості, мати оптимальний процес маркетингового планування, мати розвинені комунікації, користуватися технологічними досягненнями [75].

Як слушно зазначає С.В. Свистунов, «взаємопов'язаність різних факторів перетворила зовнішнє середовище сучасних організацій у таке, що бурно змінюється. Виживання організацій в умовах хаотичних або гіпертурбулентних (hyperturbulence) змін зовнішнього середовища, яке характеризується надзвичайно швидкими змінами і сильною взаємопов'язаністю, напряду залежить від рівня знань організації про її оточення, від уміння ефективно управляти зовнішніми комунікаціями» [161, с.151].

Для вибору стратегії діяльності, направленої на групи впливу, ФСО необхідно проводити аналіз зовнішнього середовища. Даний аналіз є оцінкою

стану і перспектив розвитку найважливіших для організації суб'єктів і факторів навколишнього середовища, таких як галузь, глобальні чинники зовнішнього середовища, на які організація не може безпосередньо впливати. Допомогає своєчасно передбачати потенційні загрози і відкрити нові можливості, тобто є засобом контролю зовнішніх стосовно організації чинників. Він враховується під час розробок ситуаційних планів на випадок виникнення непередбачених обставин, слугує інструментом для досягнення поставлених цілей і перетворення потенційних загроз у вигідні можливості [193, с. 157].

Адже «надійна і достовірна інформація дозволяє ФСО будь-якого профілю і будь-якої форми власності: знижувати фінансовий ризик і небезпеки; визначати ставлення споживачів до своїх товарів і послуг; стежити за мінливим зовнішнім середовищем; контролювати внутрішнє середовище; координувати свою стратегію і тактику; оцінювати всі компоненти діяльності; підвищувати довіру покупців до реклами; покращувати ефективність своєї діяльності; краще знати і контролювати конкурентів тощо» [53, с. 218–219].

Діяльність ФСО, як і її комунікативні процеси, залежить від факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. Внутрішнє середовище визначається: структурою організації, особливостями системи її управління, виробничими процесами в ній, поділом праці, комунікаціями тощо. Для полегшення аналізу фактори зовнішнього середовища розділяють на фактори прямого та непрямого впливу. До зовнішнього середовища прямого впливу відносяться споживачі, партнери, конкуренти, державні органи та установи тощо. До середовища непрямого впливу відносяться різні фактори та інституції суспільства, які можуть лише опосередковано впливати на діяльність ФСО, зокрема культурні та морально-етичні традиції, науково-технічний прогрес, економічні, політичні, правові фактори та важливі для організації події в інших країнах [107, с.115–116; 161, с. 231–232; 7, с. 13–14]. Фактори зовнішнього середовища прямо та опосередковано впливають на внутрішнє середовище в організаціях.

Відділ по роботі з персоналом під час своєї діяльності у зовнішньому середовищі взаємодіє з різними державними та недержавними органами,

такими як органи та установи Міністерства праці та соціальної політики, Державна служба зайнятості, профспілкові органи, аналогічні структурні елементи в інших організаціях тощо [17, с. 132–133].

У літературі з менеджменту дають загальні поняття зовнішнього середовища. В. Р. Ліпартеліані та С.В. Свистунов погоджуються з пропозицією М. Мескона і розглядають ФСО як відкриту систему, яка взаємодіє з оточенням і отримує із зовнішнього світу різноманітні ресурси. Визначення параметрів зовнішнього середовища є першою проблемою, з якою стикається керівник в сучасних умовах. В таких випадках керівництво має обмежити перелік факторів зовнішнього середовища тільки тими аспектами, від яких вирішальним чином залежить успіх організації [89, с. 554].

Зовнішня інформація подає відомості про розвиток зовнішнього середовища діяльності ФСО; стан і перспективи ринку; дії та можливості стейкхолдерів; технічні і технологічні нововведення; заходи державно-правового регулювання тощо. Для цього вивчаються ідеологічні особливості, економічні та соціологічні фактори, соціально-політичні характеристики досліджуваних регіонів, тенденції та особливості національного та світового розвитку. Під їх впливом формуються певні внутрішні комунікації (наради, звіти тощо). Для отримання потрібних даних можуть бути широко використані різноманітні наукові та оглядові джерела, матеріали статистичного характеру, національні та зарубіжні джерела державного та комерційного характерів, внутрішні та зовнішні телеконференції тощо [69, с. 249; 123, с. 122; 133, с. 137].

В умовах ринкової економіки ризики, які виникають на ринках, є найбільш суттєвим зовнішнім чинником, а отже, прибутковим ФСО вкрай необхідно постійно простежувати наступні параметри свого ділового середовища: складність та особливості ринку, ступінь диверсифікації, визначеність і стабільність, можливості, загрози та їх співвідношення, характер взаємовідносин з іншими організаціями. До другої групи перемінних зовнішнього середовища належать чинники й умови, які напряду не впливають на діяльність ФСО, але визначають стратегічно важливі рішення (політичні,

економічні, демографічні, соціально-культурні, технологічні) [174, с. 30–31]. Для встановлення взаємовигідних ділових зв'язків використовують нетворкінг, тобто пошук необхідних людей для вирішення певних теперішніх та майбутніх задач. Він має соціальні та професійні підґрунтя [8, с. 9; 38, с. 6].

М.Л. Кроті і С.А.Бучер (Krotee M.L., Bucher C.A.) відмічають, що найбільш поширеним механізмом впливу на зовнішнє середовище ФСО є зв'язки з громадськістю, тобто плановані зусилля для того, щоб вплинути на думку через хорошу характеристику і соціально відповідальну діяльність на основі взаємоприйнятного двостороннього зв'язку. Що б не робила організація, щоб вплинути на думку різних верств населення, це вважатиметься зв'язками з громадськістю. Вони включають намагання змінити і сформувати відносини і дії громадськості за допомогою пропаганди, лобіювання, переконання і освіти, а також інтегрування відносин і дій громадськості з цими організаціями або людьми. Зв'язки з громадськістю також повинні інформувати заінтересовані групи про проблеми і виклики, які необхідно вирішити [231, с. 451]. Як відзначає С.В.Свистунов, «глобальна світова криза різко посилила значимість розуміння проблем зовнішніх комунікацій. Організації вимушені пристосовуватись до швидкоплинних змін, які пришвидшуються у зовнішньому оточенні, і відповідним чином змінюватися в середині себе» [160, с. 150–151].

Головні зміни завжди починаються за межами організації. Для формування стратегії організації, як відмічає П. Друкер, «необхідна систематизована інформація про зовнішнє середовище. Стратегія повинна базуватися на інформації про ринки та їх учасників; про технології у своїй та інших галузях; про зміни світової економіки. В середині організації існують тільки затратні дільниці. Єдина прибуткова дільниця – це споживач, який і дає головну оцінку діяльності організації» [36, с. 167]. В умовах глобалізації світової економіки беззаперечним лідером серед зовнішніх каналів комунікації є мобільний зв'язок і електронна пошта, що свідчить про пріоритет сучасних видів зв'язку над ще недавнім лідером – стаціонарним телефоном, а електронні види зв'язку стали головними джерелами інформації для ФСО [93, с. 679].

Більшість ФСО присутні в Інтернеті та підтримують веб-сайти для різних цілей. Організаційні веб-сайти є платформами для розподілу контрольованих повідомлень від громади до організації. Ці повідомлення не мають такого впливу, як спілкування обличчям до обличчя. Однак, враховуючи потенціал веб-сайту в доставленні контрольованих повідомлень для масової аудиторії і отримання зворотного зв'язку від великої кількості людей, його значення в якості інструменту зі зв'язків з громадськістю є значним [250, с. 222].

Інтернет може допомогти фізкультурно-спортивним організаціям зібрати важливу інформацію про різних користувачів, отримати додаткову інформацію під час реєстрації. Організація може відстежувати доступи, використання і тривалість перегляду веб-сторінок. Створення сайту спортивної організації по функціональності наслідує схему, схожу на схеми з комерційних секторів. Усі ФСО пройшли етап розкручування (початок), де основна увага була звернена на те, хто вони і чим займаються. Однак існують відмінності в плані «багатства інформації». Функціональність веб-сайту важлива для розуміння того, як ФСО створює і підтримує відносини зі спортивними учасниками та організаціями-партнерами. Не менш важливим є зміст наданої інформації, оскільки вона безпосередньо впливає на діючих і потенційних учасників ФКіС [216, с. 165]. Багато організацій-спонсорів зупиняють свій вибір на сайтах, які займають перші місця за відвідуваністю в основних тематичних рейтингах [188, с. 20].

С. Єрмаков вслід за А.С. Рожко визначає телепродукцію як максимально наближену до сприйняття реальності. Образотворчий і звуковий ряди несуть масу інформації, яку кожна особистість сприймає по-своєму в залежності від особистого досвіду і світосприйняття. Тоді у телеглядача виникає відчуття унікальності тієї дійсності, яку він спостерігає на екрані, особливо якщо вона йому цікава [54, с. 13]. Дослідження О.М. Вареника показали недостатню ефективність роботи ЗМІ у розповсюдженні інформації стосовно організації та використання рухової активності, що є неприпустимим та потребує виправлення [10, с. 42]. Ф.І. Хміль звертає увагу на пряму поштову рекламу, яка є потужним засобом популяризації послуг на новому сегменті [200, с. 170].

Успішність організації спортивних заходів залежить від ефективного використання людських і матеріальних ресурсів. ФСО повинні бути здатні управляти тренувальним простором, що припускає експлуатацію та технічне обслуговування будівлі. Дослідження впливу на навколишнє середовище показали, що заняття фізичною активністю без врахування природного середовища створює загрозу для навколишнього середовища. Часто організації дбають, щоб особи, які займаються, розуміли необхідність збереження навколишнього середовища для майбутніх поколінь і зберігали його. Проте і самі ФСО мають дбати про збереження навколишнього середовища і враховувати це під час розробки та проведення заходів і програм [223, с. 2]. Отже, під час зовнішньої взаємодії організацій кінцевий ефект може бути направлений не на осіб, а на навколишнє середовище загалом. Проте, стан навколишнього середовища впливає на усіх учасників руху «Спорт для всіх». Загалом для оптимізації зовнішніх комунікацій українських ФСО слід звернутися до міжнародного досвіду.

1.3. Досвід діяльності організацій «Спорт для всіх» за кордоном

Як відомо, «світове спортивно-наукове товариство широко використовує поняття «спорт для всіх» для визначення різних видів і форм фізичної активності, які здійснюються епізодично чи регулярно з метою зміцнення здоров'я, розваги, відпочинку, самовдосконалення, участі у змаганнях, на основі власних потреб та інтересів індивіду». Про це зазначає у своєму дослідженні С. Мальона [103, с. 221]. Також, він може успішно використовуватись для адаптації заробітчан у містах [233, с. 47]. Адже, він сприятиме соціалізації людей, допомагатиме в знятті стресу та корисному проведенні вільного часу. Його ознаками як соціального явища є: доступна організована рухова активність; використання у вільний час; групові (самостійні) заняття; оздоровча і рекреаційна спрямованість [39, с. 43].

В основних документах таких міжнародних організацій, як Організація Об'єднаних Націй (далі – ООН) (Резолюція Генеральної Асамблеї з питання

«Спорт як засіб сприяння вихованню, здоров'ю, розвитку та миру»), Організація Об'єднаних Націй з питань освіти, науки і культури (далі – ЮНЕСКО) (Міжнародна хартія фізичного виховання і спорту), Всесвітньої організації охорони здоров'я (далі – ВООЗ) (Глобальна стратегія з харчування, рухової активності та здоров'я), Ради Європи (Європейська спортивна хартія), Європейського Союзу (Біла книга про спорт) підкреслюється значущість спорту для всіх як найбільш ефективної форми залучення населення в рухову активність оздоровчої спрямованості та вирішення інших важливих соціально-економічних питань. Наразі до них долучається і Україна [49, с. 101; 112, с. 74].

Рада Європи заснувала міжнародний рух «Спорт для всіх» в середині 60-х років минулого століття, а його концепція була прийнята як довготермінова спортивна програма. На початку 80-х років цей рух набув особливої популярності в багатьох країнах. Наразі він має сталі традиції і є популярним в більш ніж 80-ти країнах світу. До розвитку руху «Спорт для всіх» активно долучаються і міжнародні міжурядові структури та організації, зокрема Міжнародний олімпійський комітет (далі – МОК), ООН, ЮНЕСКО, ВООЗ, Рада Європи, Європейський Союз, тощо [134, с. 137; 209, с. 219–220].

Зокрема, у структуру ООН входить Міжнародне Агентство «Спорт для розвитку та миру», серед завдань якого є координування ініціативи в галузі спорту для всіх у відповідності до основних цілей ООН, що в першу чергу направлено на забезпечення розвитку і миру. «Експерти ВООЗ постійно відстежують взаємозв'язок фізичної активності або її відсутності з основними показниками «громадського здоров'я», що відіграє важливу роль у формуванні «превентивної» стратегії ВООЗ і ООН. Міжурядові організації співпрацюють з громадськими міжнародними об'єднаннями спорту для всіх, завдання яких – координувати зусилля національних громадських організацій, узагальнювати наявний досвід» [98, с. 82; 3, с. 31]. Відтак, у світі і, перш за все, у Європі склалася розвинена потужна система організацій масового спорту. Активні комунікативні зв'язки між основними гравцями підтримують високий рівень діяльності організацій «Спорту для всіх» за місцем проживання.

В діяльність системи спорту для всіх можна виділити два основних комунікативних рівня, на яких здійснюється діяльність суб'єктів громадського сектору спорту для всіх: міжнародний (глобальний) рівень, до якого відносяться МОК і Міжнародна асоціація спорту для всіх (далі – ТАФІСА), та національний (локальний) рівень, до якого відносяться організації фізкультурно-спортивної спрямованості такі як фізкультурно-спортивні товариства, колективи фізичної культури, спортивні федерації (асоціації, спілки), громадські організації фізкультурно-спортивної спрямованості учнів, студентів або ветеранів фізичної культури і спорту, які співпрацюють з державними установами різної спрямованості [2, с. 29].

МОК не контролює рух «Спорт для всіх», а сприяє діяльності організацій цієї сфери та координації їх взаємодії. Для цього МОК активно співпрацює зі ЗМІ та органами влади [44, с. 23]. Діяльність ТАФІСА спрямована на заохочення фізичної активності заради здоров'я, радості, соціальної взаємодії, інтеграції та спілкування людей у всьому світі. Основними цілями ТАФІСА є: «лобіювання Спорту для всіх на міжнародному рівні; здійснення та координація програм і заходів; створення мереж і платформ для передачі досвіду». Вона співпрацює з такими міжнародними організаціями як МОК, ВООЗ, ООН, ЮНЕСКО [34]. Тобто дана асоціація створює сприятливі умови для успішної реалізації зовнішніх комунікативних процесів організацій сфери спорту для всіх на міжнародному рівні.

Метою ЮНЕСКО є заохочення і стимулювання координації діяльності в спортивній науці і фізичному вихованні на міжнародному рівні; збір, аналіз та поширення знань в галузі науки та практики спорту та фізичного виховання; заохочення міжнародного співробітництва в цій галузі; сприяння обробці та обміну інформації та документації в спортивній науці між національними та міжнародними установами тощо. Для цього ЮНЕСКО використовує різні зовнішні комунікативні канали, такі як конференції, симпозіуми, наради, семінари, фахові видання, ЗМІ [253].

Дуже активно у сфері масового спорту працює Європейська конфедерація спорту і здоров'я (ЄКСЗ) – це спільнота, членами якої є неурядові та некомерційні організації. Її основна ідея полягає в проведенні різних заходів, спрямованих на підтримку і поширення нової «культури здоров'я» як за допомогою скоординованих ініціатив серед різних країн, а також за допомогою залучення та активізації уваги об'єднань, організацій, установ, які сприяють процесу інтеграції в рамках атмосфери поваги і оцінки всіх відмінностей (фізичних, соціальних, статевих, культурних, расових і вікових) [5, с. 461]. На даний момент налічується 32 члени з 17 країн, таких як Португалія, Іспанія, Франція, Італія, Бельгія, Німеччина, Голландія, Словенія, Хорватія, Сербія, Литва, Угорщина, Румунія, Болгарія та Ізраїль. Вони підтримують контакти з організаціями з Великобританії, Росії, Грузії, Вірменії та України [217].

У той же час ЄКСЗ знаходиться в контакті з іншими міжнародними організаціями з метою спільних досягнень: визнання фізичної активності та спорту як просто іншого вираження в нашому суспільстві, визнання їх цінностей та призначень. Серед цих організацій виділяються такі, як Міжнародна асоціація культури і спорту, Європейська неурядова спортивна організація, Міжнародна спортивна конфедерація праці і Об'єднання європейських федерацій з видів спорту. Ці контакти матеріалізувалися в конституцію Круглого столу організацій спорту для всіх, які протягом останніх декількох років мали численні робочі зустрічі і організовували взаємодію у численних Спортивних форумах Європейського Союзу [217].

Міжнародна асоціація спорту та культури (МАСК) є глобальною платформою, відкритою для організацій, що працюють в галузі спорту для всіх, рекреаційних видів спорту і фізичної активності. Створена у 1995 році, МАСК сьогодні є глобальним гравцем, який тісно співпрацює зі своїми 180 організаціями-членами, міжнародними неурядовими організаціями і зацікавленими сторонами державного і приватного секторів. 40 млн. членів з 74 країн представляють собою різномірну групу людей, які приймають участь у молодіжних, спортивних та культурних заходах. МАСК був створений з метою:

підтримки транскордонного розуміння за допомогою спорту й культури; сприяння спорту в якості носія культурної ідентичності; заохочення більш широкої участі в спортивних і культурних заходах для її членів [227].

МАСК та ЄКЗС підписали меморандум, у якому домовилися про такі способи для взаємного співробітництва: 1) сторони будуть прагнути до як найдовшої подальшої взаємодії на благо спорту для всіх; 2) сторони організують координуючу зустріч президентів і адміністрації; 3) сторони можуть розглянути можливість спільно організувати заходи, фестивалі, конференції, семінари та проекти, які представляють спільний інтерес; 4) сторони мають направляти запрошення членам іншої сторони на свою поточну діяльність; 5) сторони мають направляти запрошення представникам інших сторін на конгреси і конференції, які вони організовують [234].

Залучається до розвитку спорту для всіх також і Міжнародна конфедерація працівників та любителів спорту (МКПЛС). Основною вимогою МКПЛС – Спорту для всіх є те, що абсолютно всі можуть займатися спортом незалежно від віку, соціального стану, статі, походження, кваліфікації без врахування результатів. МКПЛС – Спорт для всіх наразі працює в тісному співробітництві з Об'єднаними спортивними федераціями, Міжнародною радою фізкультури і спорту, Європейським рухом Фейр Плей, Міжнародною спортивною та культурною асоціацією, Всесвітнім антидопінговим агентством, Міжнародною робочою групою МОК з координації спорту для всіх, Міжнародною асоціацією спорту для всіх, Міжнародною католицькою федерацією фізичного виховання і спорту та Міжнародною робочою групою у справах жінок і спорту [243].

Міжнародна рада зі спортивної науки та фізичного виховання (МРСНФВ) є найбільшою в світі мережею організацій та установ, що займаються питаннями спорту, спортивної науки і фізичного виховання, розрахованого на мільйони людей. Серед іншого, Рада відноситься до відповідних органів ЮНЕСКО та співпрацює зі спортивним рухом. МРСНФВ пропонує ефективну і

цінну можливість стати міжнародним учасником і отримати підтримку в широких областях спортивної науки і фізичного виховання [226].

Міжнародна асоціація спортивної інформації (МАСІ), яка була заснована ЮНЕСКО в 1960 році і є афілійованою і визнаною організацією МОК, об'єднує експертів у спортивній інформації та комунікації. Користувачі МАСІ засновані на національних і міжнародних спортивних наукових організаціях та інститутах, які націлені на збір якісної інформації та передачу знань у сфері спортивної практики. Частково МАСІ зосереджена на спорті для всіх та використанні спорту для будівництва та розвитку громад. Багато з її фахівців та організацій в даний час практикують в різних урядових та неурядових організаціях на чолі ініціативних робітників для можливості використання населенням переваг спорту. Асоціація має комітети з проведення науково-дослідної роботи в теоретичних і практичних областях документації та інформаційної діяльності, має підтримку такої роботи в різних країнах [213].

М.В. Дутчак відзначає, що система спорту для всіх у країнах з високим рівнем охоплення населення організованою руховою активністю таких, як Фінляндія, Канада, Франції, Німеччина, Японія, характеризується орієнтацією на особливості життєдіяльності, потреби та можливості людей. Головним завданням держави, яку перш за все представляють органи державної влади та місцевого самоврядування, у системі спорту для всіх є створення сприятливих умов для розвитку масового спорту, а безпосередня організація занять видами рухової активності є завданням спортивних організацій різних форм власності. Проте, основну відповідальність за розвиток спорту для всіх беруть на себе органи місцевого самоврядування. У цих країнах розробляються, приймаються та реалізуються відповідні загальнонаціональні програми, спрямовані на забезпечення доступності спортивних занять для широких верств населення. В даних країнах присутній високий рівень державної, приватної та волонтерської підтримки. Для популяризації рухової активності найчастіше використовують засоби масової інформації. Проте, популяризація може відбуватися не лише інформаційним шляхом, а і через економічне стимулювання. Так, в Канаді та

Фінляндії для громадян та їх дітей встановлено податкові заохочення до організованої рухової активності [52, с. 56; 51; 44; 112, с. 43].

На відміну від України, де непопулярність безоплатної праці пов'язана з відсутністю стимулів, у США законодавчо закріплено надання добровольцям різноманітних бонусів у вигляді безкоштовних освітніх та культурних послуг, знижок на продукцію тощо. На міжнародному рівні волонтерство визначено та закріплено в таких базових документах, як Загальна Декларація волонтерської діяльності (м. Амстердам, 2001 р.) і Загальна Декларація волонтерів (м. Париж, 1990 р.). На європейському симпозіумі, присвяченому проблемам волонтерства в спорті загалом та спорті для всіх зокрема були приведені такі дані: у державах Євросоюзу 90% організаційно-менеджерських проблем спорту для всіх забезпечується волонтерами [29, с. 348–349].

У Російській Федерації спорт вищих досягнень регулюється на державному рівні, а масовий спорт і спорт для всіх – на муніципальному. Завданням органів місцевого самоврядування у розвитку спорту вищих досягнень виступає використання його авторитету і привабливості для активного розвитку ідей спорту для всіх на міському просторі. Участь у змаганнях та контактування під час рухової активності самі по собі є формами комунікацій [206, с. 15–16; 207, с. 30–31]. Для покращення комунікації у цій сфері у Москві, наприклад, видається стінна газета «Спорт для всіх», яка розміщується більше, ніж у 1000 загальноосвітніх шкіл [115, с. 16].

Позитивним досвідом можуть поділитися й регіони Російської Федерації. Так, у Ростові-на-Дону активно діє муніципальна програма «Здоров'я нації». До її найважливіших досягнень можна віднести наступні: «розробку принципово нових підходів до організації літньої спортивно-оздоровчої кампанії серед дітей міста; проведення масштабних спортивно-рекламних шоу і спортивно-видовищних заходів; створення системи залучення позабюджетних коштів для фінансування галузі». До цієї багатогранної роботи залучалися науковці та студенти фахового університету, спеціалісти міських спортивних федерацій, а також ділові кола міста, які вкладали фінанси у великі спортивно-масові заходи

в рамках свят, особливо у формі спортивно-рекламних шоу. Спорткомітет співпрацює не лише з постійними спонсорами, а і з тими організаціями, які надають разову або часткову фінансову допомогу [154, с. 6].

З 2014 р. в Російській Федерації розпочала діяльність Загальноросійська громадська організація «Добровільне фізкультурно-спортивне товариство «Спорт для всіх», яка є спільнотою людей, які ведуть здоровий спосіб життя, хочуть реалізувати себе у спорті та отримати соціальне визнання, тобто мають цілі, пов'язані із зовнішнім спілкуванням. Для досягнення мети співпрацює з російськими установами та організаціями, є членом ТАФІСА. Серед основних напрямків її діяльності є надання інформаційної та комунікативної підтримки фізкультурно-спортивним та іншим заходам. Організація розробила Програму розвитку масового спорту в Росії «Спорт для всіх», основним заходом якої, починаючи з 2015 року, став Фестиваль «Спорт для всіх» [189; 194; 182].

Основним показником масовості руху Спорту для всіх є «самодіяльні фізкультурники», тобто індивіди, зацікавлені в будівництві власного здоров'я, покращення життя, особистих спортивно-оздоровчих заняттях. Вони усвідомлюють власну відповідальність за свої здоров'я і фізичний стан, самостійно вибирають види і форми занять відповідно до власних уявлень і бажань [99; 100, с. 14]. На думку Виноградова В.В. масові спортивні заходи є засобом соціалізації осіб з обмеженими руховими можливостями [16], також на думку С.І. Самигіна та П.С. Самигіна масовий спорт є засобом соціалізації молоді [159].

У Грузії розвитком рухової активності займається неурядова, незалежна організація «Спорт для кожного», яка здійснює свою діяльність без будь-якої фінансової допомоги та головним пріоритетом діяльності якої є розробка системи, яка могла б з мінімумом витрат залучити учасників до спортивних заходів, поліпшити їх здоров'я і уберегти їх від негативного впливу вулиці [70, с. 484]. Завдання рекреації поширюються також на осіб, які тимчасово перебувають в ізоляції (у в'язницях або колоніях). Залучення цієї категорії населення, особливо молоді, в активний спорт є дуже важливою задачею, тому

ведення активного та здорового способу життя допоможе їм після звільнення більш безболісно пройти етапи соціалізації та інтеграції в суспільстві [1, с. 460].

Аналіз нормативно-правових документів КНР, зроблений корейським науковцем Сюеманем Ван, показав, що основні напрямки розвитку фізичної культури в країні є: «фізична культура у навчально-виховній сфері; розвиток суспільних спортивних об'єднань; фізкультурно-спортивний рух серед літніх людей та інвалідів; дитячо-юнацький та резервний спорт; спортивний рух серед мешканців сіл; вдосконалення системи підготовки громадських фізкультурних кадрів». Аналіз матеріалів соціологічного дослідження серед населення КНР, зроблений тим же науковцем, показав, що головною перевагою фізичної культури в країні є її доступність. Значна частина опитаного населення (85%) регулярно бере участь у фізкультурно-оздоровчій діяльності [9, с. 173, 175].

Організаційна система спорту для всіх Франції характеризується відсутністю централізованої структури. Держава, з одного боку, надає матеріальну і технічну допомогу спортивним організаціям, з іншого – залишає за собою право впливати безпосередньо (через укази, статuti, декрети) або через Національний Олімпійський і Спортивний Комітет Франції на їх діяльність. «Комітет об'єднує всі народні спортивні федерації, які займаються спортом і фізичною активністю». Регіональні федерації мають свої Ліги і Комітети, а на рівні департаментів – Департаментські Комітети. Останньою ланкою є спортивні клуби та такі спортивні секції, як академічні, шкільні, професійних спілок, місцеві та приватні [19, с. 468]. З 1980 року у Франції функціонує Асоціація «Спорт для всіх», крім того 89% комун, населення яких перевищує 5 тис. мешканців, мають відповідні спортивні служби [52, с. 51].

У 1975 році Рада Європи визнала рух «Спорт для всіх» в якості соціального обслуговування. Відтак, Кіпрська спортивна організація приєдналася до цього руху шляхом реалізації Програми, спрямованої на залучення людей до занять спортом здоровим способом для задоволення, відпочинку, здоров'я і фітнес-цілей. Для цього вони взаємодіють зі спеціально підібраними місцями, басейнами, державними центрами, муніципалітетами,

відповідними клубами для людей похилого віку, школою для сліпих, спеціальними школами тощо [242].

«Спорт для всіх» під егідою Олімпійського комітету Словенії та Асоціації спортивних федерацій вносить свій внесок у заохочення і стимулювання збалансованого та здорового способу життя. У ньому нагадується про велику силу спорту, підвищення рівня життя людей всіх вікових груп, протягом всіх чотирьох сезонів року, заохочуючи громадян Словенії займатися спортом, нагадуючи їм, що фізичні вправи необхідні для гарантування кожному здорового тіла і розуму. У співпраці зі словенською Олімпійською академією і Комунальним спортивним комітетом, Комітет «Спорт для всіх» поліпшує програми асоціацій і клубів, які безпосередньо проводять різноманітні заходи. На місцевому рівні, це об'єднання рівня Спортивного комітету, який, у співпраці з регіональним Олімпійським комітетом Словенії, Асоціаціями спортивних федерацій та відділень залежних спортивних федерацій і муніципальних спортивних федерацій, організовує спортивні програми, які фактично влаштовують місцеві асоціації та клуби [244].

Об'єднання рекреаційного фізичного виховання і спорту Словаччини протягом року регулярно проводить спеціальні семінари, курси, турніри і короткочасні заходи для інструкторів, тренерів та інших ентузіастів, які є або не є членами об'єднання, по всій країні. «Основними цілями цієї комунікативної програми є: підготувати та запропонувати різні види фізичної діяльності для всіх вікових, соціальних груп та груп по здоров'ю; реалізувати заходи цікаві для осіб, які займаються; дати людям шанс випробувати свої рухові здібності й навички; виховувати зацікавленість в собі». Словацький Союз також видає свої бюлетені, в яких регулярно публікуються останні відомості з певних тем діяльності спорту для всіх [88, с. 486].

Згідно з проведеним дослідженням, у Фінляндії розвитком спорту для всіх займаються губерньські і муніципальні спортивні ради, а також Фінська асоціація «Спорт для всіх», Робітничий спортивний союз, Фінська центральна спортивна федерація і Консультативний комітет зі спорту для спеціальних груп

населення. Розвиток здійснюється через розробку та реалізацію відповідних загальнонаціональних програм та проектів, а просвітницька робота закріплена законодавчо. Останнім часом фінські корпорації приділяють велику увагу створенню умов для занять працівниками руховою активністю для зміцнення здоров'я. Чверть фінів займаються на основі членства у близько 6800 діючих фізкультурних і спортивних клубах, проте їх можуть відвідувати усі бажаючі. Загалом з різною періодичністю руховою активністю займаються близько двох третин населення. Базовим елементом фінського масового спорту залишаються волонтери. А фінансування надходить здебільшого від громадян, а також, держави, муніципалітетів та спортивних організацій [52, с. 48–49].

Цікавим прикладом роботи у сфері масового спорту є Нідерландський інститут спорту і фізичної активності (НІСФА), який був заснований у 1999 році з метою домогтися найкращого використання позитивних соціальних цінностей спорту і фізичної активності. НІСФА працює на уряд, спортивні та інші організації, які прямо або опосередковано займаються спортом і фізичною активністю. НІСФА підкреслює місцевий, орієнтований на громаду, підхід. Як національний інститут, НІСФА не націлена безпосередньо на спортсменів або спортивні клуби, а скоріше спрямована на «посередницькі» організації. Це означає, що він співпрацює як з політичними партнерами у спортивному світі, так і з місцевими радами, спортивними федераціями, обласними спортивними радами та зі зростаючим числом партнерів від освіти, охорони здоров'я, соціального забезпечення та від бізнес-співтовариства [254, с. 58–59].

Розвитком програми спорту для всіх у Малайзії, як колишньої колонії Великої Британії, займається Британська Рада. Програма розроблена таким чином, щоб забезпечити дітям-інвалідам рівний доступ до високоякісного фізичного виховання і спорту, і, зокрема, доступ до інклюзивної діяльності. У Малайзії, Рада працює у партнерстві з Міністерством освіти, Малайзійським департаментом соціального забезпечення міністерства у справах жінок, сім'ї і суспільного розвитку та недержавними організаціями у розробці та вдосконаленні надання якісного та інклюзивного фізичного виховання [241].

Європейський Союз нещодавно почав розглядати спорт як частину своєї політики зовнішніх відносин, підтримуючи через комісію пов'язані зі спортом проекти у країнах, що розвиваються, використовуючи ряд різних програм. Це сприяє подальшому підвищенню іміджу Європейського спорту та підвищенню його соціальної і виховної ролі. Європейський спортивний сектор, як правило, розглядається в дуже тісному зв'язку з неєвропейськими країнами. Спорт може бути використано як міждисциплінарний засіб сприяння вихованню, здоров'ю, інтеграції, міжкультурного діалогу, розвитку і миру. Зміцнюється співробітництво між країнами, країнами та компетентними міжнародними організаціями у цій галузі. Спорт поступово інтегрується в двосторонніх угодах з третіми країнами, починаючи з країн-членів ЄС. Співпраця між державами-членами ЄС буде продовжена в рамках роботи експертних груп [225].

1.4. Сутність та роль стейкхолдерів у діяльності організацій сфери фізичної культури і спорту

Організації сфери фізичної культури і спорту, як і будь-які інші організації, мають свої місця на ринку товарів та послуг. Але позиції, які вони займають, на пряму залежать від кількості збутої продукції, на що впливають сприйняття діяльності компанії потенційними та дійсними споживачами, співробітниками, акціонерами, конкурентами, ЗМІ, органами державної влади та місцевого самоврядування та їх діяння.

В Україні термін «стейкхолдери» є недостатньо поширеним. Більшість інформації ми можемо отримати від зарубіжних науковців (наприклад, російських, британських, американських) таких як, Р. Боуен [215], К. Еден, Ф. Акерман [221] та інші. Він є відносно новим. Вперше його науково охарактеризував американський вчений Р.Е. Фріман. Його перша робота з даної тематики «Стратегічне управління: роль зацікавлених сторін» була видана в 1984 році. До зацікавлених сторін компанії він відносить будь-яких індивідуумів, групи чи організації, які роблять істотний вплив на прийняті фірмою рішення та/або які опиняються під впливом цих рішень [197; 167, с. 61].

Аналогічної Р.Е. Фрімену точки зору дотримуються М.А. Петров [132], К.С. Солодухін [180] та ін. Проте стейкхолдерам в сфері фізичної культури та сфері спорту для всіх, як і в сфері спорту загалом, не приділяється особливої уваги. У сфері ФКіС України поняття почало епізодично застосовуватися лише недавно В. Ліпартеліані та С.В. Свистуновим [70; 89–94; 160].

Стейкхолдер (англ. – stakeholder) – це фізична або юридична особа, яка зацікавлена у результатах діяльності організації та може вплинути на її роботу. Стейкхолдери можуть знаходитися всередині організації (внутрішні) та за її межами (зовнішні). Відповідно, з ними відбуваються внутрішні та зовнішні комунікативні процеси, а отже, будуть різні параметри взаємодії. З одними відбувається короткострокова взаємодія, з іншими – тривала чи неперервна.

Стейкхолдери можуть не тільки впливати на організацію, а й перебувати під її впливом. У зв'язку з цим ми повинні розробити таку стратегію розвитку організації та взаємної співпраці зі стейкхолдерами, яка б приймалася усіма зацікавленими групами, але в першу чергу враховувалися інтереси найбільш важливої групи. Таким чином, з великої кількості стейкхолдерів організація повинна відібрати тих, хто підходить для конкретних практичних потреб. Для успішної взаємодії фахівці використовують аналіз стейкхолдерів, який включає їх виявлення, дослідження їх можливого позитивного і негативного впливу, їх потреб та інтересів тощо. Це необхідно знати заздалегідь для майбутнього успішного спілкування [62; 164; 170, с. 36]. Стейкхолдери мають виявлятися на етапі задуму проекту [248]. Й. Селандер вказує на необхідність проведення політики єдиної системної комунікації з усіма зацікавленими групами [172].

Г.О. Худик підкреслює важливість налагодженої взаємодії місцевих спортивних організацій та органів місцевого самоврядування [202]. Литвиненко С. Н., Лубишева Л.І. та Коваль Т.Є. пропонують використовувати змагання для популяризації руху «Спорт для всіх» [97]. Важливість інформативності веб-сайтів відображена у працях Є. Приступи, О. Жданової, Л. Чеховської [141]. Необхідність своєчасної поінформованості, як однієї зі складових формування лояльності споживачів спортивних послуг, підкреслена Л.В. Козин [68].

До стейкхолдерів можна віднести: потенційних та дійсних споживачів і конкурентів, співробітників, акціонерів, засновників, інвесторів, спонсорів, меценатів, громадські об'єднання, ЗМІ, партнерів, органи державної влади та місцевого самоврядування різних рівнів, дистриб'юторів, фінансові установи, організації та аналітиків, торгові групи, професійні спілки та об'єднання, недержавні організації, суспільні, соціальні, політичні, релігійні об'єднання тощо. Деякі зацікавлені сторони можуть мати чітку офіційну організацію, а деякі – ні. Розглянемо механізм зовнішніх комунікацій з основними стейкхолдерами організацій сфери фізичної культури і спорту.

Якщо розглядати в даному контексті потенційних та дійсних споживачів, то їх можна умовно поділити на такі групи: 1) споживачі, які обирають між однотипними послугами різних організацій; 2) споживачі, які обирають між видами фізкультурно-спортивних послуг; 3) споживачі, які обирають між фізкультурно-спортивними та іншими розважальними послугами. Організації сфери ФКМС під час вибору заходів та засобів для залучення нових клієнтів та утримання наявних мають враховувати їх тип [83, с. 108]. Тобто, необхідно враховувати споживацьку поведінку, яка виявляється людьми при виборі, оплаті товарів і послуг та припиняється при задоволенні людських потреб та бажань, формуванням знання для якої займається реклама [102, с. 10; 32, с. 17].

Для стимулювання уваги покупців необхідно підтримувати відповідний фірмовий стиль, який використовується як інструмент просування на ринок та конкуренції. Він повинен сприяти формуванню сприятливого іміджу компанії, тобто комплексної форми комунікації, яка сприяє створенню заданого враження про ФСО у цільовій аудиторії [73, с. 87; 23, с. 38]. Доцільно враховувати місцевість, на якій постійно проживають споживачі, її культурні, географічні, історичні, економічні особливості, які впливають на споживацьку поведінку [12, с. 171; 11, с. 11]. Доцільно використання чуток як неформальних засобів зв'язку, споживачі користуватимуться послугами ФСО, бо це модно [95; 96].

Держава надає громадянам певні права у сфері ФКіС, які вони можуть реалізувати за допомогою ФСО або самостійно. Тим самим держава впливає як

на самих громадян, так і на діяльність ФСО. Відповідно до ст. 4 Закону України «Про фізичну культуру і спорт» державна політика у сфері ФКіС ґрунтується на таких засадах, як: визнання ФКіС як пріоритетного напрямку гуманітарної політики держави, важливого чинника всебічного розвитку особистості та формування здорового способу життя і патріотичних почуттів у громадян, позитивного іміджу держави тощо. Для цього держава має створювати сприятливі умови діяльності як громадян, так і інших учасників фізкультурно-спортивної діяльності, забезпечувати дотримання прав усіх учасників [151].

Базисом для українського законодавства сфери ФКіС є міжнародне, зокрема нормами ст. 1 Міжнародної хартії фізичного виховання та спорту встановлено, що кожна людина володіє основним правом на доступ до фізичного виховання та спорту, необхідним для розвитку її особистості. Право розвивати фізичні, інтелектуальні та моральні здібності за допомогою фізичного виховання і спорту має бути гарантовано в усіх аспектах суспільного життя. Кожна людина повинна мати всі можливості для участі у фізичному вихованні та масовому спорті для поліпшення свого фізичного стану і досягнення відповідного рівня спортивних успіхів [108].

Взаємодія організацій сфери ФКМС з її стейкхолдерами також залежить від основної мети їх діяльності. Одні організації прибуткові (основна мета діяльності – отримання прибутку), інші – неприбуткові (не мають за мету отримання прибутку). У організацій другого типу головною метою виступає оздоровлення населення та популяризація спорту та рухової активності.

До найважливіших стейкхолдерів ФСО належать засоби масової інформації (комунікації). ЗМІ відіграють важливу роль у розвитку спорту, у його популяризації, фінансуванні, рекламі видів спорту, учасників спортивних подій тощо. Інтернет, в свою чергу, створює серйозну конкуренцію, його мережа постійно розширюється, створюються нові сайти, підключаються нові користувачі [86, с. 81]. Інформаційні повідомлення спеціалізованих спортивних ЗМІ можна розділити на: розповідь про особистостей у сфері спорту та опис подій або процесів в спорті. Кожне таке повідомлення впливає на формування

соціальних уявлень про відповідні аспекти спорту. Тобто, створення за допомогою реклами іміджу особистостей у спорті або іміджу процесів, як різновиду людської діяльності [157, с. 71]. Рекламою відповідно до ст. 1 Закону України «Про рекламу» є «інформація про особу чи товар, розповсюджена в будь-якій формі та в будь-який спосіб і призначена сформувати або підтримати обізнаність споживачів реклами і їх інтерес щодо таких особи чи товару» [148].

Особлива роль ЗМІ у формуванні способу життя пояснюється не тільки гнучкою системою, зміст якої можна змінити, вони мають здатність впливати на виховну функцію таких інститутів (сім'я, найближче оточення), формувати громадську думку на рівні суспільства та країни. Цей вплив розповсюджується як безпосередньо через ЗМІ, так і опосередковано – через оточуючих (родичів, друзів, колег), на яких ЗМІ роблять значний вплив. Сама по собі діяльність ЗМІ може розглядатися як окремий напрям у формуванні здорового способу життя. Причому вони мають враховувати особливості продукції, яку популяризують, з точки зору відповідності її ідеї здоровому способу життя [211, с. 164–166].

Часто в організаціях пропагують здоровий спосіб життя, використовуючи дешеві друковані видання (пам'ятні записки, інформаційні бюлетені і брошури), які розраховані на певні групи і пристосовані до певного контексту і часто супроводжуються особистими взаємодіями спеціалістів, як формальними, наприклад, лекції, так і неформальними, коли обговорюється інформаційний бюлетень з лідером ідеї [210, с. 161]. Загалом, виділяють наступні напрямки пропаганди: інформаційний (навчальна продукція), просвітницький (виставки), науково-методичний (розробки, конгреси, підвищення кваліфікації) [61, с. 176].

Організації сфери ФКМС за формою власності можуть бути державні, колективні (комунальні, муніципальні) і приватні. Якщо питання фінансування приватних організацій покладено безпосередньо на них самих (прибутки від клієнтів, спонсорська і меценатська допомога тощо), то колективні та державні залежать від спрямованості спільноти, комуни або держави. Через що виникає боротьба за цільове фінансування. Для цього створюються і розвиваються різноманітні програми, які обґрунтовано потребують фінансування.

Приватні організації сфери фізичної культури, масового спорту та спорту для всіх провадять свою діяльність за законами ринку. Гостра необхідність у залученні достатньої кількості клієнтів підштовхує дані організації до налаштування своєї діяльності відповідно до потреб і вимог споживачів для підтримки конкурентоспроможності серед інших учасників ринку. Для ефективної конкурентної боротьби необхідно враховувати тип конкурентів: прямі чи непрямі. До прямих конкурентів відносяться організації, які надають аналогічні послуги на спільному з досліджуваними організаціями ринку (фітнес клуби, фітнес центри, рекреаційні заклади), до непрямих відносяться організації, які надають послуги субституту, тобто послуги, якими можна замінити послуги досліджуваних організацій (кінотеатри, нічні клуби).

Також, організації можуть отримувати спонсорську та меценатську допомогу. Спонсорство фізкультурно-спортивних заходів використовується організаціями для реклами, інформування потенційних покупців і впливу на їх думки і дії [177, с. 6; 181]. Спонсорством відповідно до ст. 1 Закону України «Про рекламу» є «добровільна матеріальна, фінансова, організаційна та інша підтримка фізичними та юридичними особами будь-якої діяльності з метою популяризації виключно свого імені, найменування, свого знаку для товарів і послуг» [148]. Дослідник О. Гонтарук наголошує на необхідності збільшення використання електронних засобів спілкування між капіталовкладниками та ФСО, державного електронного урядування, швидкого отримання та розповсюдження інформаційного контенту між ФСО та стейкхолдерами [27, с. 33]. На відміну від розвинених країн, розвиток обміну документацією в електронному вигляді в Україні знаходиться на початковому етапі.

Відповідно до ст. 1 Закону України «Про благодійну діяльність та благодійні організації» благодійною діяльністю є добровільна особиста та/або майнова допомога для досягнення визначених цим Законом цілей, що не передбачає одержання благодійником прибутку, а також сплати будь-якої винагороди або компенсації благодійнику від імені або за дорученням бенефіціара. В свою чергу, меценатською діяльністю відповідно до даного

закону є благодійна діяльність у сферах освіти, культури та мистецтва, науки і наукових досліджень, яка здійснюється у визначеному порядку [143].

Спонсорство у сфері ФКіС передбачає взаємодію спонсора, який надає різні ресурси ФСО або певному спортсмену, взамін на участь у реалізації маркетингових функцій щодо товарів і послуг спонсора, долучаючись таким чином до даної сфери. Спонсорство все рідше має форму разової підтримки, багато компаній підписують зі своїми постійними партнерами довгострокові спонсорські договори [49, с. 105; 231, с. 16–17]. При спілкуванні зі спонсорами використовують листи, усні переговори з приводу умов взаємодії, укладання письмових договорів, написання звітів тощо [104, с. 225; 82, с. 18]. Результатом взаємодії може бути не лише отримання ресурсів, а і досягнення певних спільних цілей [251, с. 44]. Загалом А.В. Почінкін, С.Г. Сейранов виділяють три види спонсорської допомоги: фінансову, інформаційну (висвітлення ЗМІ), натуральну (товари, послуги) [139, с. 248]. І.М. Слуцкін виокремлює наступні напрями у спортивному спонсорстві: безпосередньо спортивне, спонсорство культури та мистецтва, медицини та охорони здоров'я, соціальне і екологічне [176]. Можливе перехресне спонсорство просування, коли об'єднуються кілька спонсорів, різної направленості [238, с. 346, 354].

Необхідну допомогу ФСО у розвиток її ідей можуть надавати і волонтери, чия діяльність ґрунтується на вільній, безоплатній, праці у вільний час, на договірних засадах з обумовленими обов'язками та умовами. Це дозволяє ФСО заощаджувати значні кошти. Проте, в українській системі спорту для всіх поки що мають місце лише окремі фрагменти діяльності волонтерів через їх неорганізованість і непоінформованість [49, с. 106–107; 30, с. 610; 139, с. 37]. У Загальній Декларації Волонтерів зазначається, що вони ставлять собі за мету особисте вдосконалення шляхом спільної взаємодії та спілкування, обміну досвідом та натхненням, тобто з використанням зовнішніх комунікацій [56].

Федерації та асоціації з видів спорту мають свій інтерес у масовості та популяризації їх видів спорту, чому сприяють досліджувані організації, оскільки тоді є відбір і формується сильний спортивний резерв [109, с. 1046]. З

державою організації сфери ФКМС взаємодіють шляхом подання різного роду звітностей, сплати різноманітних податків та зборів тощо. Для уникнення непорозумінь необхідно своєчасно відслідковувати зміни у правилах подання звітності та оподатковування. Для контролю якості наданих послуг, а також легітимності витрачання цільових державних коштів, контролю сплати податків та зборів з організаціями сфери ФКМС взаємодіють різного роду контролюючі органи. В деяких несприятливих ситуаціях організації сфери ФКМС можуть одночасно комунікувати зі споживачами та державою. Наприклад, через інспекцію із захисту прав споживачів та судові органи.

За дотриманням прав працівників можуть стежити відповідні професійні спілки, які створюються з метою представництва і захисту трудових, соціально-економічних прав та інтересів їх членів на різних рівнях (місцеві, обласні, регіональні, республіканські, всеукраїнські) [17, с. 364–384].

Також, відбувається зовнішній комунікативний процес між організаціями сфери фізичної культури і спорту та постачальниками комунальних послуг, таких як вода, електроенергія тощо. Зазвичай ця взаємодія відбувається на договірній основі. Постачальники зобов'язуються своєчасно надавати якісні обумовлені договором послуги, а досліджувані організації – вчасно за них сплачувати. Для чого вони можуть взаємодіяти з банківськими установами.

Крім того, організації сфери ФКМС можуть вступати в зовнішній зв'язок з міжнародними організаціями, асоціаціями, федераціями. В таких випадках при співпраці використовуються не тільки норми права України, а і норми міжнародного права та права іноземних держав. А отже, іноземна спільнота також стає стейкхолдером. Можливим є не лише організаційний обмін досвідом з зарубіжними ФСО, а і взаємодія культур, що має позитивний вплив [24, с. 38]. Організації можуть бути зареєстровані на території України зі стовідсотковим українським капіталом, в т.ч. національні, а також з іноземними інвестиціями (зареєстрованими на території інших держав). Також, на території України можуть відкриватись та діяти представництва та філіали даних організацій. Даний аспект також впливає на коло стейкхолдерів і взаємодію.

Висновки до розділу 1

Кінцева мета зовнішніх комунікативних процесів організації сфери фізичної культури і спорту направлена на успішне виконання основної діяльності. В процесі створення умов та надання відповідних послуг дані організації контактують з необхідними групами із зовнішнього середовища. Від якості зовнішніх комунікативних процесів залежить ефективність спілкування.

У світі і, перш за все у Європі, склалася розвинена потужна система організацій сфери масового спорту та спорту для всіх. Активні комунікативні зв'язки між основними гравцями підтримують високий рівень діяльності місцевих організацій «Спорт для всіх». Українським учасникам руху «Спорт для всіх» слід аналізувати і використовувати закордонний досвід, активно співпрацювати з іноземними та міжнародними організаціями, чия діяльність пов'язана з даним рухом. Необхідно звернути увагу на досвід Франції, Фінляндії, Кіпру та інших передових спортивних країн. Особливу увагу мають звернути державні органи на економічне стимулювання населення до активного залучення до руху «Спорт для всіх». Учасники руху мають мати доступ до спільної інформаційної бази.

Під час своєї діяльності організації взаємодіють з групами впливу, які називаються стейкхолдерами. Для ефективної взаємодії необхідне дослідження особливостей стейкхолдерів, їх важливості, потреб, інтересів тощо. Стейкхолдери можуть не тільки впливати на організацію, а й перебувати під її впливом. У зв'язку з цим ми повинні розробити модель зовнішніх комунікативних процесів для використання її у стратегічному плануванні розвитку організації та взаємної співпраці зі стейкхолдерами. Яка б приймалася усіма зацікавленими групами, але в першу чергу враховувалися інтереси найважливіших груп.

Основні положення розділу відображені у роботах автора [81, 83, 84].

РОЗДІЛ 2

МЕТОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

2.1. Методи дослідження

Для досягнення поставленої мети та вирішення поставлених в роботі завдань, враховуючи об'єкт та предмет дослідження, використовувались наступні методи дослідження:

- аналіз спеціальної літератури та документів;
- системний аналіз;
- порівняльний аналіз;
- усне опитування та анкетування;
- стейкхолдер-аналіз;
- SWOT – аналіз;
- метод голосування Борда;
- метод оцінки узгодженості думок;
- моделювання;
- методи математичної статистики.

2.1.1. Аналіз спеціальної літератури та документів. В процесі написання дисертаційної роботи використовувався аналіз як вітчизняної, так і іноземної літератури. З його допомогою досліджувалися різні думки вчених з приводу сутності комунікативного процесу, його елементів, видів комунікації, була дана характеристика зовнішніх взаємодій, охарактеризовано явище комунікативних бар'єрів, визначено поняття стейкхолдерів тощо. За допомогою аналізу літературних джерел та веб-сайтів іноземних та міжнародних організацій сфери спорту для всіх було досліджено міжнародний досвід діяльності даних організацій та руху «Спорт для всіх» загалом, що є актуальним з огляду на норму розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції державної цільової соціальної програми розвитку фізичної

культури та спорту в Україні на період до 2020 року» стосовно визначення за основу розвитку фізичної культури і спорту європейської моделі реформування та побудови взаємовідносин між державою і сферою фізичної культури і спорту [150]. Дана Концепція, як і попередня [149], передбачає підтримання діяльності центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх».

Використовувалися літературні джерела з фондів Національної бібліотеки України імені В.І. Вернадського, Державної науково-технічної бібліотеки України, бібліотеки Національного університету фізичного виховання та спорту України, наших власних літературних зібрань, а також використовувалися електронні літературні джерела з мережі Інтернет.

Використовувалися вузькопрофільні, загальні посібники, періодичні видання, монографії, матеріали українських та міжнародних конференцій, в тому числі конференцій, проведених Національним університетом фізичного виховання та спорту України. Досліджені матеріали належали до різних галузей. Зокрема, аналізувались праці стосовно фізичного виховання, професійного спорту, масового спорту та спорту для всіх, основ здорового способу життя, а також з економіки, психології, педагогіки, соціології, державної статистики, правознавства.

Також, аналізувались нормативно-правові джерела, які регламентують діяльність центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх», в тому числі Положення про центри фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх», досліджувалася документація Всеукраїнського центру фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх», використовувалися міжнародні нормативно-правові акти та Закони України. Серед нормативно-правових актів слід виділити Загальну декларацію прав людини, Конвенцію про права дитини, Закони України «Про фізичну культуру і спорт», «Основи законодавства України про охорону здоров'я». Було зроблено короткий порівняльний аналіз Концепції Загальнодержавної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту на 2012–2016 роки та Концепції державної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури та спорту в Україні на період

до 2020 року, який дозволив зробити деякі зауваження. Усі документи бралися з офіційних джерел, носили офіційний характер, були оформлені належним чином, що підтверджує їх достовірність, а отже, і надійність отриманих з них даних.

2.1.2. Системний аналіз. «Системний аналіз – це сукупність певних наукових методів і практичних прийомів розв’язання різноманітних проблем, що виникають у всіх сферах цілеспрямованої діяльності суспільства, на основі системного підходу та подання об’єкта дослідження у вигляді системи» [85, с. 22–25]. Системний підхід дозволяє описувати й аналізувати взаємозв’язки між окремими підсистемами досліджуваного об’єкту процесу чи явища та інтеграції отриманих результатів.

В даному дисертаційному дослідженні системний аналіз використовувався для дослідження системи зовнішніх комунікацій центрів «Спорт для всіх», їх підсистем та окремих елементів.

2.1.3. Порівняльний аналіз. В науковій літературі порівняння визначають як «процес зіставлення предметів або явищ дійсності з метою встановлення схожості чи відмінності між ними, а також знаходження загального» [190, с. 106]. Під час порівняльного аналізу можна порівнювати як різні об’єкти, так і один той самий за різних умов, в різних його станах або в різні проміжки часу.

Під час нашого дослідження ми використовували порівняльний аналіз під час: аналізу літературних джерел і документів, зіставлення думок різних вчених з одного і того ж питання, різних характеристик певного явища; дослідження стану руху «Спорту для всіх» в різних країнах та на міжнародному рівні; порівняння Концепції Загальнодержавної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту на 2012–2016 роки та нової Концепції на період до 2020 року; аналізу особливостей комунікативних процесів центрів фізичного здоров’я населення «Спорт для всіх» з різними стейкхолдерами; порівняння стану розвитку внутрішніх і зовнішніх комунікацій центрів; порівняння частоти використання різних комунікативних каналів українськими

центрами фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» та аналогічних організацій в країнах Європейського союзу за даними Євростату [222] тощо.

2.1.4. Усне опитування та анкетування. Нами використовувалось як усне опитування, так і письмове (анкетування). Для встановлення ролі зовнішніх комунікацій в діяльності центрів «Спорт для всіх» нами було проведено усне опитування стейкхолдерів центрів фізичного здоров'я населення як на рівні центрального органу, так і на регіональному та місцевому рівнях. Під час усного опитування у респондентів питали, якими каналами зв'язку вони користуються при взаємодії з центрами «Спорт для всіх». Предметом опитування було виявити сучасний стан комунікативного процесу в системі «Спорт для всіх» та встановити наміри респондентів відносно застосування певних видів зв'язку. Було опитано 182 представника груп стейкхолдерів, які задіяні у літніх видах спорту, та 156 – у зимових, разом 338 фізичних та юридичних осіб. Опитувані були у віці від 18 до 60 років, обох статей, різних професій та досвіду взаємодії із центрами.

Письмове опитування передбачало, що «відповіді на поставлені питання заносяться письмово у спеціальну заздалегідь складену анкету (опитувальний лист). Під час анкетування опитуваний сам читає запропоновані йому письмово питання і відповідає на них письмово» [188, с. 144]. В анкетуванні приймали участь працівники центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» різного віку, статі, освітнього рівня, стажу роботи та займаних посад. Усього прийняло участь 105 співробітників. Питання були відкриті, закриті та змішанні. Закриті питання передбачали певні варіанти відповідей на поставлені питання. Респондент мав відмітити один або кілька варіантів відповідей, які він вважав найбільш доцільними. Були питання, які передбачали вибір лише одного варіанту відповіді, наприклад, оцінка рівня розвитку комунікацій, а також питання, які передбачали вибір одного або кількох варіантів відповіді, наприклад, перелік використовуваних комунікативних каналів. Відкриті питання вимагали власно сформульованої респондентами відповіді. Змішані – містили запропонований перелік варіантів відповідей та можливість самостійно

сформувати відповідь. Власний варіант міг бути як такий, що доповнює, наприклад, перелік використовуваних комунікативних каналів, так і бути вичерпним, наприклад, освітній рівень респондентів.

Після проведення основного дослідження було проведено **експертне оцінювання** розроблених під час дослідження рекомендацій. В ньому прийняли участь 20 досвідчених керівників центрів «Спорт для всіх» різних рівнів (з вищою освітою, стажем більше 6 років, віком від 31 року). Їм були надані анкети, в яких необхідно було проранжувати запропоновані рекомендації для покращення зовнішніх комунікацій центрів «Спорт для всіх» за їх корисністю, враховуючи ієрархічний рівень центрів, які представляли респонденти. Найбільш корисні, на думку експертів, рекомендації отримали найбільшу кількість балів, а найменш корисні – найменшу. Також, було запропоновано оцінити за п'ятибальною шкалою відповідність створеної нами типової моделі зовнішніх комунікативних процесів центрів «Спорт для всіх» відповідного рівня системі зовнішніх комунікацій центрів, які представляють респондентів. Крім того, респондентам було необхідно вказати стратегії, які б вони використовували при настанні певних ситуацій. Даний блок питань використовувався для перевірки SWOT – аналізу.

2.1.5. SWOT – аналіз. Кожна організація, в тому числі фізкультурно-спортивна, має певні переваги і наділена недоліками, на що впливають сприятливі та несприятливі можливості. SWOT-аналіз (strength, weaknesses, opportunities and threats) дає змогу виявити ті сильні і слабкі сторони, сприятливі можливості та загрози, які потребують найбільшої уваги і зусиль з боку ФСО. На початку комплексно зосереджуються на ймовірних загрозах і можливостях, що постають перед організацією. Після чого з'ясовуються найбільш імовірні загрози і ризики, які вони здатні спричинити. Першочерговість пояснюється необхідністю якнайшвидше їх нейтралізувати. До того ж не має потреби з'ясовувати всі сильні та слабкі сторони, необхідно знайти ключові фактори успіху чи провалу і сконцентрувати на них основні зусилля. Процес SWOT-аналізу зовнішніх комунікацій центрів «Спорт для

всіх» охопив три етапи: виявлення сильних і слабких сторін; ідентифікацію можливостей і загроз та відображення їх з точки зору слабких і сильних сторін; пошук можливостей діяти на межі відповідних характеристик організації [105]. Виявлено ситуації, які можуть скластися за сприятливих можливостей та за несприятливих, а також стратегії діяльності при їх настані.

Таблиця 2.1

Матриця SWOT-аналізу

		Opportunities (O) / Можливості		Treats (T) / Загрози	
		1.	2.	1.	2.
Strength (S) / Сильні сторони	1.	S1-O1	S1-O2	S1-T1	S1-T2
	2.	S2-O1	S2-O2	S2-T1	S2-T2
Weakness (W) / Слабкі сторони	1.	W1-O1	W1-O2	W1-T1	W1-T2
	2.	W2-O1	W2-O2	W2-T1	W2-T2

2.1.6. Стейкхолдер-аналіз. Стейкхолдерами (зацікавленими сторонами) є всі, хто повинен бути розглянутий в досягненні цілей проекту, їх участь і підтримка мають вирішальне значення для його успіху. Метою аналізу зацікавлених сторін є розробка стратегічного бачення людського та інституційного середовища, відносин між різними зацікавленими сторонами і питань, якими вони опікуються найбільше [246]. «Stakeholder analysis (аналіз зацікавлених кіл) є підходом, який часто використовують для визначення і дослідження силового поля, яке формується групою чи особистістю, яка може впливати на питання досягнення цілей. Аналіз стейкхолдерів визначає як саме

зацікавлені сторони можуть впливати на організацію своїми діями, своїм відношенням до організації та її цільовим показникам» [185; 186]. Для аналізу стейкхолдерів центрів «Спорт для всіх» сформовано їх перелік, проранжовано за впливом, визначено як саме вони можуть впливати на організацію, що може зробити для них організація, наскільки продуктивними є взаємозв'язки тощо. З урахуванням вищезазначеного створювалися стратегії діяльності. Нами були знайдені та адаптовані до нашого дослідження схема (табл. 2.2) [247] та шаблон (рис. 2.1) [215] аналізу стейкхолдерів.

Таблиця 2.2

Схема аналізу стейкхолдерів

Стейкхолдери	Що ви очікуєте від стейкхолдерів?	Що важливо для стейкхолдерів?	Як можуть стейкхолдери блокувати ваші зусилля?	Яка ваша стратегія по збільшенню підтримки стейкхолдерів?

		Значення стейкхолдерів			
		Невідомі	Не мають /мають невелике значення	Мають деяке значення	Мають суттєве значення
Вплив стейкхолдерів	Значний вплив	С		А	
	Деякий вплив				
	Відсутній/невеликий вплив	D		В	
	Невідомі				

Рис. 2.1. Шаблон аналізу стейкхолдерів

Дані таблиці допомогли проаналізувати групи впливу центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх», визначити їх вплив на центри, їх потреби та інтереси, очікування від них, їх значення тощо.

2.1.7. Правило голосування Борда. Для визначення значущості окремих видів комунікативних каналів ми скористалися правилом голосування Борда, за яким кожен виборець повідомляє свої переваги, ранжуючи n кандидатів від кращого до гіршого. «Кандидат не одержує очок за останнє місце, одержує одне очко за передостаннє і так далі, одержує $(n-1)$ очок за перше місце. Перемагає кандидат із найбільшою сумою очок. Він називається переможцем за Бордо. Кожен виборець має право ранжувати кандидатів будь-яким довільним чином. Правило голосування вибирає кандидата на основі повідомлених порядкових переваг і тільки на основі цих уподобань» [114, с. 305–311].

За допомогою цього методу нами були досліджені комунікативні канали, які працівники центрів «Спорт для всіх» використовували та бажали б використовувати. Також за цим методом експерти проранжували запропоновані нами рекомендації за корисністю для їх центрів, враховуючи особливості даних центрів.

2.1.8. Метод оцінки узгодженості думок. Даний метод використовувався для дослідження узгодженості думок експертів при ранжуванні рекомендацій відповідно до кожного рівня центрів. Для його визначення було побудовано зведену матрицю рангів з числом факторів n та числом експертів m . Підсумувавши бали, надані експертами критеріям, рекомендації було проранжовано від найбільш корисної до найменш корисної. Оцінено середній ступінь узгодженості думок всіх експертів за допомогою визначення коефіцієнта конкордації Кендела (W). Для оцінки значущості коефіцієнта конкордації було використано критерій узгодженості Пірсона.

2.1.9. Моделювання. «Моделювання – це метод дослідження різних явищ і процесів, вироблення варіантів управлінських рішень. Моделювання ґрунтується на заміщенні реальних об'єктів їх умовними зразками, аналогами. Методом моделювання описуються структура об'єкта (статична модель),

процес його функціонування і розвитку (динамічна модель). У моделі відтворюються властивості, зв'язки, тенденції досліджуваних систем і процесів, що дає змогу оцінити їх стан, зробити прогноз, прийняти обґрунтоване рішення» [191, с. 85]. Тобто, під час моделювання можна побачити як властивості кожного окремого елемента, так і їх взаємозв'язки, за допомогою яких формується модель, структурні та функціональні характеристики самої моделі тощо.

Під час написання дисертаційної роботи формувалися типові моделі зовнішніх комунікативних процесів центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» на загальнодержавному та місцевому рівнях (відповідно до адміністративно-територіального поділу), які були підтверджені прикладами моделей діючих центрів. Також, були створені оптимальні моделі зовнішніх комунікацій центрів.

2.1.10. Методи математичної статистики.

Методи математичної статистики використовувались під час підрахунків та обробки відповідей в усних та письмових анкетах, підрахунків даних у факторних таблицях, протиставлені статистичних даних викладених Державною службою статистики України [31] з врахуванням досліджень інших науковців тощо. Зокрема вираховувалась сума отриманих даних під час підрахунків отриманих результатів, середнє арифметичне ($\bar{x}$), вираховувались відсоткові показники з використанням програми Microsoft Excel.

2.2. Організація дослідження

Дослідження проводилися послідовно та логічно за планом в період 2012–2018 рр. в чотири взаємопов'язані етапи у відповідності до поставленої мети та визначених завдань.

На першому етапі (жовтень 2012 – вересень 2013) відбувся вмотивований підбір та аналіз науково-методичної літератури та нормативно-правових актів за темою роботи. Були визначені мета та завдання дослідження, його предмет

та об'єкт. Відповідно до поставлених мети і завдань сформовано теоретичне підґрунтя дослідження, зокрема, проаналізовані думку різних науковців з досліджуваної проблематики, визначено регулюючі нормативно-правові акти та розглянуто відповідні їх норми, систематизовано міжнародний та зарубіжний досвід діяльності організацій сфери спорту для всіх. На основі розглянутого та проаналізованого матеріали були зроблені узагальнення та висновки, виокремлено певні тенденції наукової думки.

Також, на даному етапі відбулося оволодіння методикою дослідження та складання наукового інструментарію. З врахуванням з'ясованих особливостей наукового апарату були складені анкети для опитування працівників та стейкхолдерів центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх», за допомогою яких проводилося власне дослідження.

У вересні 2013 року проводилося пілотажне анкетування серед провідних спеціалістів, керівників підрозділів центрів та керівників Всеукраїнського центру фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх», а також регіональних (обласних, міських, районних, районних у містах, сільських, селищних) центрів. Після якого було проаналізовано недоліки використаних анкет та внесені роз'яснення в питання, з якими в опитуваних виникали труднощі.

На другому етапі (жовтень 2013 – вересень 2014) досліджено зовнішні комунікативні процеси центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» та проводилося основне анкетне опитування спеціалістів, керівників підрозділів ЦФЗН та їх заступників, керівників самих ЦФЗН «Спорт для всіх» та їх заступників. Дослідження проводилося на базі центрів усіх рівнів (Всеукраїнського, обласних, міських, районних, районних у містах, сільських, селищних). В опитуванні прийняли участь фахівці різного віку, статі, освітнього рівня, стажу роботи та займаної посади (105 осіб). Проводилися включені соціологічні дослідження (усне опитування) основних стейкхолдерів ЦФЗН «Спорт для всіх», таких як споживачі, інвестори, спонсори та меценати, партнери, спортивні федерації, асоціації, спілки, клуби, волонтери, засоби масової інформації. Їх було поділено на тих, хто віддає перевагу літнім видам

спорту (182 особи), та тих, хто віддає перевагу зимовим (156 осіб). Усього було опитано 338 осіб. Здійснено первинну обробку отриманих даних. Виявлено основних стейкхолдерів ЦФЗН «Спорт для всіх», досліджено сутність їх діяльності, оцінено їх вплив та значення. Проаналізовано зовнішні комунікативні бар'єри ЦФЗН та визначено вплив на них внутрішніх.

На третьому етапі (жовтень 2014 – вересень 2015) розроблено практичні рекомендації та створено типові моделі зовнішніх комунікацій центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх». Проведено експертне опитування, в якому прийняли участь 20 досвідчених керівників. Остаточне проаналізоване анкетне опитування.

На четвертому етапі (жовтень 2015 – квітень 2018) завершено написання тексту дисертаційної роботи. Проаналізовано структуру зовнішніх комунікацій центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх», досліджено основні зовнішні комунікативні канали центрів, моделі зовнішніх комунікативних процесів центрів на місцевому та загальнодержавному рівні. Сформовано загальні висновки та практичні рекомендації. Впроваджено результати наукових досліджень в практику діяльності центрів та затверджено відповідні акти. Відбулася апробація та підготовка дисертаційної роботи до захисту.

РОЗДІЛ 3

ДОСЛІДЖЕННЯ АГЕНТІВ ЗОВНІШНІХ КОМУНІКАТИВНИХ ПРОЦЕСІВ ЦЕНТРІВ ФІЗИЧНОГО ЗДОРОВ'Я НАСЕЛЕННЯ «СПОРТ ДЛЯ ВСІХ»

3.1. Сутність діяльності стейкхолдерів центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх»

Для підвищення рівня здоров'я населення діяльність центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» є досить важливою. Для якнайкращого виконання поставлених завдань та досягнення поставлених цілей центри повинні взаємодіяти з різноманітними групами впливу, до того ж споживачі, для яких створенні центри, також є групою впливу. З деякими стейкхолдерами центри просто вимушені спілкуватися, наприклад, з контролюючими органами, а з іншими добровільно вступають в контакт для задоволення власних інтересів, наприклад, із засобами масової інформації.

Наказом Міністерства молоді та спорту України затверджено положення про центри фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх», згідно з яким Центри «є закладами фізичної культури і спорту, які здійснюють діяльність шляхом залучення різних груп населення, зокрема соціально незахищених, до занять фізичною культурою. Центр може бути державної або комунальної форми власності. Засновником центру державної форми власності може бути Міністерство молоді та спорту України, а комунальної форми власності – місцева державна адміністрація, орган місцевого самоврядування» [144].

Метою діяльності даних центрів є: «створення сприятливих умов для реалізації права громадян на заняття фізичною культурою; задоволення потреб населення у фізкультурно-оздоровчих і фізкультурно-спортивних послугах за місцем проживання і відпочинку; пропаганди ведення здорового способу життя

та впровадження відповідних принципів та ідеалів, тобто, поглиблення знань щодо розуміння ціннісних орієнтацій фізичної культури і спорту» [144; 60, с. 7].

До мережі центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» входить Всеукраїнський центр фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх», 25 обласних, 150 міських, 70 районних, 6 районних у містах та 21 селищний центр фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх», а також понад 1000 працівників по всій Україні. Пріоритетами центрів є: «консолідація українського народу в боротьбі за здорове майбутнє нації; сповідування національних традицій занять фізичною культурою і спортом та ведення здорового способу життя; популяризація занять фізичною культурою і спортом та ведення здорового способу життя серед всіх вікових груп та верств населення, особливо – дітей та молоді» [147].

Центри фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» провадять свою діяльність як загальноукраїнська мережа спеціалізованих бюджетних організацій для провадження фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності населення за місцем проживання та в місцях масового відпочинку. Вони проводять такі акції з залученням всіх категорій та вікових груп населення до занять фізичною культурою та спортом, як спортивні змагання, свята і фестивалі, навчання і тренінги, конференції і круглі столи, а також співпрацюють з національними і міжнародними спортивними співтовариствами та соціально-відповідальними підприємцями і організаціями [147]. На рис. 3.1. представлена організаційна структура мережі центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх». Пунктирною лінією відображені зв'язки з центрами, які на даний момент не функціонують через надзвичайний стан (Донецький і Луганський обласні центри).

На відміну від комерційних організацій, чиєю основною метою є отримання прибутку, центри «Спорт для всіх» діють без мети отримання прибутку, їх діяльність направлена лише на популяризацію рухової активності, залучення до неї населення та сприяння в його оздоровленні. Відповідно до

даної мети вони і взаємодіють з групами впливу, використовуючи різноманітні комунікативні канали та засоби.

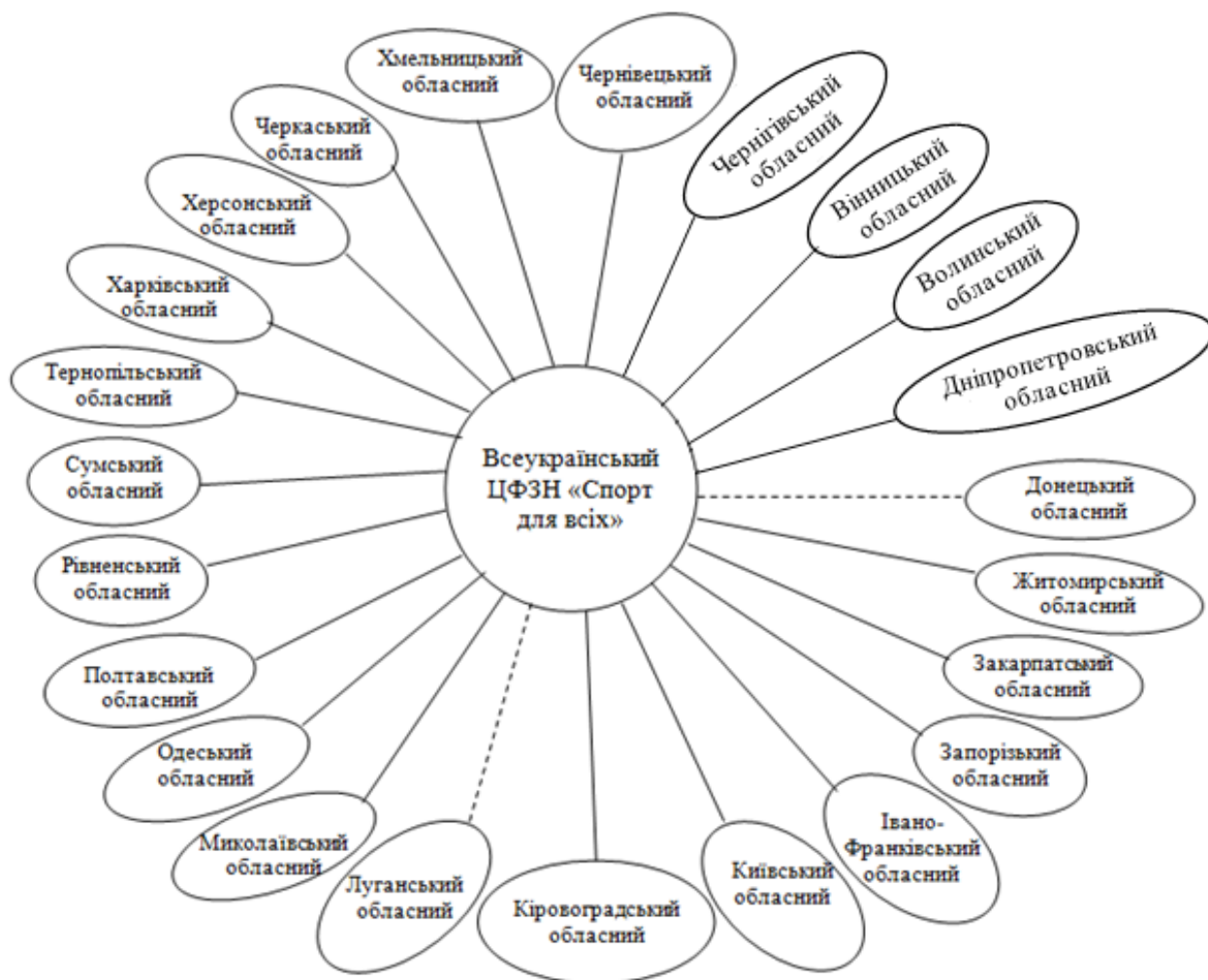


Рис. 3.1. Організаційна структура мережі центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх»

Отже, центрами «Спорт для всіх» є організації, чия діяльність направлена до залучення всіх груп населення до занять руховою активністю у вільний від роботи та навчання час. Вони сприяють залученню до руху «Спорт для всіх» абсолютно всіх людей, незалежно від їх фінансового становища, соціального положення, фізичних можливостей, стану здоров'я, віку, статі. Наслідуючи досвід діяльності зарубіжних організацій, які належать до руху «Спорт для всіх», центри були створені та провадять свою діяльність в різних адміністративно-територіальних одиницях України під керівництвом відповідних органів влади та самоврядування. Центри «Спорт для всіх»

об'єднані між собою у загальноукраїнську мережу, центральним елементом якої є Всеукраїнський центр «Спорт для всіх».

Мережа центрів «Спорт для всіх» діє на підставі та в межах законодавства України та ратифікованого в Україні міжнародного законодавства. Зокрема, Загальна декларація прав людини у ст. 22 і 25 відзначає, що кожна людина, як член суспільства, має право на соціальне забезпечення і на здійснення необхідних для підтримання її гідності і для вільного розвитку її особи прав у економічній, соціальній і культурній галузях за допомогою національних зусиль і міжнародного співробітництва та відповідно до структури і ресурсів кожної держави; а також, на такий життєвий рівень, включаючи медичний догляд та необхідне соціальне обслуговування, який є необхідним для підтримання її здоров'я [57]. Конвенція про права дитини проголошує право кожної дитини на користування досконалими послугами системи охорони здоров'я, на рівень життя, необхідний для фізичного, розумового, духовного, морального і соціального розвитку дитини, а також на отримання необхідної для цього інформації [71].

Конституція України (Стаття 49) і Основи законодавства України про охорону здоров'я передбачають кожному громадянину України право на охорону здоров'я, що передбачає соціальне обслуговування і забезпечення, яке є необхідним для підтримання здоров'я людини, та можливість об'єднання в громадські організації з метою сприяння охороні здоров'я [72]. До державних гарантій реалізації громадянами їх прав у сфері охорони здоров'я належать: організація і проведення системи державних і громадських заходів щодо охорони та зміцнення здоров'я; організації державної системи збирання, обробки і аналізу соціальної, екологічної та спеціальної медичної статистичної інформації тощо. Центри фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» відповідно до ст. 32 даного Закону сприяють утвердженню здорового способу життя населення та утворенню необхідних для цього закладів [123].

Стаття 3 Закону України «Про фізичну культуру і спорт» визначає права громадян України у сфері фізичної культури і спорту, а ЦФЗН «Спорт для всіх»

сприяють реалізації цих прав незалежно від ознак раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, етнічного та соціального походження, майнового стану, місця проживання, мовних або інших ознак. Це право забезпечується шляхом: «вільного вибору видів спорту та фізкультурно-спортивних послуг; доступності та безпечності занять фізичною культурою і спортом; захисту прав та законних інтересів громадян; створення закладів фізичної культури і спорту; об'єднання громадян у громадські організації фізкультурно-спортивної спрямованості; здобуття спеціальної освіти та здійснення відповідної професійної діяльності» [151].

Проте, у Концепції Загальнодержавної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту на 2012–2016 роки [149] та у Концепції державної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури та спорту в Україні на період до 2020 року [150] не приділено належної уваги ЦФЗН «Спорт для всіх». Зазначається лише загальна фраза про підтримку діяльності центрів, проте відсутня конкретика, яку необхідно внести. Загалом проект нової Концепції дублює стару, що дає підстави стверджувати про невиконання положень старої та непродуманість нової Концепції.

Тобто, через нормативно-правові акти міжнародні організації та наша держава впливають на діяльність ЦФЗН «Спорт для всіх» та визначають її. Окрім загальних і спеціальних міжнародних та українських нормативно-правових актів, зокрема Положення про ЦФЗН «Спорт для всіх», діяльність центрів регулюється загальними тенденціями в суспільстві (соціальними, економічними, політичними). Проте, якщо даний вплив є здебільшого опосередкованим, тобто здебільшого направлений на фізкультурно-спортивну галузь загалом, то вплив основних стейкхолдерів направлений безпосередньо на мережу центрів або на певний центр для досягнення власних цілей.

Для покращення розуміння впливу зовнішніх стейкхолдерів ЦФЗН «Спорт для всіх», слід спершу розглянути взаємодію центрів між собою та їх структурні особливості. Розглянемо типові структури взаємодій на прикладі певних територій та населених пунктів. Слід звернути увагу, що ідея створення

мережі центрів передбачала присутність відповідного рівня центрів на різних ланках адміністративно-територіальної структури держави. Проте, на даний момент відсутні багато необхідних центрів у ланках, які зв'язують різні рівні.

Так, дослідження центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» дозволило виділити наступні характерні структури обласних центрів на прикладі Рівненського й Тернопільського обласних центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх». На рис. 3.2 представлено структуру мережі центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» в Рівненській області.

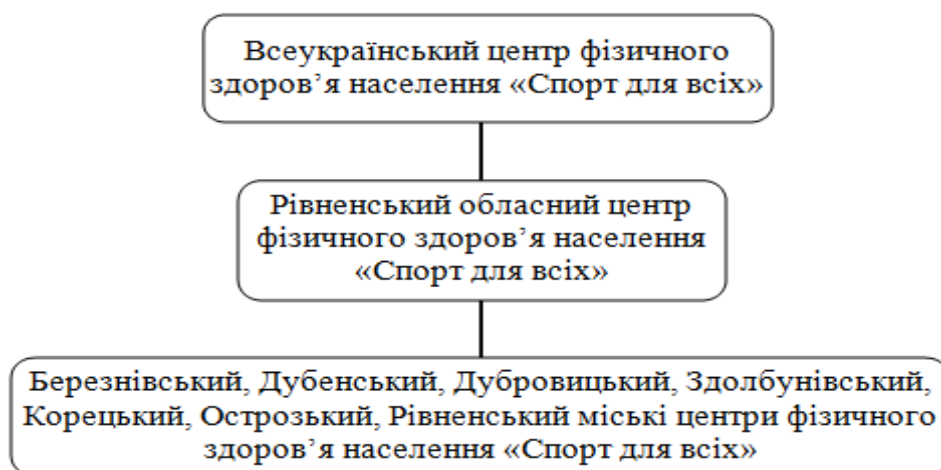


Рис. 3.2. Структура мережі центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» в Рівненській області

В таблиці 3.1 відображені рівні взаємодії адміністративної групи центрів або окремих центрів, а також комунікативні канали, якими вони найчастіше користуються. Центр з самим високим індексом рівня вважається найбільш значимим.

Таблиця 3.1.

Структурна характеристика центрів в Рівненській області

Група центрів / центри фізичного здоров'я населення	Індекс рівня	Комунікативні канали
Всеукраїнський центр	3	Електронна пошта, мобільний та стаціонарний телефони, Інтернет
Рівненський обласний центр	2	Електронна пошта, мобільний телефон, Інтернет
Міські центри	1	Мобільний телефон, електронна пошта

У структурі мережі центрів Рівненської області присутні не всі структурні елементи. Окрім Рівненського обласного центру, присутні центри у містах обласного і районного підпорядкування. Проте, оскільки районні центри відсутні, методична взаємодія між міськими центрами у містах районного підпорядкування відбувається безпосередньо із обласними центрами, що не є оптимальним для ефективної взаємодії і перевантажує обласні центри. Інформаційне перенавантаження (повідомленнями, документами та запитами), в свою чергу, створює комунікативні бар'єри. Тому, є доцільним доповнити організаційну структуру районними центрами «Спорт для всіх», які були б проміжною ланкою між Рівненським обласним центром та центрами у містах районного підпорядкування. В такому випадку дана структура матиме вигляд відображений на рис. 3.3. Тобто, необхідно створити Березнівський, Дубровицький, Здолбунівський, Корецький районні ЦФЗН «Спорт для всіх», які б взаємодіяли відповідно з Березнівським, Дубровицьким, Здолбунівським, Корецьким міськими ЦФЗН «Спорт для всіх».

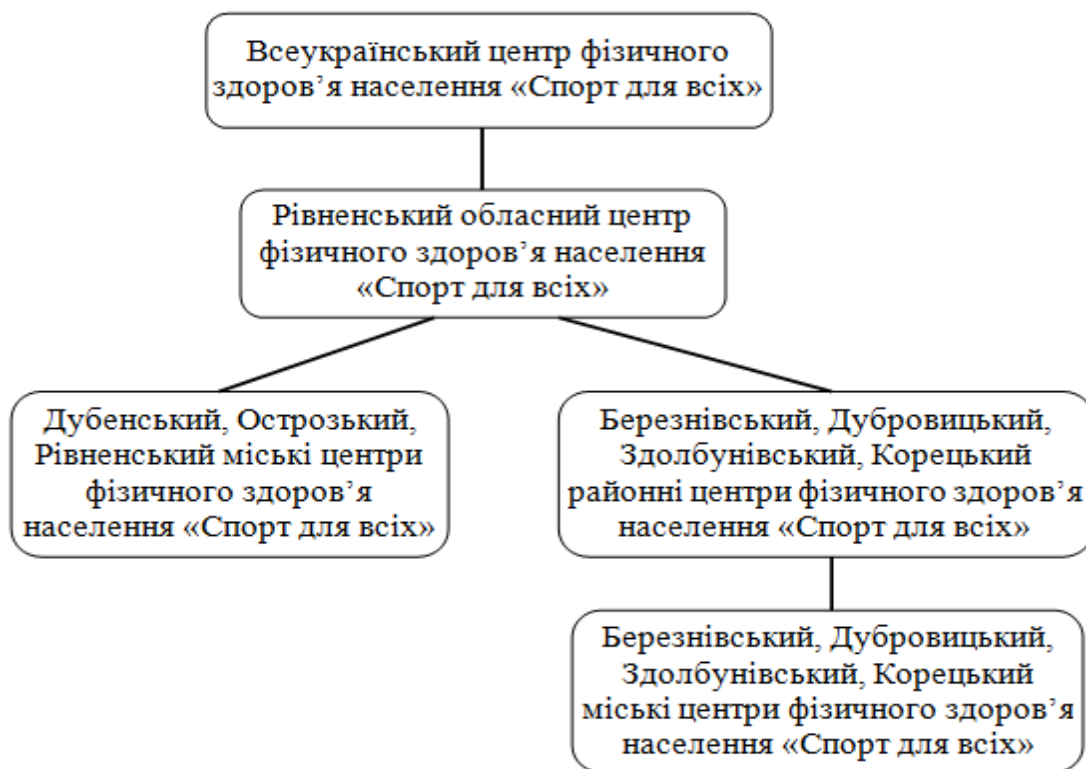


Рис. 3.3. Оптимальна структура мережі центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» в Рівненській області

В такому випадку данні центри матимуть 4 рівні взаємодії, які представлені у таблиці 3.2, а наявні міські центри матимуть різні індекси рівнів у залежності від підпорядкування.

Таблиця 3.2.

Структурна характеристика оптимальної мережі центрів в Рівненській області

Групи центрів / центри фізичного здоров'я населення	Індекс рівня
Всеукраїнський центр	4
Рівненський обласний центр	3
Районні центри та міські центри в містах обласного підпорядкування	2
Міські центри в містах районного підпорядкування	1

Дана структура дозволить оптимізувати процес передачі інформації на районному рівні та зменшити інформаційне навантаження на обласний центр, яке є однією з причин комунікативних бар'єрів та потребує виправлення.

На рис. 3.4 представлено структуру мережі центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» в Тернопільській області. В тернопільській обласній мережі присутні обласний центр, міський центр, у місті обласного підпорядкування, районні центри, сільський та селищні центри. Проте, дана структура також має не усі необхідні проміжні ланки. Так, Всеукраїнський центр передає інформацію Тернопільському обласному центру, який в свою чергу передає інформацію Тернопільському міському, Чортківському, Підгаєцькому, Бережанському, Шумському, Теребовлянському, Гусятинському, Тернопільському районним центрам фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх», проте відсутні Лановецький та Збаразький районні центри, яким має методично підпорядковуватись Молотківський сільський та Старозбаразький селищний центри. Через що дані центри мають отримувати необхідну інформацію або від інших районних центрів, або від обласного. Що створює певні комунікативні бар'єри.

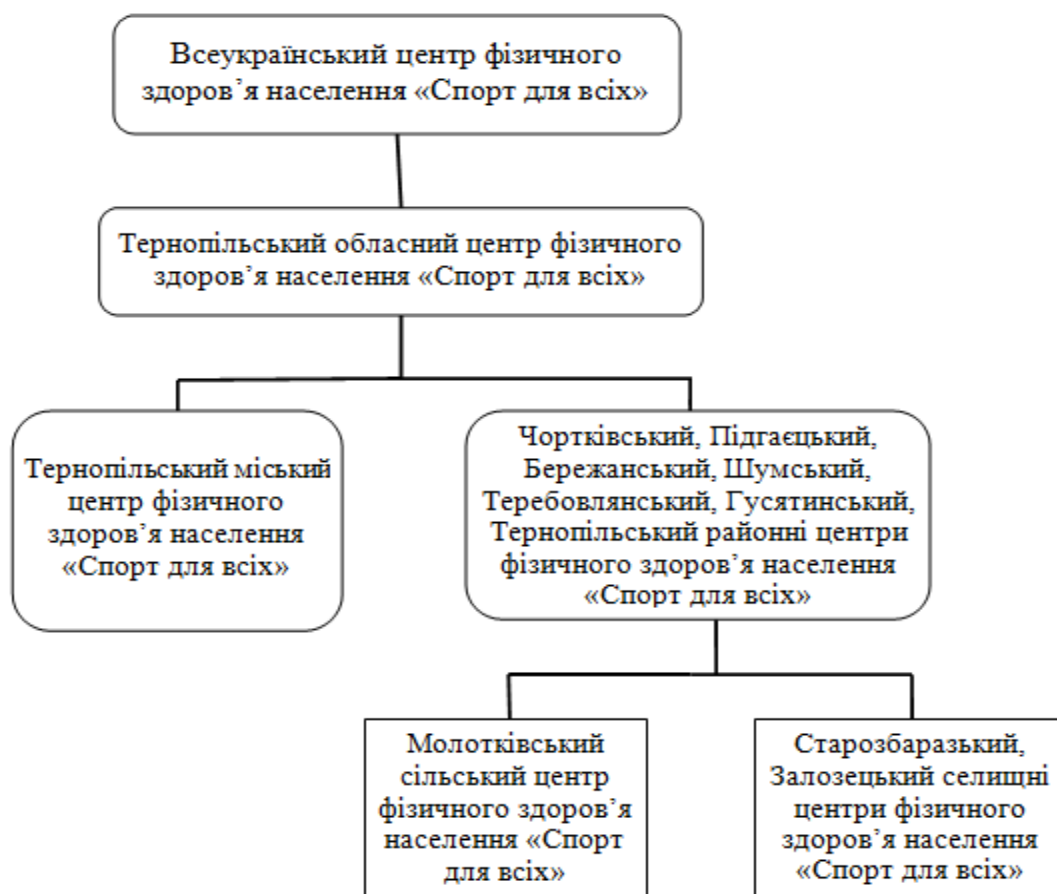


Рис. 3.4. Структура мережі центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» в Тернопільській області

В таблиці 3.3 відображені рівні взаємодії адміністративних груп центрів або окремих центрів, а також комунікативні канали, якими вони найчастіше користуються. Центр з самим високим індексом рівня вважається найбільш значимим.

Таблиця 3.3.

Структурна характеристика центрів в Тернопільській області

Групи центрів / центри фізичного здоров'я населення	Індекс рівня	Комунікативні канали
Всеукраїнський центр	4	Електронна пошта, телефони стаціонарний та мобільний, Інтернет
Тернопільський обласний центр	3	Електронна пошта, телефони стаціонарний та мобільний
Районні центри та міські центри в містах обласного підпорядкування	2	Електронна пошта, мобільний телефон
Сільський та селищні центри	1	Мобільний телефон

Структура районного центру фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» представлена на прикладі Добровеличківського районного ЦФЗН «Спорт для всіх», розташованого в селищі міського типу Добровеличківка, Добровеличківського району Кіровоградської області (рис. 3.5). В даному районі, окрім районного, є лише один міський центр та жодного сільського або селищного. Брак ЦФЗН «Спорт для всіх» присутній і в інших районах, що негативно позначається на залученні населення до занять руховою активністю. Оскільки наявні центри фізично не в змозі охопити усе населення районів. З одного боку, зазначені центри не мають достатньої матеріально-технічної бази для задоволення потреб у руховій активності населення з усіх населених пунктів в межах району, а з іншого – їздити в інші населенні пункти для відвідування фізкультурно-спортивних секцій більшість населення не матиме змоги.

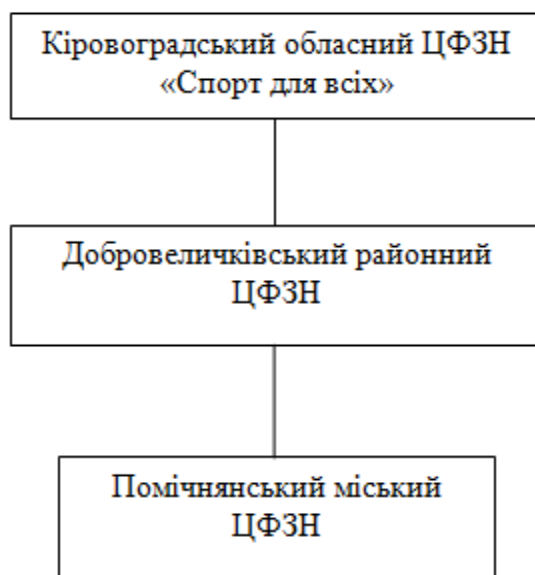


Рис. 3.5. Структурне розташування Добровеличківського районного центру фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх»

Центри даних структурних ланок мають відповідно 1–3 ієрархічні рівні аналогічно до попередніх прикладів. В таблиці 3.4 відображені рівні взаємодії центрів, а також комунікативні канали, якими вони найчастіше користуються. Центр з самим високим індексом рівня вважається найбільш значимим.

Таблиця 3.4.

Структурна характеристика мережі центрів Добровеличківського району

Центри фізичного здоров'я населення	Індекс рівня	Комунікативні канали
Кіровоградський обласний центр	3	Електронна пошта, телефони стаціонарний та мобільний
Добровеличківський районний центр	2	Електронна пошта, телефони стаціонарний та мобільний
Помічнлянський міський центр	1	Мобільний телефон

Добровеличківський районний центр методично підпорядковується Кіровоградському обласному ЦФЗН «Спорт для всіх» та методично керує Помічнлянським міським центром. Проте є районні центри, які не мають нижчестоящих міських або сільських центрів. Наприклад, Дворічанський районний ЦФЗН «Спорт для всіх», який розташований в селищі міського типу Дворічна, Дворічанського району Харківської області, який методично підпорядковується Харківському обласному ЦФЗН «Спорт для всіх».

Наступними за статусом йдуть центри фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» у містах. Проте вони мають велику неоднорідність, що пояснюється різною кількістю населення (від 2 тисяч до 3 мільйонів) та різними адміністративними функціями і статусом міст – столиця Київ, обласні центри (наприклад, Дніпропетровськ, Житомир, Донецьк), міста обласного (Бориспіль, Дрогобич, Шепетівка) та районного (Красилів, Устилуг, Косів) підпорядкування. В залежності від розміру та статусу міста центри в даних населених пунктах мають різне інформаційне навантаження.

Структура міського центру фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» представлена на прикладі Калуського міського ЦФЗН «Спорт для всіх», який знаходиться в Калуському районі Івано-Франківської області (рис. 3.6), і міського ЦФЗН «Спорт для всіх» у місті Українка, Обухівського району, Київської області (рис. 3.7).

Так, Калуський міський центр безпосередньо підпорядковується Калуській міській раді, проте методично взаємодіє з Івано-Франківським

обласним центром фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх», оскільки місто Калуш є містом обласного підпорядкування. Нижчестоящих центрів Калуський не має. Також, Калуський міський ЦФЗН «Спорт для всіх» може взаємодіяти з іншими центрами на одному рівні (в межах області та поза нею) або по діагоналі, проте інші центри не можуть керувати діяльністю даного центру. Аналогічна ситуація простежується і в інших локальних центрах.

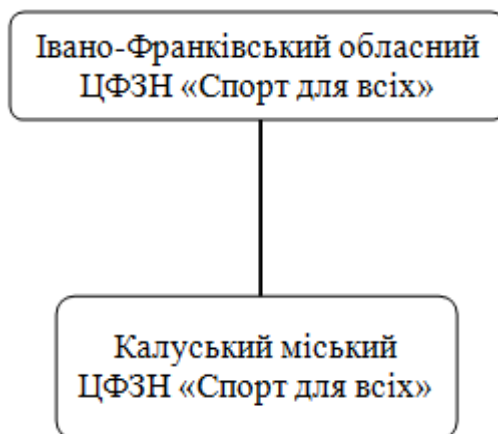


Рис. 3.6. Структурне розташування центру фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» у місті Калуш, Калуського району, Івано-Франківської області

Аналогічно попереднім прикладам Івано-Франківський обласний центр «Спорт для всіх» має індекс рівня 2, а Калуський міський центр фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» – 1.

На рис. 3.7 представлено структуру мережі центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» в місті Українка, Обухівського району, Київської області, на якій пунктиром відображено ланку, якої бракує. На відміну від міста Калуш, місто Українка є містом районного підпорядкування, проте в Обухівському районі відсутній районний центр фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх», через що даний центр вимушений взаємодіяти з центром, який не належить до вищої (проміжної) ланки безпосередньої ієрархії. Це ускладнює процес методичної взаємодії. А отже, було б доречно додати проміжний (районний) центр. Тобто, наявні центри мають фактичні індекси рівнів 2 і 1, а мали б бути 3, 2 і 1.

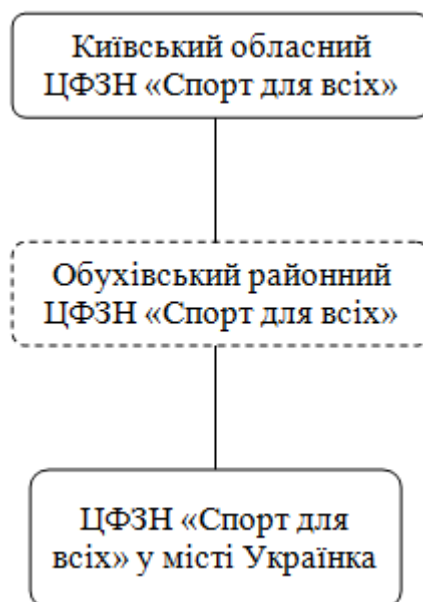


Рис. 3.7. Структурне розташування центру фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» у місті Українка, Обухівського району, Київської області

Усі разом центри фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» утворюють мережу, яку умовно можна поділити на 4 рівні: 1) Всеукраїнський ЦФЗН «Спорт для всіх»; 2) обласні ЦФЗН, міський у місті Києві 3) міські ЦФЗН у містах обласного підпорядкування; районні; 4) міські у містах районного підпорядкування, районні в містах, сільські та селищні. Дану схему можна побачити на рис. 3.8.

Слід відмітити, що в межах не всіх структурних ланок адміністративно-територіального устрою присутні центри «Спорт для всіх». З точки зору ієрархії мережі, відсутні центри як проміжного, так і нижчого рівня. Це несприятливо як для інформаційних обмінів між центрами, так і для збору інформації від населення, а також це зменшує кількість населення, яке охоплюється діяльністю даної мережі. Так, найменше центрів «Спорт для всіх» знаходиться на території Закарпатської області, а найбільше – Луганської. Слід зазначити, що правова основа діяльності ЦФЗН «Спорт для всіх» найнижчої ланки не чітко прописана в Положенні про центри фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх». Зокрема, серед міських відзначаються та конкретизуються лише Київський та Севастопольський міські центри та

районні центри у районах цих міст. Не конкретизуються такі групи центрів, як міські, сільські та селищні. Вони зазначаються загальним терміном «місцеві». Через цю невизначеність не має чіткої картини про види локальних центрів, які необхідно створити для оптимального розширення мережі центрів, та стосовно загальної ієрархії між існуючими ЦФЗН.

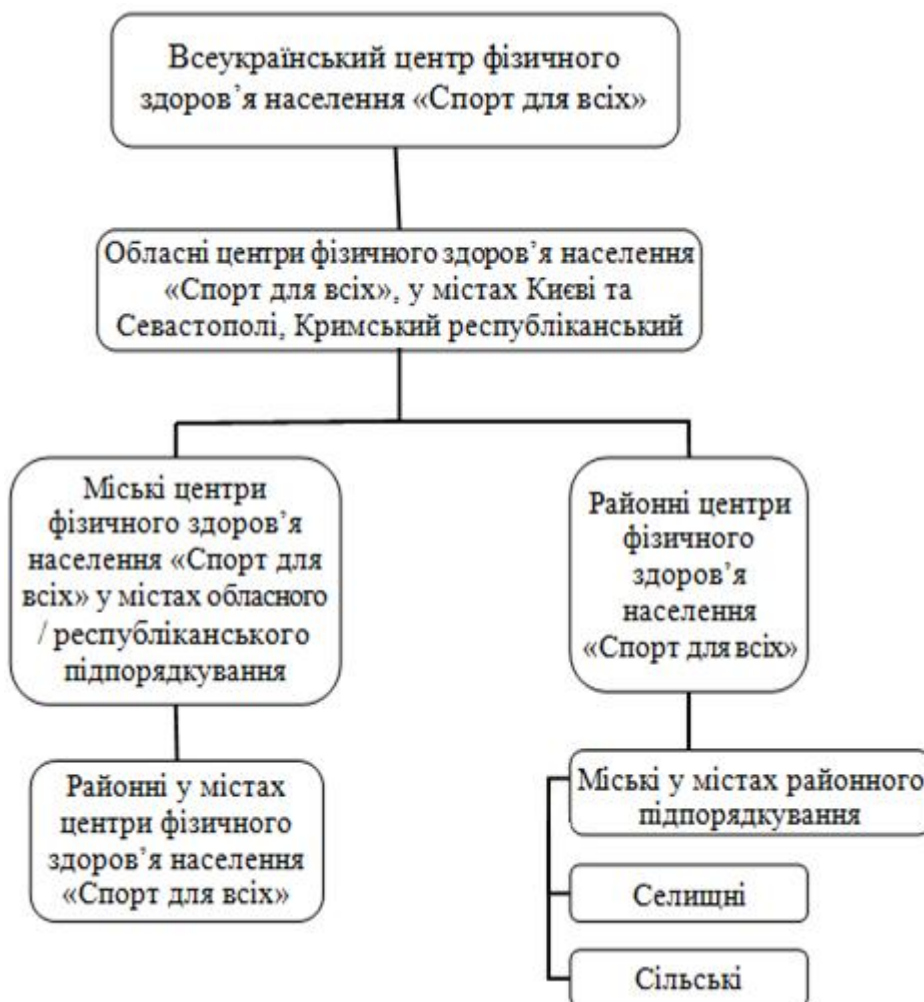


Рис. 3.8. Схема структури мережі центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх»

В таблиці 3.5 відображені рівні взаємодії адміністративних груп центрів та окремих центрів, а також комунікативні канали, якими вони найчастіше користуються. Центр з самим високим індексом рівня вважається найбільш значимим. Загальна схема є найбільш розгалуженою, оскільки передбачає усі можливі ланки.

Таблиця 3.5.

Структурна характеристика мережі центрів «Спорт для всіх»

Групи центрів фізичного здоров'я населення	Індекс рівня
Всеукраїнський центр	4
Обласні центри	3
Районні центри та міські центри в містах обласного / республіканського підпорядкування	2
Міські центри у містах районного підпорядкування, районні центри у містах, сільські та селищні центри	1

Центри фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» організовують взаємодію зі стейкхолдерами для реалізації засад державної політики у сфері фізичної культури і спорту визначених ст. 4 Закону «Про фізичну культуру і спорт». До яких відносяться: визнання фізичної культури і спорту як пріоритетного напрямку гуманітарної політики держави та важливого чинника всебічного розвитку особистості і формування здорового способу життя; сприяння безперервності та послідовності занять для різних вікових груп [151].

На основних стейкхолдерів та їх активну діяльність вказує концепція гуманізації процесу залучення населення до рухової активності, яка лежить в основі спорту для всіх. Система спорту для всіх орієнтується на потреби та інтереси конкретної людини, яка є її головним об'єктом і суб'єктом. Взаємодія між людиною та іншими суб'єктами даної системи стає можливою завдяки реалізації таких програм, як масові спортивні, рекреаційні, фітнес-програми. При цьому забезпечується вільний вибір видів рухової активності, місць і форм занять, а також підтримуються високоморальні стосунки між людьми. Забезпечення належних умови для активного дозвілля та формування здорового способу життя належить до компетенції державних і місцевих органів влади. Які мають різноманітними засобами залучати людей до рухової активності оздоровчої спрямованості [41, с. 74; 42, с. 613].

Специфічність поняття «спорт для всіх» вказує не стільки на професійне, скільки на оздоровче спрямування цього напрямку рухової активності. Його визначення акцентує увагу на тому, що спорт є та має бути доступним для всіх

незалежно від расових, національних, соціальних, релігійних та інших переконань, освіти чи професії [134, с. 135]. Для досягнення визначеної мети та реалізації відповідних функцій система спорту для всіх використовує взаємодію її пов'язаних між собою елементів, тобто її суб'єктів. Вона є цілісною соціальною системою та одночасно підсистемою системи вищого порядку – здорового способу життя. Проведене М.В. Дутчаком дослідження дозволяє стверджувати, що на сучасному етапі розвитку українського суспільства формування системи спорту для всіх може здійснюватися лише за участю держави, використовуючи її регуляторну політику через відповідні органи державної влади [40, с. 36].

Загалом, стейкхолдерів центрів фізичного здоров'я населення можна розділити на внутрішніх (співробітники) та зовнішніх (споживачі, спонсори, спортивні федерації, ЗМІ, волонтери, органи державної влади контролюючі органи, тобто фіскальна служба, казначейство, пожежна служба тощо). Можна також виокремити умовно зовнішніх стейкхолдерів стосовно конкретних центрів. Такими є відносно один до одного центри різних рівнів, а також центри одного рівня можуть побічно впливати один на одного. Тобто, стейкхолдерами ЦФЗН «Спорт для всіх» є всі ті фізичні та юридичні особи, які своєю діяльністю або, в певних випадках, бездіяльністю прямо або опосередковано впливають на діяльність центрів.

Слід звернути увагу, що як місцеві ЦФЗН «Спорт для всіх» не можуть розглядатись ізольовано від інших суб'єктів системи, які навіть можуть належати до інших відомств (наприклад, освіта, охорона здоров'я, житлово-комунальне господарство), так і сама система спорту для всіх є невід'ємною частиною соціальної інфраструктури муніципального рівня [14, с. 37].

Нижченаведений аналіз стейкхолдерів базується на результатах анкетного опитування працівників центрів «Спорт для всіх». Аналіз почнемо зі співробітників, оскільки люди фактично взаємодіють від імені організацій, а не самі організації. А зовнішні комунікативні акти, як і внутрішні, є двосторонніми. Співробітниками є особи, які працюють у центрах фізичного

здоров'я населення «Спорт для всіх», мають певні трудові права та обов'язки, отримують заробітну плату встановленого розміру. Від них очікують вчасне виконання всіх їх обов'язків, прояву ініціативи у формуванні задуму, розробці та втіленні у життя проектів, надання стосовно роботи центрів конструктивних пропозицій, які мають практичне втілення, організації та координації діяльності центрів загалом.

Для співробітників є важливим визнання їх роботи важливою, цікавою, потрібною, взаєморозуміння, матеріальна підтримка, можливість провести захід, яка виявляється у наданні необхідного матеріально-технічного забезпечення (інвентарю, грамот, медалей тощо), рівень матеріальної забезпеченості центрів загалом для повсякденного функціонування (наявність та стан технічного обладнання, стан спортивних майданчиків та споруд, достатність канцелярського приладдя тощо), тобто високий рівень організації заходів зокрема та всієї діяльності центрів загалом. Також, важливим є надання можливості підвищувати свій фаховий рівень, осучаснювати знання на практиці.

Для ефективної роботи центрів, успішного виконання поставлених перед ними завдань та досягнення визначеної мети необхідна достатня кількість працівників, які володіють необхідними для виконання поставлених перед ними завдань знаннями, уміннями та навичками. Проте, не завжди кількість працівників є достатньою. Це може бути обумовлене як відсутністю у штатному розкладі відповідної кількості та різновиду посад, так і через часті та масові звільнення за власним бажанням, які обумовлені незадоволенням умовами праці та отриманням недостатньої кількості благ, особливо дана тенденція є помітною серед висококваліфікованих працівників.

На пошук та навчання нових працівників потрібна велика кількість часу, отже, в даних випадках певний час центри не зможуть ефективно працювати. Також, наявні працівники можуть не мати достатньої кількості знань, умінь та навичок, через що працюватимуть неефективно. Крім того, працівники можуть мати неналежні психологічні якості, наприклад, бути недостатньо

організованими, через що можуть виникнути проблеми в організації самої діяльності центрів. Відсутність у працівників необхідних моральних якостей може стати причиною виникнення внутрішніх конфліктів та комунікативних бар'єрів. Загалом, працівники можуть просто ігнорувати зауваження, погано виконувати поставлені перед ними завдання.

Для профілактики звільнень за власним бажанням та підтримання наполегливості у роботі до працівників застосовують матеріальне стимулювання, постійний контакт з ними з боку керівництва (безпосередньо чи через інших працівників), обговорення методів роботи, спілкування задля порозуміння, компромісні рішення щодо вирішення проблем. Також, намагаються формувати спільну зацікавленість в організації заходу шляхом надання кожному співробітнику можливості проявити власні ініціативу та талант, надання підтримки у реалізації цікавих проектів, їх апробація.

Серед зовнішніх стейкхолдерів спочатку розглянемо групу споживачів, оскільки саме для них існують центри, та на них направлена діяльність та основні зусилля центрів. Споживачами є фізичні особи, які користуються послугами центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх». Від них очікують розуміння сутності діяльності центрів, змісту їх заходів, а особливо того, що заходи здійснюються заради гармонійного розвитку споживачів. Також, очікується активна та систематична участь в заходах центрів, конструктивні пропозиції стосовно удосконалень та нововведень у роботі центрів.

Для споживачів є важливими дозвілля, здоровий спосіб життя, якість та високий рівень послуг, які надаються центрами, проведення цікавих заходів, отримання грамот, медалей, подарунків, абонементів на відвідування спортивних секцій, тобто стимулів за участь у заходах.

Проте, якщо споживачі будуть чимось невдоволені вони припинять користуватися послугами центрів та приймати участь у різноманітних заходах, крім того можуть відмовити потенційних споживачів від користування послугами центрів «Спорт для всіх». Для збільшення підтримки споживачів

центри використовують співпрацю між центрами та споживачами, направлену на покращення якості послуг, створюють різні цікаві заходи, використовують нові форми проведення заходів, застосовують креативні технології для їх залучення, оновлення формату проведення заходів, орієнтування на різні вікові та соціальні групи, осучаснення, вивчення інтересів цільової аудиторії.

Далі перейдемо до розгляду інвесторів, спонсорів та меценатів. З огляду на те, що з боку держави надходить недостатня кількість фінансування, для центрів є важливим пошук інших шляхів отримання матеріально-технічної допомоги. Проте, не всі центри займаються пошуком спонсорів та благодійників. У більшості випадків це відноситься до невеликих центрів у малих населених пунктах, яких влаштовує наявний матеріально-технічний стан або в яких не вистачає працівників на пошук спонсорів та меценатів. Інвестор – «юридична або фізична особа, яка вкладає власні, позикові чи інші залучені кошти в інвестиційні проекти» [59] центрів. «Спонсор – фізична або юридична особа, яка фінансує діяльність громадської організації, проведення якого-небудь заходу, спорудження об'єкта тощо» [181]. Це відбувається як з метою підтримки центрів, так і з метою отримання користі спонсорами (наприклад, реклама самої особи або її товару). Меценат – фізична або юридична особа, яка добровільно фінансово та матеріально допомагає центрам без отримання особистої вигоди.

Від інвесторів, спонсорів та меценатів очікують порозуміння, фінансової та іншого роду підтримки загальної діяльності центрів та певних спортивно-масових заходів, активності в підтримці соціальних проектів, тобто дієвої участі. Центри прагнуть у співпраці збільшити кількість заходів, покращити їх матеріально-технічне забезпечення. В свою чергу, матеріально-технічне покращення стане профілактикою звільнення працівників, для яких воно має велике значення.

В свою чергу, для вищеперерахованої групи стейкхолдерів є важливим висвітлення їх реклами у засобах масової інформації. Навіть допомога меценатів часто не має на меті щире надання допомоги з метою розвитку та

популяризації центрів. З точки зору осіб та організацій, які надають фінансову допомогу, фінансування здійснюється заради створення їх позитивного іміджу та позитивного іміджу їх бренду та товарів, тобто в рамках проведення піар кампанії. Проте є і справжні меценати, чия підтримка націлена на створення позитивного відношення до здорового способу життя та популяризацію рухової активності, зайнятість населення за місцем проживання та у місцях масового відпочинку населення. В такому випадку для них, також, є важливими раціональне використання коштів. Крім того, важливими є значимість, рівень, важливість, ефективність та охоплюваність заходів, до яких залучаються стейкхолдери, а також, наявність законодавчої підтримки меценатства і меценатів та пільг від держави. Загалом, для них важливо отримати результат, який їм був обіцяний та на який вони очікували.

Проте, часто дані стейкхолдери відмовляються від участі у загальній діяльності центрів та конкретних проектах, через нерозуміння своєї ролі або її важливості. Їм може не сподобатись результат від попередньої участі або вони взагалі можуть не наважитись на даного роду участь. Також, вони можуть відштовхнути від центрів інших потенційних та наявних спонсорів та меценатів. Навіть, за наявності певного впливу, можуть блокувати діяльність певних центрів через органи державної влади та місцевого самоврядування.

Для залучення нової спонсорської та меценатської допомоги та для утримання наявної, центри використовують обговорення з даного роду стейкхолдерами нагальних проблем і способів їх спільного вирішення, збільшення загальної кількості учасників, кількості заходів та покращення їх якості, залучення до участі представників засобів масової інформації, залучення даних стейкхолдерів до найбільш масових проектів за участю їх потенційних клієнтів. Також, створюються спеціальні проекти, націлені на залучення спонсорів, інвесторів та меценатів, відбувається постійний діалог з ними і тісна співпраця. З ними відбувається систематичне спілкування, їм вчасно повідомляється актуальна для них інформація.

Партнерами виступають фізичні та юридичні особи, чия діяльність частково співпадає з діяльністю центрів, з якими дані особи спільно виконують різні проекти. Від даної групи очікується різнобічна партнерська підтримка спортивно-масових заходів, формату цих заходів, допомога в організації заходів, чесна та прозора співпраця, активність у спільній роботі, розуміння, що центри фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» не є для них конкурентами, а є складовими, що наповнюють змістом один і той самий захід, тим самим залучаючи свої цільові аудиторії і тим самим збільшуючи кількість учасників, глядачів тощо.

Для них важливими є значимість заходів, досягнення спільних цілей, спільні зусилля для досягнення мети, висвітлення даної діяльності у засобах масової інформації, їх популяризація, обмін досвідом в організації та проведенні спільних регіональних заходів, розуміння їх позитивної ролі при участі в організації та проведенні заходу, їх реклама, як учасників масових проектів, при мінімальних матеріальних затратах, відповідальність, дипломатичність, пунктуальність представників центрів. Часом вони прагнуть бути головним, а не просто діловим партнером.

У разі невдоволення співпрацею з боку партнерів, вони можуть припинити співпрацю, ігнорувати участь в певних заходах через нерозуміння своєї ролі, створювати антирекламу центрам, не виконувати взятих зобов'язань в повній мірі.

Для збільшення підтримки з боку партнерів центри створюють як спільні цікаві проекти, так і цікаві проекти, направлені на залучення та зацікавлення партнерів, використовують зустрічі, діалоги, запрошення до співпраці та до участі в змаганнях різного рівня, відбувається підтримка проектів довготривалих заходів, обговорення з партнерами проблем і способів їх спільного вирішення, постійне удосконалення ефективності досягнення спільних інтересів, реклама їх співучасті в заходах, зменшення їх матеріальних та організаційних затрат.

Спортивні федерації, асоціації, спілки, клуби – організації спортивної спрямованості, які можуть надавати центрам науково-методичну, інформаційну, матеріальну (надання приміщень та інвентарю) допомогу. Від них очікуються пропозиції до спільної праці, активна підтримки та ефективна співпраця, роз'яснювальна робота і дієва допомога, допомога в організації заходів, спільне професійне обслуговування, надання матеріально-технічної бази, залучення професійних інструкторів з видів спорту, залучення до заходів видатних спортсменів, показові виступи, майстер-класи тощо, чесна та прозора співпраця. Також, необхідне розуміння даними організаціями важливості для учасників професійних змагань присутності глядачів та уболівальників, а це можливо у співпраці. Тобто можливе залучення у глядачі спортсменів-аматорів, якщо привити їм цікавість до певного виду спорту і тим самим розвивати її.

Для них важливими є популяризація відповідних видів спорту, значимість заходів, набуття досвіду, відповідна їх реклама, як учасників масових проектів, при мінімальних матеріальних затратах, тобто висвітлення даної діяльності у засобах масової інформації, підписання угод про співпрацю, проведення спортивних заходів у містах зусиллями федерацій із залученням міських організацій, а також інформація від первинних організацій, звіти.

Якщо дані організації повністю або частково не буде влаштовувати співпраця вони перестануть підтримувати діяльність центрів у певних аспектах і заходах або зовсім, тобто відмовлять у наданні спортивної бази та участі представників зазначених організацій в заходах центрів тощо.

Для підтримання плідної співпраці центри намагаються підтримувати постійну її активність, тобто постійний контакт і співпрацю, створюють спеціальні цікаві для даних стейкхолдерів проекти, застосовують рекламу співучасті федерацій, асоціацій, спілок, клубів в заходах, зменшення їх матеріальних та організаційних затрат, інформування людей щодо проходження змагань з певного виду спорту та залучення їх до аудиторії вболівальників та глядачів задля піднесення престижу спорту, використання новітніх підходів в організації заходів, «освоєння» нових, сучасних напрямків рухової активності.

Оскільки штатних співробітників часто не вистачає, має місце необхідність залучення волонтерської допомоги. Особливо це проявляється під час проведення масштабних спортивно-масових заходів. Волонтерами є фізичні особи, які добровільно та безоплатно виконують роботу, пов'язану з поліпшенням діяльності центрів.

Від волонтерів центри фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» очікують практичну допомогу під час організації та проведення різноманітних заходів, особливо масштабних, ініціативні пропозиції щодо проведення спільних заходів, активності та ефективності в роботі, розуміння того, що волонтерський рух – це соціальний інститут від якого залежить розвиток громадянського суспільства, що це важливий сегмент у культурі та розвитку особистості.

Від даного роду співпраці самим волонтерам важливо отримати практичний досвід, сприятливі умови виконання волонтерської діяльності, сама по собі участь у цікавих заходах, порозуміння, роз'яснювальна робота, діалог, робота з ними (збори, поїздки на природу, заходи суто для них), пунктуальність у спільній взаємодії. Важливо щоб їх участь була цікавою для них, робота не була рутинною та мала матеріальне та моральне стимулювання. Для волонтерів велике значення має мета проведення заходів, вони прагнуть, щоб заходи центрів проводилися не просто формально, а й фактично мали місце для великої цільової аудиторії.

При неналежних умовах волонтери не будуть приймати участь у заходах центрів, не виконуватимуть взятих зобов'язань в повній мірі та, можливо, поширюватимуть несприятливу для центрів інформацію.

Для збільшення підтримки з боку волонтерів центри проводять роботу з заклади вищої освіти щодо залучення студентів, підтримують зв'язки з наявними волонтерами, розроблення нових механізмів, направлених на зацікавлення участю (наприклад, пільгові абонементи на матчі, відвідання фітнес-клубів, спортивних секцій, прокатів спортінвентарю, організація екскурсійних поїздок спеціально для волонтерів, запрошення на культурні

заходи міста), тісна взаємодія і співпраця, проведення конкурсів серед волонтерів, зокрема, на визначення кращих волонтерів, залучення їх до співпраці, надання можливості здобувати практичні навички.

Як і будь-яка інша організація, мережа центрів фізичного здоров'я населення підлягає впливу з боку органів державної влади та місцевого самоврядування залежно від рівня діяльності центрів. До того ж, вони є бюджетними неприбутковими організаціями. До органів державної влади та місцевого самоврядування відносяться органи виконавчої влади (від Кабінету Міністрів України до Державних Адміністрацій), місцеві виборні органи (місцеві голови та ради), Верховна рада України (законодавчий орган), судові установи, правоохоронні органи (органи внутрішніх справ, служби безпеки, прокуратури та інші) тощо.

Від даних органів центри «Спорт для всіх» очікують активності і дієвості, порозуміння і підтримки, участі в спільній роботі, підтримці інновацій, надання стабільного і достатнього, відповідно до чинного законодавства, фінансового та матеріально-технічного забезпечення, відповідного рівня розвитку фізичної культури і спорту на території адміністративно-територіальної одиниці, удосконалення на різних рівнях нормативної бази в галузі фізичної культури і спорту, сприяння забезпеченню надання фізкультурно-оздоровчих послуг населенню України на середньоєвропейському рівні.

Для органів є важливим результативність та ефективність діяльності центрів, ефективне використання бюджетних коштів, масовість заходів, активна робота на користь громади, порозуміння, співпраця, належне виконання посадових обов'язків, цікаві заходи, ефективність роботи організації, виконання центрами планових показників, дотримання чинного законодавства.

У разі незадоволення з боку органів державної влади та місцевого самоврядування вони можуть повністю або частково не підтримувати певну діяльність, не надавати достатнє фінансове та матеріально-технічне забезпечення або взагалі його зняти, зменшити кількість штатних працівників або взагалі закрити певний центр. А якщо організація та проведення певних

заходів матиме загрозу для оточуючих, буде суперечити нормативно-правовим актам України, вони можуть зобов'язати змінити повністю або частково умови проведення даних заходів чи скувати повністю або частково дані заходи.

Для збільшення підтримки з боку даних органів центри створюють цікаві заходи, використовують постійний діалог, спільну працю, спільне вирішення всіх нагальних питань, збільшення спортивно-масових заходів, значне залучення громадян до спортивно-масової роботи, нові форми проведення заходів, постійний пошук методів реалізації ідей, розроблення нових спільних програм (наприклад, обласна програма будівництва сучасних спортивних майданчиків, будівництва вело доріжок, розроблення зелених туристичних маршрутів, турів вихідного дня тощо), залучення більшої кількості людей до організованої рухової активності.

Слід, також, звернути увагу на засоби масової інформації, оскільки вони необхідні як безпосередньо для центрів (для поширення інформації стосовно їх діяльності, залучення клієнтів та капіталовкладників, популяризації рухової активності), так і побічно, тобто для участі інших стейкхолдерів у проектах. Оскільки, як можна побачити з вищенаведеного аналізу, присутність на заходах представників засобів масової інформації чи висвітлення певної інформації у їх інформаційних продуктах є однією з умов участі деяких стейкхолдерів.

Центри очікують від ЗМІ оперативного, широкого, об'єктивного поширення інформації стосовно запланованих заходів (інформаційна підтримка), популяризації здорового способу життя, оперативного інформування населення, покращення висвітлення спортивно-масових заходів, більш дієвої і продуктивної співпраці.

Для самих ЗМІ важливими є цікава та корисна інформація, наявність сенсації, нестандартної інформації, постійна співпраця, відповідність рівня та якості розвитку фізичної культури і спорту на території адміністративно-територіальної одиниці, високий рівень заходу, масовість та участь представників органів влади, наявність елементів шоу, відомих людей тощо.

При незадоволенні співпраці ЗМІ з центрами фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» вони можуть не поширювати відповідну інформацію стосовно діяльності та проектів центрів, вимагати оплати прес-анонсів та оголошень, висвітлювати несприятливу для центрів інформацію або негативно оцінити їх діяльність. За певних обставин у ЗМІ може просто зникнути зацікавленість в інформації.

Для збільшення підтримки з боку ЗМІ центри створюють цікаві проекти; укладають угоди про співпрацю; підтримують постійний контакт, висвітлення надання послуг в сфері фізичної культури і спорту, постійну співпрацю і діалог, залучення представників ЗМІ до безпосередньої участі у спортивних заходах; забезпечують персональні запрошення, транспортне забезпечення, надання сувенірної продукції, фінансування тощо.

Держава здійснює контролюючу функцію через свої контролюючі органи, до яких відносяться фіскальна служба, казначейство, пожежна служба, санітарно-епідеміологічна служба тощо. Данні організації контролюють різноманітні аспекти діяльності центрів.

Центри фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» очікують від контролюючих органів професійне, своєчасне, чітке виконання своїх посадових обов'язків, об'єктивності, співпраці, розуміння потреб і проблем спорту.

Для контролюючих органів важливими є правильна своєчасна звітність центрів, відповідність діяльності центрів та умов, в яких вона здійснюється, чинному законодавству, тобто своєчасне професійне виконання умов співпраці. Вони очікують збільшення співпраці та порозуміння.

При виявленні контролюючими органами невідповідності аспектів діяльності центрів нормативно-правовим актам України, вони можуть зробити певні зауваження, попередження або застосувати певні санкції, проте лише в рамках, встановлених законодавством України. Наприклад, казначейство може затримувати вчасне перерахування коштів, якщо документація подана несвоєчасно, неправильно або не в повному обсязі.

Для збільшення підтримки з боку контролюючих органів центри користуються консультативною підтримкою, надають правильно оформлену звітність, не чинять перешкод особам, які періодично перевіряють діяльність центрів, удосконалюють використання новітніх технологій, дотримуються чинного законодавства, використовують постійний діалог і співпрацю з усіма контролюючими органами.

Конкуренти – фізичні або юридичні особи, які створюють аналогічну, схожу продукцію або продукцію-замінник. Центри можуть відслідковувати відповідні новинки конкурентів і, якщо вони користуються попитом, запроваджувати їх у свій діяльності. Можуть офіційно обмінюватися з ними інформацією та вести переговори про співпрацю. Оскільки метою діяльності центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» є популяризація рухової активності, а не отримання прибутку, то центрам не потрібно боротися за клієнтів як за джерело доходів. Лише привертати їх увагу до рухової активності, якщо вони користуються послугами непрямих конкурентів (наприклад, кінотеатри, бари). Пряма конкуренція може відбуватися за інвесторів, спонсорів, меценатів, за надання державних та недержавних грантів. В такому випадку центри мають показати себе найкращим чином.

Стосовно умовно зовнішніх комунікативних груп, то для центрів різного рівня ієрархії важливим є налагодження системи комунікацій, ефективність роботи, спільна діяльність, правильне, чітке, реальне до виконання постановлення завдань зверху до низу та правильне розуміння та своєчасне виконання завдань нижчими за ієрархією центрами. Для цього центри вищого рівня намагаються якнайкраще підтримувати комунікативні процеси між центрами різних рівнів, а нижчестоящі – забезпечити практичну підтримку заходів вищестоящих, популяризації бренду «Спорт для всіх».

Для регіональних центрів важливим є надання вищестоящими центрами, а особливо Всеукраїнським центром, методичної та практичної допомоги, розуміння того, що кожний регіон має свої власні заходи, які не притаманні іншим територіям, але вони значимі та ефективні, підтримка нових проектів,

оперативність та компетентність. Для покращення взаємодії регіональні центри проводять на території області культурні заходи Всеукраїнського центру та впроваджують ребрендинг. Так, регіональні центри активно долучилися до проведення Всесвітнього дня ходьби, який відзначався в Україні 4 жовтня 2016 року за ініціативи Всеукраїнського ЦФЗН «Спорт для всіх» в рамках спортивно-масових заходів Міжнародної асоціації спорту для всіх. Регіональні центри, такі як Житомирський обласний, Дніпродзержинський районний, Долинський районний тощо підвищують ефективність в роботі, збільшують кількість учасників, знаходяться у постійному пошуку нових форм роботи, розробці та впровадженні нових проектів.

Вищестоящі центри хочуть побачити від нижчестоящих високий рівень проведення заходу, масовість та участь представників органів влади і ЗМІ, застосування креативних технологій, дотримання чинного законодавства при організації заходу. Між центрами різних рівнів відбувається розроблення нових спільних оздоровчих проектів, вивчення та застосування міжнародного досвіду.

Вищестоящі центри через неоптимальну роботу нижчестоящих можуть дати останнім негативну оцінку та впливати на них через органи місцевої влади. Можливе навіть закриття бездіяльних центрів. Проте можливе і ініціювання відкриття, за необхідності, нових місцевих центрів.

3.2. Оцінка впливу та значення стейкхолдерів центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх»

Для оптимальної взаємодії зі стейкхолдерами необхідно виявити більш та менш важливих. Оскільки направляти максимальні зусилля на всіх стейкхолдерів одночасно неможливо. Отже, необхідно проранжувати наявні групи впливу, а потім розподілити зусилля та затрати відповідно до вагомості вищезазначених груп з метою оптимізації взаємодії з ними. Для продуктивного аналізу груп та осіб впливу необхідно встановити, які переваги отримує організація від співпраці з ними, які можуть бути наслідки від невдоволеності

стейкхолдерів, які потреби та інтереси є у стейкхолдерів, що є необхідним для задоволення потреб та інтересів стейкхолдерів тощо.

Спілкування з представниками кожної зовнішньої комунікативної групи має свої особливості, які зумовлені різними цілями та завданнями взаємодії, різною кінцевою метою, організаційно-технічними можливостями спілкування, загальними властивостями кожної групи стейкхолдерів тощо. Наприклад, спілкування зі споживачами частіше проходить в усній формі, воно пов'язане з організаційними моментами проведення фізкультурно-спортивних заходів або обговоренням рекомендацій стосовно ведення здорового способу життя. На противагу цьому, спілкування з контролюючими органами носить більш формальний характер, відбувається переважно письмово, має певну періодичність та більші проміжки часу між комунікативними процесами.

Оскільки основою діяльності центрів є їх працівники, дуже важливим є пошук та підбір фахівців відповідного рівня та кваліфікації, які будуть здатні розв'язати актуальні проблеми та вирішити поставлені завдання. Особливе значення має комунікативна компетентність. Для цього центрами систематично ведеться робота, спрямована на залучення фахівців високої кваліфікації, вона проявляється в активній співпраці із навчальними закладами, науковими установами та центрами працевлаштування. Також, центри фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» проводять регіональні та всеукраїнські семінари, наради методичного спрямування та сприяють підвищенню кваліфікації своїх працівників [49]. Дані види діяльності є різновидами зовнішніх комунікацій.

О.М. Вареник вважає взаємодію з закладами охорони здоров'я (диспансерами, дільничною поліклінікою, закладами сімейної медицини) абсолютно необхідною в процесі визначення медичних норм для занять спортом для всіх, в організації диспансерних оглядів осіб, залучених до рухової активності під час дозвілля; діагностиці рівня їх фізичного здоров'я; реабілітації інвалідів засобами фізичної культури і спорту [13, с. 44].

Рівень розвитку комунікацій слід розуміти як налагодженість зв'язків, ефективність обміну інформацією. Він залежить від різних факторів, серед яких

особистісні якості учасників комунікативних процесів, умови, в яких відбувається процес передачі інформації, частота комунікативних актів, їх результативність. Рівень розвитку комунікацій центрів з наявними та потенційними споживачами (рис. 3.9), спортивними федераціями, асоціаціями, спілками, клубами (рис. 3.11), волонтерами (рис. 3.12), контролюючими органами (рис. 3.15) були оцінені респондентами переважно як середні (0,4–0,6) та вище середнього (0,6–0,8). Проте з конкурентами (3.17) – середні (0,4–0,6) та нижче середнього (0,2–0,4), наявними та потенційними партнерами (рис. 3.10), інвесторами, спонсорами та меценатами (рис. 3.16) – як середні (0,4–0,6); з органами державної влади та місцевого самоврядування різних рівнів (рис. 3.13), засобами масової інформації (рис. 3.14) – середні (0,4–0,6), вище середнього (0,6–0,8) та високі (0,8–1); з іншими центрами, як одного з ними, так і різних рівнів ієрархії (рис. 3.18) – середні (0,4–0,6) та високі (0,8–1).

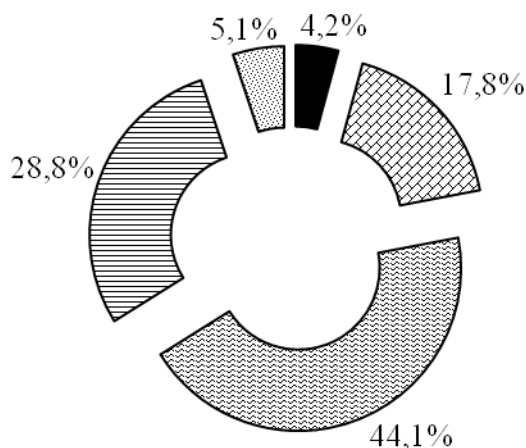


Рис. 3.9. Рівні розвитку комунікацій центрів зі споживачами, n=105:

- Низький,
- ▤ Нижче середнього;
- ▦ Середній;
- ▧ Вище середнього;
- ▨ Високій

Рівні розвитку комунікативних процесів між центрами фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» та споживачами окрім загальних факторів залежать від споживацької поведінки, тобто бажань клієнтів, вибору засобів задоволення цих бажань, їх дій, спрямованих на задоволення своїх потреб, за

необхідності, рівнів оплати послуг або необхідних та супутніх для отримання послуг товарів. На споживацьку поведінку великий вплив має загальна думка в суспільстві стосовно корисності, престижності, популярності певних видів рухової активності, закладів, які займаються популяризацією певних видів спорту та фітнесу. В даному аспекті велике значення має імідж центрів. В глобальному аспекті важливим є імідж усієї мережі, в конкретних населених пунктах важливішим є імідж конкретного локального центру. Імідж може формуватись як офіційними цілеспрямованими діями, так і ненав'язливим неофіційним чином, таким як прихована реклама в продукції ЗМІ (наприклад, теле- та радіопередачі), чутки, коли саме населення починає обговорювати центри та їх діяльність. В цьому центрам можуть допомогти волонтери, які за можливості будуть розповідати оточуючим про корисність рухової активності та про допомогу центрів у її популяризації.

Під час розмов представників організацій з потенційними та наявними клієнтами дуже важливе значення мають не лише слова, а й атмосфера в якій вони промовляються. Для того, щоб втримати наявних клієнтів та зацікавити нових (що є складнішим, ніж утримання наявних), необхідно створити сприятливу атмосферу під час спілкування з ними. Працівники мають своєю поведінкою, мімікою, жестами, позами, голосом підкреслювати позитивні враження від слів. Також, сама обстановка, дизайн та інтер'єр приміщення, запахи та аромати в приміщенні, кількість та презентабельність працівників та наявних клієнтів, співвідношення кількості клієнтів до кількості персоналу, який з ними працює, співвідношенні кількості клієнтів та розміру приміщень тощо мають значний вплив на формування уявлення людей стосовно даної організації, сприйняття ними інформації щодо даної організації.

Якщо розглядати взаємодію центрів і споживачів на глобальному рівні, то спорт для всіх представляється істотним компонентом здорового способу життя, організації змістовного дозвілля та профілактики захворювань, формування гуманістичних цінностей різних груп населення та створення умов для всебічного гармонійного розвитку людини. Незважаючи на безсумнівну

корисність та значний оздоровчий ефект від занять різноманітною руховою активністю, про що свідчить півстолітній міжнародний досвід, Україна істотно відстає від багатьох країн світу за показниками залучення населення до цих занять [50, с. 168; 47, с. 113]. Тобто, шляхом використання локальних комунікативних актів формується комунікативний процес, який має глобальний результат. В даному випадку основним зворотнім зв'язком є зміни в суспільній свідомості, життєдіяльності суспільства, переорієнтації цінностей, покращення життя суспільства в різних аспектах.

На рис. 3.10 представлені результати опитування щодо рівнів розвитку комунікацій з партнерами.

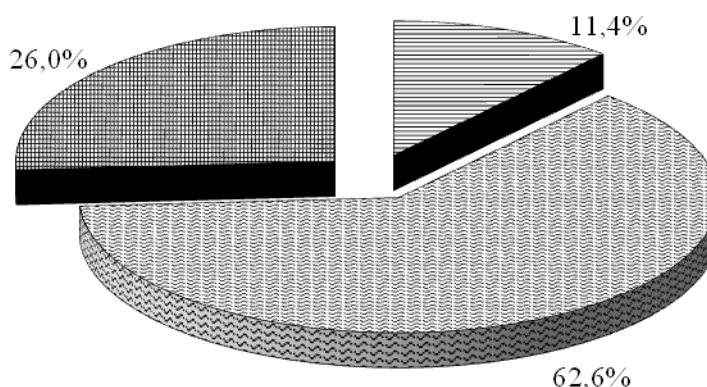


Рис. 3.10. Рівні розвитку комунікацій центрів з партнерами,
n=105:

- Нижче середнього;
- ▨ Середній;
- ▤ Вище середнього

Під час комунікативних процесів з партнерами необхідно враховувати специфіку їх діяльності, термінологію, яку вони використовують, особливості їх діяльності тощо. Партнери можуть бути як постійними, комунікації з якими знаходяться на вищому рівні та є відносно сталими, та такими, які залучаються до певних заходів, комунікації менш розвинені або зовсім слаборозвинені, оскільки носять епізодичний характер. Комунікації розвиваються в залежності від кількості проектів, успішності їх реалізації та взаємодії в період між завершенням одних та розробкою і впровадженням інших. Також, рівень розвитку залежить від задоволеності інтересів центрів «Спорт для всіх» та їх партнерів. Проте, під час врахування та сприяння задоволенню потреб та

інтересів партнерів, центри мають враховувати основну мету своєї діяльності та не сприяти у реалізації факторів, які б суперечили місії центрів.

На рис. 3.11 представлені результати опитування щодо рівнів розвитку комунікацій ЦФЗН зі спортивними федераціями, асоціаціями, спілками, клубами.

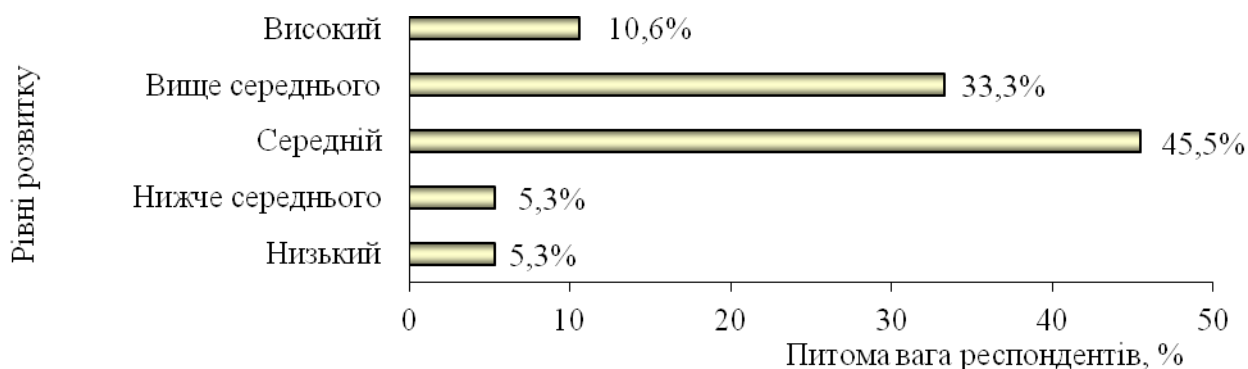


Рис. 3.11. Рівні розвитку комунікацій центрів зі спортивними федераціями, асоціаціями, спілками, клубами, n=105

Рівні розвитку комунікацій центрів зі спортивними федераціями, асоціаціями, спілками, клубами залежать від наявності спільних програм, проектів та їх умов, ефективності та результативності співпраці. Спілки, федерації, асоціації більшою мірою надають методичну допомогу, натомість центри «Спорт для всіх» популяризують види спорту, які вони представляють. Клуби більшою мірою надають приміщення. Можлива співпраця з клубами на постійній основі (надання спільних послуг), періодична (спільне проведення заходів) або тимчасова (епізодична взаємодія). Від виду співпраці також залежить рівень розвитку комунікативних процесів. При довготривалій взаємодії зазвичай підвищується рівень розвитку комунікацій, вдосконалюється взаємодія. Проте, також необхідно аналізувати ефективність спілкування, виявляти чинники, які йому заважають, та оптимізувати або прибирати їх. Адже, навіть за умови довготривалої взаємодії можливе припинення співпраці через негативні явища спільної діяльності.

Також, спортивні федерації, асоціації, спілки, клуби можуть виступати у якості партнерів центрів «Спорт для всіх». Наприклад, серед партнерів Волинського обласного центру фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх»

є такі фізкультурно-спортивні організації, як федерація гандболу Волинської області, асоціація міні-футболу Волині, спортивний клуб «Теніс» тощо [115]. Хоча зазвичай партнерами вважаються організації, які займаються відмінною від іншого партнера діяльністю.

На рис. 3.12 представлені результати опитування щодо рівнів розвитку комунікацій з волонтерами.

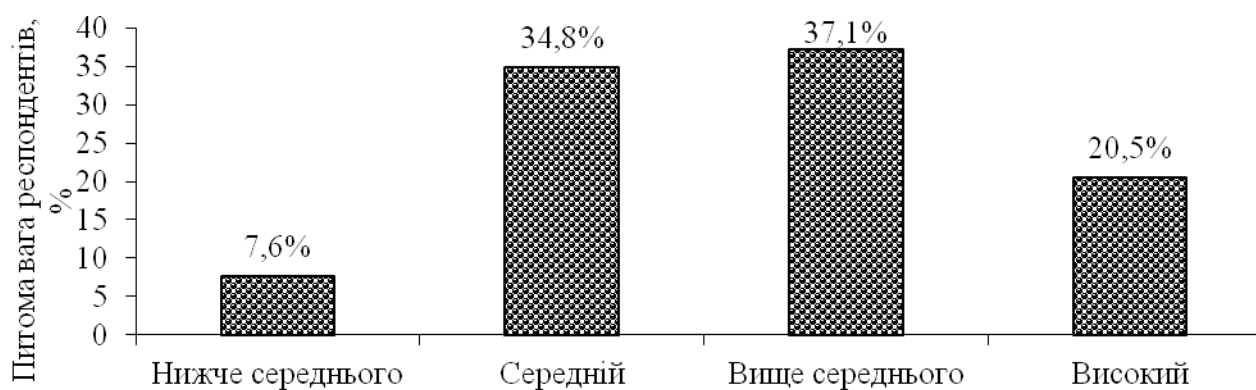


Рис. 3.12. Рівні розвитку комунікацій центрів з волонтерами, n=105

Ефективність проведення заходів часто залежить від рівня взаємодії з волонтерами. Деякі волонтери підтримують довготривалу взаємодію і мають з центрами фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» налагоджені зв'язки, з іншими волонтерами взаємозв'язки носять епізодичний характер, відповідно і рівень комунікацій є невисоким. Для підвищення рівня комунікацій має враховуватись сучасність засобів зв'язку, наприклад, доцільно оголошувати набір волонтерів на певні програми у мережі Інтернет та у соціальних мережах, які наразі є дуже популярними серед молоді. Це має значення, оскільки саме молодь складає основу волонтерської діяльності. Комунікації вищих рівнів носять не лише офіційно визначений формальний характер з тривалістю, яка відповідає тривалості заходів, а й відбуваються в період між заходами. В таких випадках волонтери допомагають у повсякденній діяльності центрів «Спорт для всіх», а центри влаштовують заходи для заохочення волонтерів. За таких обставин волонтери діють на основі власного ентузіазму та задоволення від того, що вони займаються суспільно корисною діяльністю. А працівники центрів спілкуються з волонтерами неформальним чином.

Можна розглядати як взаємодію з подвійним значенням проходження студентами практики на базі центрів. На постійній основі цим займається Всеукраїнський центр, який вже багато років співпрацює з Національним університетом фізичного виховання і спорту України. Під час практики студенти отримують необхідну інформацію для майбутньої окремої фахової діяльності та з перспективою подальшої співпраці. З числа таких студентів можуть набиратися волонтери, що є вже іншим приводом для створення комунікативних процесів. Також, можливе навчання волонтерів не лише для виконання стандартних завдань, націлених на задоволення потреб звичайних людей, а і навчання роботі з людьми з обмеженими можливостями та особливими потребами. Оскільки метою діяльності центрів є залучення людей з будь-якими фізичними та психічними можливостями до занять руховою активністю, необхідно створювати умови необхідні для успішних занять людей з особливими потребами.

На рис. 3.13 представлені результати опитування щодо рівнів розвитку комунікацій з органами державної влади та місцевого самоврядування різних рівнів.

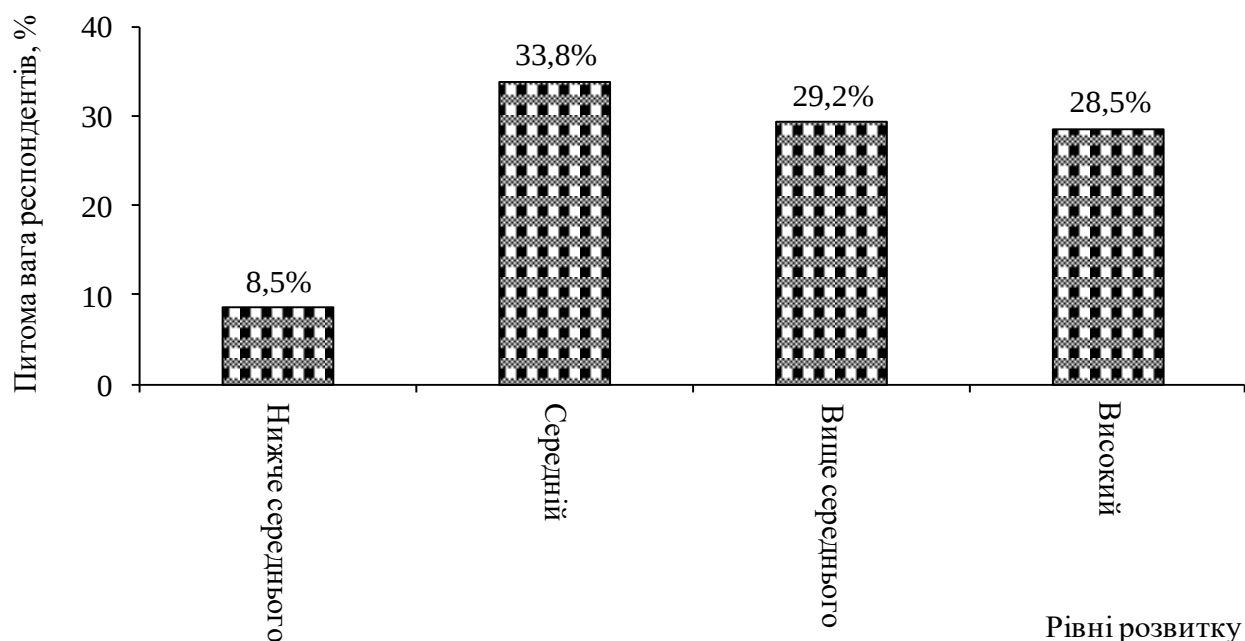


Рис. 3.13. Рівні розвитку комунікацій центрів з органами державної влади та місцевого самоврядування, n=105

Всеукраїнський центр знаходиться під керівництвом Міністерства молоді та спорту України, обласні, Київський міський, районні у місті Києві належать до сфери управління обласних, Київської міської, районних у місті Києві державних адміністрацій або місцевих рад, міські, сільські та селищні центри знаходяться у підпорядкуванні міських, сільських та селищних рад відповідно. Центри, розташовані на території Луганської та Донецької областей тимчасово не можуть працювати у нормованому режимі відповідно до українського законодавства через політичні обставини.

Рівень розвитку комунікацій з органами державної влади та місцевого самоврядування впливає на фінансування та інші види державної підтримки. На рівень розвитку впливають як самі державні органи, так і центри. Проте не всі центри підтримують з державними органами добре розвинені комунікації. Здебільшого, це пов'язано з недостатньою зацікавленістю державними органами діяльністю центрів «Спорт для всіх», через що центри також втрачають інтерес до органів і обмежуються формальним спілкуванням.

Проте, підтримка між центрами та органами державної влади та місцевого самоврядування високого рівня взаємодії важлива не лише для центрів, а й для населення, яке зацікавлене у широкодоступному спектрі оздоровчих послуг. Це зумовлено тим, що ініціативність має йти від центрів до держави, оскільки діячі на місцях краще розуміють потреби та настрої споживачів. Проте, і держава допомагає розвитку центрів та їх оздоровчій діяльності шляхом наукових досліджень у даній сфері та впровадження результатів даних досліджень. Держава може ініціювати опитування населення з метою передачі отриманих даних центрам для покращення їх діяльності, також держава через свої установи та організації може обробляти отриману інформацію для запровадження проектів розвитку спорту для всіх. Тобто, держава може виступати як самостійним комунікантом з власними інтересами, так і бути допоміжним комунікантом при взаємодії центрів з населенням.

Слід відмітити, що з 2008 р. Всеукраїнським центром «Спорт для всіх» започатковано проведення щорічного моніторингу рівня залучення населення

до спорту для всіх, результати якого покладено в основу реалізації подальшої державної політики у сфері фізичної культури [10, с. 40].

На рис. 3.14 представлені результати опитування щодо рівнів розвитку комунікацій із ЗМІ. Засоби масової інформації можна розглядати як стейкхолдера, з яким має підтримуватися продуктивний зв'язок, так і посередника, який передає повідомлення від центрів «Спорт для всіх» до інших стейкхолдерів. Також, засоби масової інформації можуть виступати у якості партнерів. Наприклад, серед партнерів Херсонського обласного центру фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» є такі ЗМІ, як Телерадіокомпанія ЯТБ, Херсонська обласна державна телерадіокомпанія «Скіфія», Телерадіокомпанія ВТВ плюс [203].

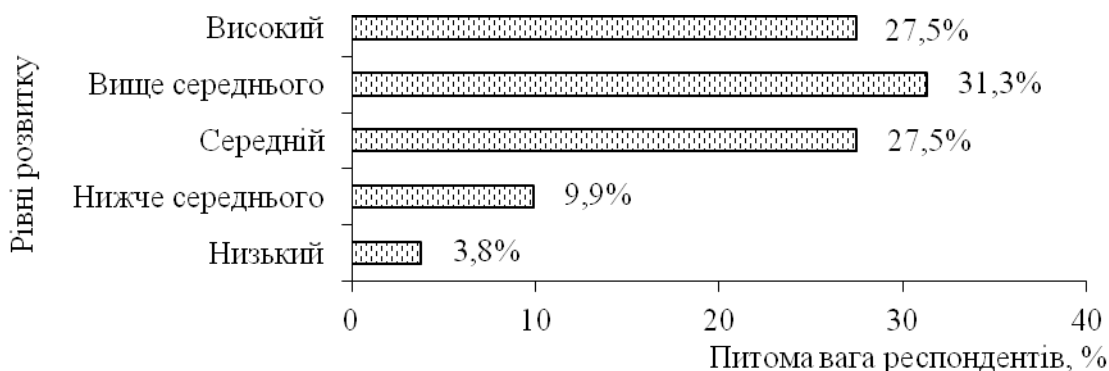


Рис. 3.14. Рівні розвитку комунікацій центрів із засобами масової інформації, n=105

Рівень розвитку комунікацій між центрами «Спорт для всіх» та ЗМІ проявляється у кількості ефірного часу, який ЗМІ відводять на висвітлення діяльності конкретного центру та/або мережі центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» загалом, а також якості та змісту даної інформації. Також, рівень розвитку даного виду зв'язку проявляється у можливостях домовитись стосовно певного роду передачі інформації, участі ЗМІ в заходах центрів «Спорт для всіх» тощо.

На рис. 3.15 представлені результати опитування щодо рівнів розвитку комунікацій з контролюючими органами. Оскільки контролюючі органи лише фіксують фактичний стан речей, які знаходяться у їх віданні, звіряють його із встановленими законодавством нормами та, за необхідності, змушують центри

вносити відповідні корективи, вони спілкуються з центрами через своїх представників у формальному стилі з використанням переважно документальної комунікації. Оскільки комунікації носять формальний характер, необхідно чітко дотримуватись форм подання даних. Через постійні зміни у законодавстві, є необхідність регулярно вивчати зміни форм звітування та нормативних вимог до умов діяльності. Для цього можна звертатися за консультацією до відповідних установ та відомств.

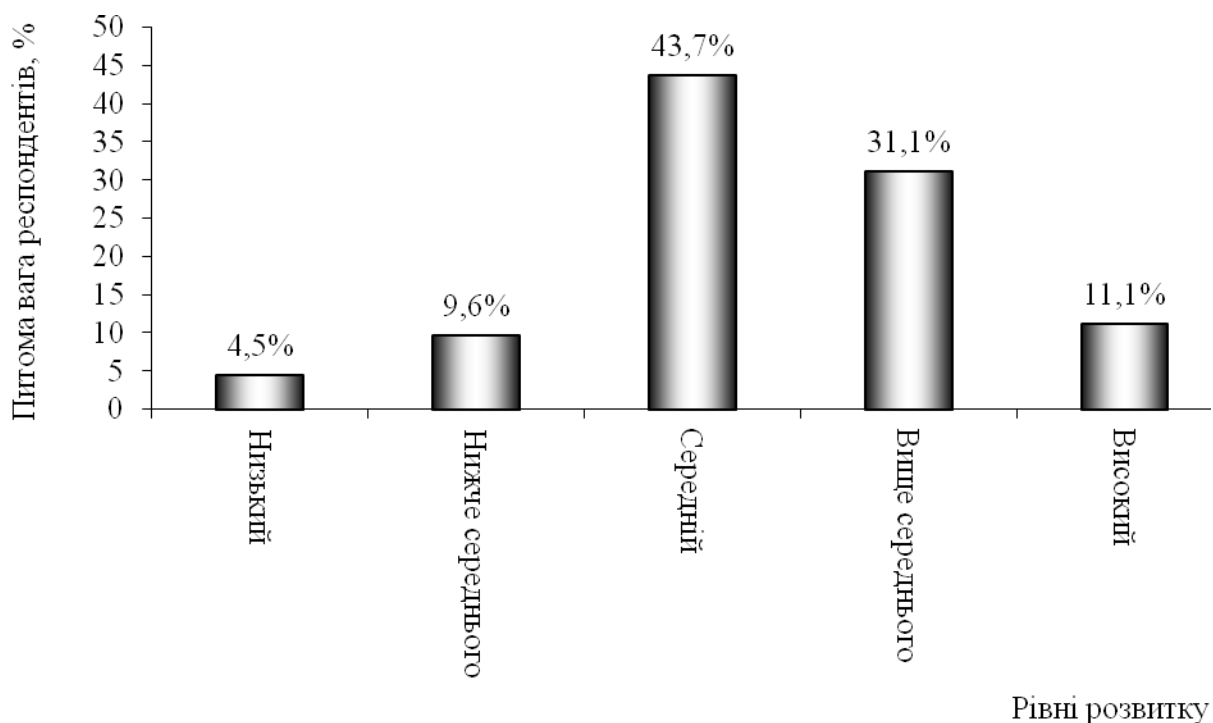


Рис. 3.15. Рівні розвитку комунікацій центрів з контролюючими органами, n=105

На відміну від країн Європейського Союзу, де різноманітна звітність здебільшого подається в електронному вигляді через мережу Інтернет, в Україні даний варіант передачі даних знаходиться на стадії розвитку, що негативно відображається на швидкості та зручності передачі даних. Дана тенденція простежується і в спілкуванні з органами державної влади та місцевого самоврядування, що також негативно відображається на ефективності комунікативних процесів та потребує вдосконалення.

На рис. 3.16 представлені результати опитування щодо рівнів розвитку комунікацій з інвесторами, спонсорами і меценатами, які проявляються у спільній зацікавленості ЦФЗН «Спорт для всіх» і капіталовкладників у

взаємодії, готовності співпрацювати за будь-якої можливості. Чим більше вдало проведених спільних проектів та продуктивної спільної діяльності, тим вищий рівень комунікативних процесів. Фінансування може бути як відносно постійним, яке формує високорозвинені зв'язки; періодичним, при цьому зв'язки можуть бути як на високому та і на низькому рівні; та епізодичним, яке має здебільшого низький рівень розвитку комунікацій.

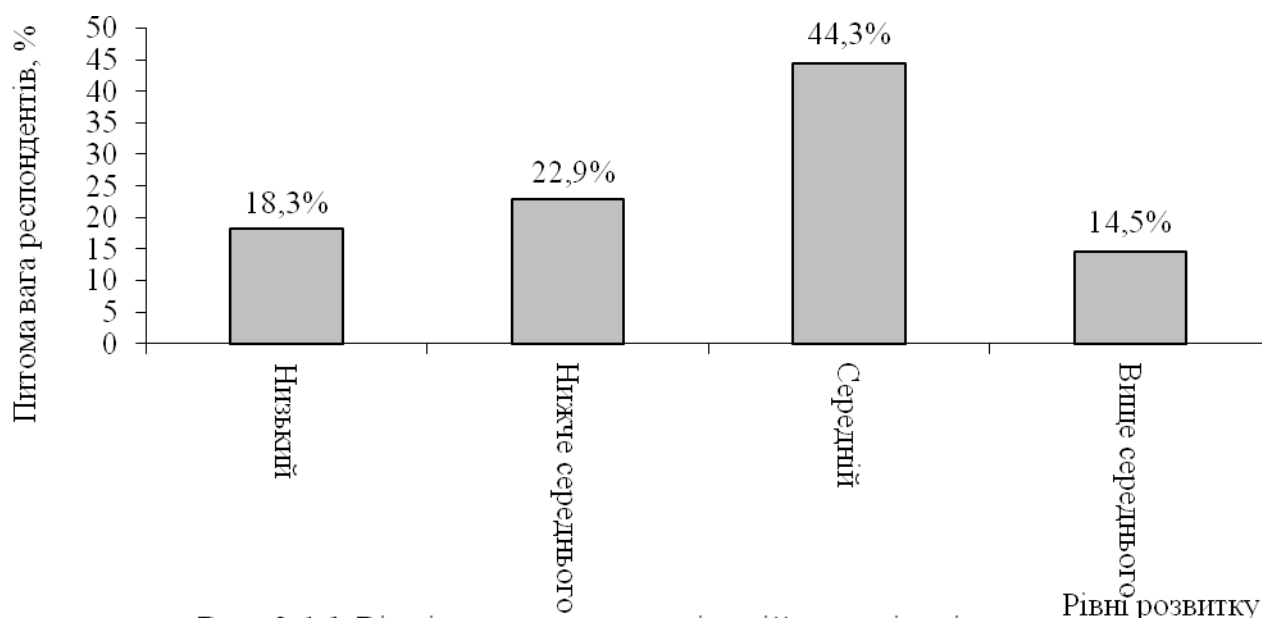


Рис. 3.16. Рівні розвитку комунікацій центрів з інвесторами, спонсорами та меценатами, n=105

Капіталовкладниками можуть стати представники інших груп стейкхолдерів, наприклад споживачі, партнери. Проте, можливо і навпаки, коли капіталовкладники переходять до іншої групи зацікавлених сторін або частково відносяться до декількох груп. В таких випадках доцільним є визначення загального рівня розвитку комунікацій. Оскільки, в одному випадку (в якості одного конкретного стейкхолдера) вони можуть взаємодіяти постійно, а в іншому (в якості іншого стейкхолдера) – епізодично або тимчасово. Так само, можуть відрізнятися і показники ефективності взаємодії. Також, необхідно працювати над покращенням усіх аспектів взаємодії. Тобто, якщо споживачі задоволені послугами, проте не задоволені взаємодією у якості спонсорів, то необхідно розвивати другий вид взаємодії, робити акцент на ньому.

На рис. 3.17 представлені результати опитування щодо рівнів розвитку комунікацій з конкурентами. Взаємодія більшою мірою відбувається

опосередковано, шляхом аналізу послуг та дій конкурентів та створення конкурентоспроможних програм та послуг. Непрямі конкуренти (кінотеатри, нічні клуби) за певних обставин можуть стати спонсорами або партнерами.

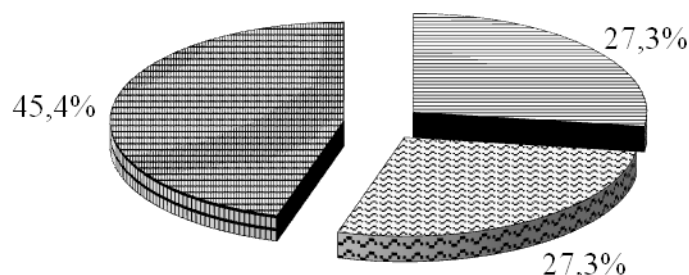


Рис. 3.17. Рівні розвитку комунікацій центрів з конкурентами, n=105:

■ Низький,
 ▨ Нижче середнього;
 ▩ Середній

Але більшість центрів не звертає уваги на конкурентів, чим пояснюються низькі рівні взаємодії. Ігнорування діяльності конкурентів не завжди є доцільною, особливо враховуючи, що прямі конкуренти також сприяють оздоровленню населення, а непрямі, в свою чергу, далеко не завжди. Необхідно більшою мірою акцентувати увагу споживачів на тому, що заняття руховою активністю є кориснішим, ніж надмірно часте відвідування, наприклад, закладів харчування. Проте, більшість центрів не визнають значного впливу прямих та непрямих конкурентів на споживацьку увагу та поведінку.

З умовно зовнішніми комунікантами (центрами вищого або нижчого рівня, центрами аналогічного рівня в іншому регіоні) комунікації розвинені на середньому та високому рівні (рис. 3.18).

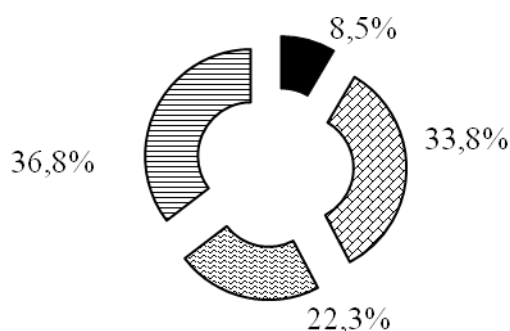


Рис. 3.18. Рівні розвитку комунікацій центрів з іншими центрами, n=105:

■ Низький,
 ▨ Середній,
 ▩ Вище середнього;
 ▩ Високій

В даному випадку на рівень розвитку комунікацій великою мірою впливає наявність спільних програм, згуртованість центрів, відчуття спільної мети. Для центрів вищого рангу важлива ініціативність, для підлеглих – різнопланова допомога. Проте центри можуть взаємодіяти не лише по ієрархії, але і горизонтально. Тобто центри одного рівня, наприклад сільські, можуть співпрацювати у розвитку програм, обмінюватися досвідом, ділитися інвентарем для проведення різноманітних заходів тощо. Чим злагодженіше працюватимуть центри, тим простіше та ефективніше вони досягнуть цілей та мети діяльності самої мережі ЦФЗН «Спорт для всіх».

Рівень впливу стейкхолдерів на центри різний (рис. 3.19). Виходячи з того, що центри належать до державної та комунальної форми власності, не мають на меті одержання прибутку, отримують фінансування з державного і місцевого бюджетів, найбільший вплив на них мають органи державної влади і місцевого самоврядування відповідного рівня (80,6%).

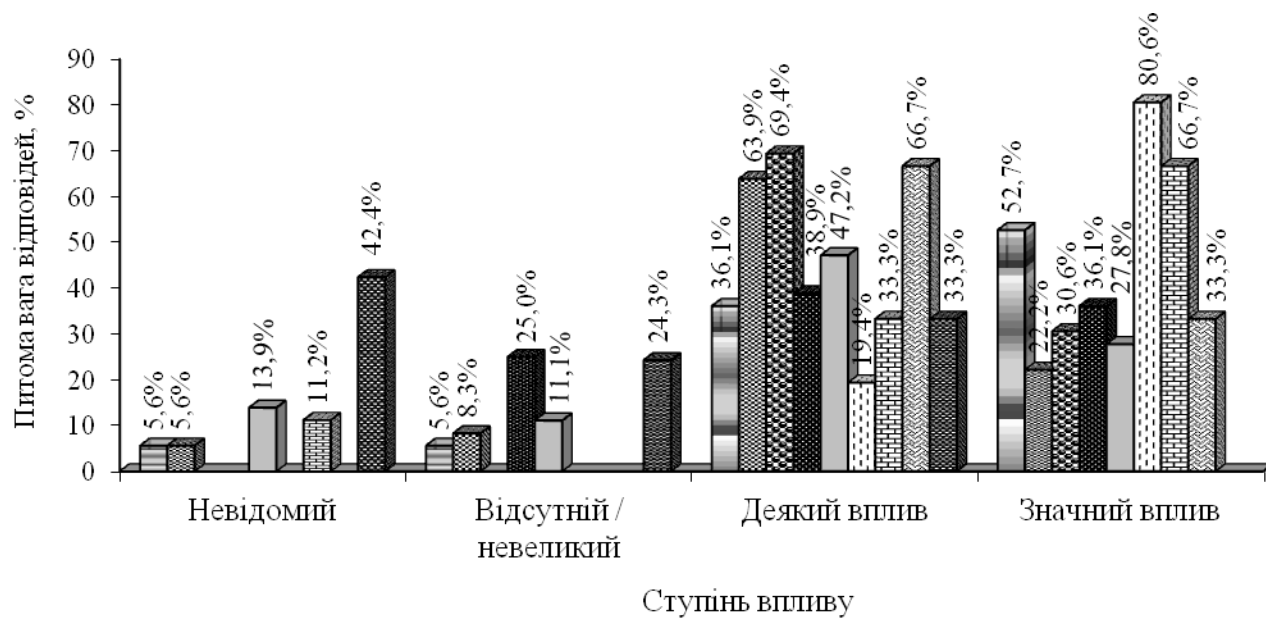


Рис. 3.19. Вплив стейкхолдерів на ЦФЗН «Спорт для всіх»,
n=36:

- Споживачі;
- ▨ Інвестори, спонсори, меценати;
- ▤ Партнери;
- ▣ Федерації, асоціації, спілки, клуби;
- Волонтери;
- ▧ Органами влади та самоврядування;
- ▩ ЗМІ;
- ▦ Контролюючі органи;
- ▨ Конкуренти

Також, значний вплив мають засоби масової інформації, за допомогою яких поширюється інформація стосовно діяльності центрів «Спорт для всіх» і формується імідж центрів, та споживачі, на яких безпосередньо направлена діяльність центрів. Деякий вплив мають партнери, інвестори, спонсори та меценати, спортивні федерації, асоціації, спілки, клуби, волонтери, контролюючі органи. Конкуренти майже не мають впливу, хоча з іншого боку працівники центрів зазвичай не аналізують вплив діяльності конкурентів на центри і можуть не помічати їх впливу, також вони не аналізують власний вплив на конкурентів. А отже, в стратегії діяльності центрів не враховується конкурентна боротьба. Вплив вищестоящих центрів найчастіше є значним (47,2%), рідше має деякий вплив (38,9%), а також набагато рідше – незначний (8,3%). 5,6% респондентів не впевнені чи присутній вплив взагалі.

Виявлений стан розвитку комунікацій та усвідомлення впливу стейкхолдерів на діяльність центрів «Спорт для всіх» свідчить про необхідність характеристики та аналізу комунікативних бар'єрів зовнішніх комунікативних процесів центрів зовнішніх.

3.3. Комунікативні бар'єри зовнішніх комунікативних процесів у менеджменті сфери фізичної культури і спорту

3.3.1. Аналіз комунікативних бар'єрів зовнішніх взаємовідносин.

Певні шуми присутні у будь-якому комунікативному процесі, навіть якщо учасники старанно намагаються його уникнути. Вони зумовлюють виникнення комунікативних бар'єрів, які спричинені різноманітними чинниками, пов'язаними з фізичним оточенням, психологічними та фізичними особливостями учасників комунікативного процесу. Як результат, частина інформації деформується або втрачається, у найгіршому випадку свою цінність втрачає уся інформація. Дані результати можна назвати комунікативною невдачею. Тобто, комунікативні бар'єри являють собою фактори, які заважають ефективній комунікації. Бар'єри можуть бути виражені у вигляді перепон, які блокують передачу інформації.

Критеріїв для класифікації бар'єрів дуже багато, різні науковці класифікують їх по різному. Загалом їх можна розділити на: ті, які залежать від відправника інформації; ті, які пов'язані з отримувачем; ті, які не залежать від учасників комунікації. За сферою виникнення (видом комунікації), бар'єри можна поділити на внутрішні та зовнішні. Внутрішні виникають в середині організації при взаємодії працівників між собою. Зовнішні комунікативні бар'єри виникають під час комунікативних процесів між організаціями сфери фізичної культури і спорту та її оточуючим середовищем. Проте дане визначення є умовним, оскільки фактично зовнішні комунікації виникають між фізичними особами, представниками організації та стейкхолдерами.

Крім того, бар'єри можуть мати наступну природу: викривлення змісту і значення повідомлення; індивідуальні особливості учасників (фізичні та психічні порушення, психологічні проблеми, брак комунікативної компетентності тощо; незнання мови співрозмовника; низька якість технічних засобів передачі інформації або їх нестача; неправильний вибір каналів та засобів передачі повідомлення; проблеми конкретного міжособистісного спілкування, пов'язані з незацікавленістю темою обміну інформацією, антипатією один до одного співрозмовників; соціокультурні особливості; особливості самої організації (незадовільна структура, відсутність чіткого поділу обов'язків, упереджене ставлення відповідно до займаних посад, перевантаження відділів інформацією; великі проміжки часу на етапах комунікативного процесу, великі відстані передачі повідомлення тощо. Дані визначення були підтверджені нашими дослідженнями.

Міжкультурні відмінності особливо помітні при взаємодії з групою споживачів, оскільки саме ця група є найчисельнішою та найрізноманітнішою. Окрім відмінностей у вербальних та невербальних символах, які часто є причиною неправильної інтерпретації повідомлень, комунікативними бар'єрами можуть виступати стереотипи та упередження стосовно певної культури або нації.

Стереотипами та упередженнями науковці вважають відносно стійкі та спрощені образи соціальних об'єктів (окремих груп, людей, явищ тощо), які складаються в умовах дефіциту інформації як результат узагальненого особистого досвіду індивіда, а також в результаті уявлень, що прийняті у суспільстві [196, с. 9–11; 195, с. 13]. Вони можуть виникати базуючись на соціальному статусі особи, її місці в суспільстві, її минулому досвіді тощо. Проте вони мають місце не лише під час спілкування між представниками різних етнічних, культурних, національних груп, а і під час комунікації в межах соціально неоднорідних особистостей однієї групи.

Стереотипи та упередження можуть як заповнювати прогалини в інформації, так і бути причиною неприйняття інформації, яка їм суперечить. Тобто, в першому випадку працівник отримує певну кількість інформації, якої йому недостатньо для прийняття певного рішення або складення висновку, в такому випадку, виходячи з власних міркувань, досвіду та упереджень, він заповнює інформаційні ланки, яких бракує. Але таке заповнення не завжди є істинним відносно переданої інформації. В другому випадку, працівник може бути настільки переконаним у своїх баченнях певних факторів, що він не сприйматиме інформацію, яка б заперечувала його упередження.

Під час проведення попередніх досліджень [76; 77; 79] нами були визначені комунікативні бар'єри, які найчастіше зустрічаються у фізкультурно-спортивних організаціях під час внутрішніх та зовнішніх комунікативних процесів. В рамках даного дослідження ми виділили наступні зовнішні комунікативні бар'єри: дискомфорт фізичного середовища, в умовах якого сприймається повідомлення (шум, світло, температура, тиснява); технічні бар'єри (у технічних каналах зв'язку); міжмовні (різні мови, діалекти); соціальні (різні соціальні групи, становище в суспільстві); культурні (різні нації, культури); використання в повідомленні незрозумілих співрозмовникові термінів; бар'єри, створювані особливостями мови співрозмовника (дикція, інтонація тощо); відсутність або незадовільна організація роботи відділу, який відповідає за зовнішні комунікації.

3.3.2. Вплив внутрішніх комунікативних бар'єрів на взаємовідносини ЦФЗН «Спорт для всіх» зі стейкхолдерами. Досить часто проблеми у зовнішньому спілкуванні організацій фізичної культури і спорту виникають через внутрішню неорганізованість, незадовільну структуру даних організацій, невизначеність кола обов'язків персоналу, нераціональний розподіл ресурсів тощо. Центри «Спорт для всіх» також мають внутрішні комунікативні бар'єри, які впливають на зовнішні. Відбуваються спотворення інформаційних повідомлень, тобто повідомлення надходять до структурних ланок організації або трансформуються в них неналежним чином.

Внутрішні комунікативні бар'єри впливають на прийняття управлінських рішень. Так, через невірні висхідні дані можуть бути неправильно визначені цілі, тактика та стратегія організації. Внутрішні бар'єри можуть неправильно трансформувати як інформацію, яка поступає в організацію ззовні, так і інформацію, яка надсилається з середини організації зовнішнім групам впливу.

У внутрішніх бар'єрах великий вплив має людський фактор. Так, окрім вищезазначених фізичних і психічних особливостей учасників комунікативних процесів, також відносяться особливості сприйняття інформації (стереотипність і шаблонність мислення, упередженість ставлення, прагнення монополії на інформацію, приховування інформації тощо).

До основних внутрішніх комунікативних бар'єрів організацій сфери фізичної культури і спорту на наш погляд відносяться:

1. Перевантаження комунікативних каналів. Оскільки кожний канал має свою пропускну ємність, інформація, яка її перевищить, буде відкинута.
2. Фільтрація та деформація інформації посередниками. Чим через більше коло осіб та структурних підрозділів проходить інформація, тим більших змін вона зазнає. Кожен посередник може відкинути зайву, на його погляд, частину інформації або інтерпретувати її по-своєму.
3. Незадовільна структура організації або незадовільна комунікативна мережа. Це можливо, якщо інформація проходить через недоцільних посадових осіб або в недоцільній послідовності.

4. Великий обсяг інформації. Людина може всебічно сприймати обмежену кількість інформації. Якщо інформації забагато, людина починає сприймати її частково, систематизувати на власний погляд, виділяти на свій розсуд лише основне тощо. Через що зміст може бути частково втрачено або важлива частина інформації буде втраченою. Також, втрата інформації можлива, коли певна посадова особа через недовіру до підлеглих або прагненням штучно створити свою важливість збирає усю інформацію у своє відання, але не в змозі впоратися з її обсягом.

5. Неякісний зворотній зв'язок. Через недостатню кількість чіткої зворотної інформації відправник не може переконатись у правильності сприйняття повідомлення одержувачем.

6. Ненавмисні спотворення, які виникають під час намагань заповнити нестачу інформації, через що виникає некоректне сприйняття ситуації або ускладнення в спілкуванні.

7. Навмисне викривлення або приховування інформації. Це може відбуватися через конфлікт між підрозділами або високими посадовими особами, з метою уникнення покарання або приховування інформації один від одного з метою спекуляції інформацією.

8. Невизнання статусу особи, яка надсилає повідомлення. Як правило, особа, яка має вищий статус в організації, має більше досвіду та займає вищу посаду, ставиться з недовірою до компетентності працівників нижчого ієрархічного рівня її організації.

9. Опір змінам. Він трапляється, коли працівники своїми діями намагаються зупинити зміни, які, на їх думку, будуть не на їх користь.

В рамках даного дослідження на основі результатів, отриманих від респондентів, було встановлено, що в центрах «Спорт для всіх» присутні наступні внутрішні комунікативні бар'єри: більше, ніж три чверті бар'єрів припадає на технічні (27,7%), соціальні (28,7%) та бар'єри, пов'язані з відсутністю або незадовільною роботою відділу, який відповідає за зовнішні комунікації (28,7%). Кожна з них присутня в більше, ніж в чверті випадків

комунікативних з'єднань. Решту комунікативних бар'єрів складають дискомфорт фізичного середовища, в умовах якого сприймається повідомлення; культурні бар'єри; бар'єри, створювані особливостями мови співрозмовника; використання в повідомленні незрозумілих термінів.

В результаті проведеного дослідження було встановлено, що внутрішні комунікативні бар'єри напряду впливають на зовнішні. Респонденти однаково оцінювали рівень розвитку як внутрішніх, так і зовнішніх комунікацій (різниця до 9%). Ця тенденція зумовлюється тим, що для того, щоб передати необхідну інформацію назовні, її необхідно спочатку передати та узгодити серед колег центру. Якщо інформація зазнає деформації на етапі внутрішньої передачі та обробки, вона буде передана назовні у викривленому або незрозумілому вигляді. В свою чергу, отримувач із зовні через неясність інформації може викривити її ще більше. Проте, з іншого боку, спотворення інформації ззовні також може вплинути на її переробку та сприйняття всередині.

Для прикладу розглянемо співвідношення рівнів розвитку внутрішніх комунікацій і зовнішніх на прикладі рівня розвитку комунікацій між центрами та органами державної влади та місцевого самоврядування (рис. 3.20).

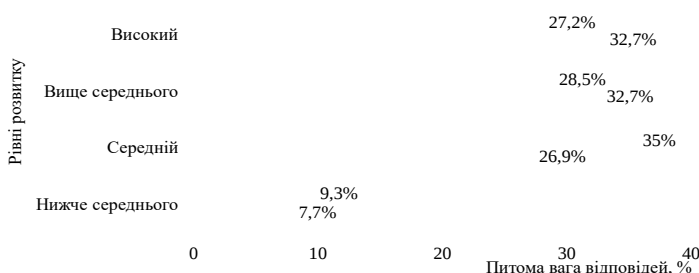


Рис. 3.20. Співвідношення рівнів внутрішніх і зовнішніх комунікацій, n=105:

Рівень розвитку комунікацій центрів з органами;
Рівень розвитку комунікацій в середині центрів

Як бачимо на малюнку 3.20 рівні розвитку комунікацій з органами державної влади та місцевого самоврядування та рівні розвитку внутрішніх комунікацій майже ідентичні. Отже, при вирішенні питань із зовнішніми комунікативними процесами необхідно подбати і про внутрішні. Адже, навіть досконала зовнішня комунікаційна система може не працювати належним чином через створення перепон внутрішніми комунікативними бар'єрами. Проте, під час проведення дослідження було встановлено, що не всі респонденти розуміють сутність комунікативних бар'єрів та звертають на них увагу (до 90%). Дана тенденція можлива і в інших організаціях сфери фізичної культури і спорту. Для її подолання необхідна роз'яснювальна робота серед спеціалістів та їх керівників з приводу сутності комунікативних бар'єрів та типових механізмів подолання бар'єрів, які зустрічаються найчастіше.

3.3.3. Аналіз зовнішніх комунікативних бар'єрів центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх». Взаємодія організацій із зовнішнім середовищем неможлива без будь-яких перепон та їх подолання. Проте, для ефективних комунікацій перепони необхідно мінімізувати. Близько 10% респондентів взагалі не вбачає яких-небудь комунікативних бар'єрів під час внутрішнього або зовнішнього спілкування. Проте, це не означає, що бар'єрів не існує. Нерозуміння суті бар'єрів саме по собі є небажаним для комунікативних процесів. Оскільки, першочерговим для боротьби з будь-якими вадами є їх визнання. Нами були розглянуті комунікативні бар'єри, з якими стикаються працівники центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» під час їх взаємодії з різними групами впливу.

Під час взаємодії зі споживачами центри в тій чи іншій мірі стикаються з наступними комунікативними бар'єрами: дискомфорт фізичного середовища, в умовах якого сприймається повідомлення (12,7%), технічні бар'єри (36,4%), соціокультурні бар'єри (24,6%), бар'єри, створювані особливостями мови співрозмовника (7,6%), використання в повідомленні незрозумілої термінології (5,1%), відсутність або незадовільна робота відділу, який відповідає за зовнішні комунікації (13,6%). Дані представлені у вигляді гістограми (рис. 3.21).



Рис. 3.21. Комунікативні бар'єри, з якими найчастіше стикаються у центрах при спілкуванні зі споживачами, n=105

Як бачимо, при спілкуванні зі споживачами присутній широкий спектр комунікативних бар'єрів. Це зумовлено тим, що група споживачів вирізняється найбільшим різноманіттям членів. Крім того, сама група споживачів найбільш чисельна. Найчастіше зустрічаються технічні бар'єри, що зумовлено незадовільним станом технічної бази. Рідше соціокультурні, які зумовлені різноманітністю представників різних прошарків населення, упередженістю ставлення один до одного через соціальний стан, різною фінансовою можливістю для забезпечення себе необхідною амуніцією для занять руховою активністю, а також культурними особливостями. Рідше зустрічається дискомфорт фізичного середовища, в умовах якого відбуваються комунікативні акти між споживачами та представниками центрів «Спорт для всіх».

Дані комунікативні бар'єри зумовлені тим, що місце проведення занять та його обстановка мають значення для ефективності комунікативних процесів. Окрім сприятливості навколишньої обстановки має значення саме місце проведення занять, тобто в приміщенні чи на відкритому повітрі. На відкритому повітрі присутні більше факторів, які можуть завадити ефективному комунікативному акту. Також, має вплив відсутність в центрах відділу, який відповідає за зовнішні комунікації. Особливо це має значення для залучення

нових споживачів. Необхідні фахівці, які б спеціалізувалися на залученні нових споживачів та утриманні наявних.

При спілкуванні з інвесторами, спонсорами і меценатами центри фізичного здоров'я населення зіштовхуються з такими комунікативними бар'єрами, як дискомфорт фізичного середовища (6,3%), технічні бар'єри (28,4%), міжмовні бар'єри (3,2%), соціальні бар'єри (38%), використання в повідомленні незрозумілої співрозмовнику термінології (3%), відсутність або незадовільна робота відділу, який відповідає за зовнішні комунікації (21,1%). Дані представлені у вигляді гістограми (рис. 3.22).



Рис. 3.22. Комунікативні бар'єри, з якими найчастіше стикаються у центрах при спілкуванні з інвесторами, спонсорами, меценатами, n=105

Отже, під час взаємодії з інвесторами, спонсорами, меценатами домінують соціальні бар'єри, що зумовлено участю у комунікативних процесах представників різних соціальних груп. Досить часто зустрічаються технічні бар'єри, що також зумовлено незадовільним станом технічного оснащення ЦФЗН «Спорт для всіх». 21,1% респондентів підтримують необхідність наявності відділу, який відповідає за зовнішні комунікації. Як і в попередньому випадку, присутня необхідність участі у зовнішніх комунікаціях профільних фахівців, які мають необхідні вміння та навички у сфері спілкування із

зовнішнім оточенням, а також, чий робочий час виділено на зовнішні комунікації. Адже, звичайні співробітники мають виконувати перш за все свою безпосередню роботу, через що під час випадкових зовнішніх комунікацій часто присутні поспіх та некомпетентність у даній справі.

При спілкуванні з партнерами центри фізичного здоров'я населення зіштовхуються з такими комунікативними бар'єрами, як дискомфорт фізичного середовища, в умовах якого сприймається повідомлення (3,8%), технічні бар'єри (39,2%), міжмовні бар'єри (5,1%), соціальні бар'єри (16,5%), використання у повідомленні незрозумілої співрозмовнику термінології (7,6%), відсутність або незадовільна робота відділу, який відповідає за зовнішні комунікації (27,8 %). Дані представлені у вигляді діаграми (рис. 3.23).

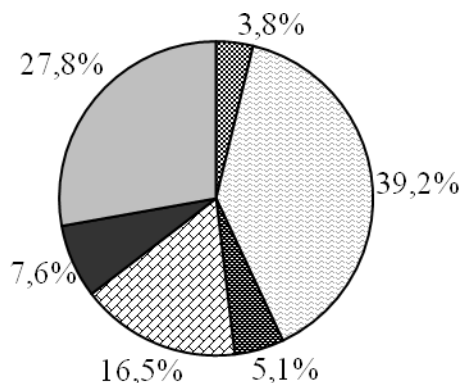


Рис. 3.23. Комунікативні бар'єри, з якими найчастіше стикаються у центрах при спілкуванні з партнерами, n=105:

- Дискомфорт фізичного середовища;
- Технічні бар'єри;
- Міжмовні бар'єри;
- ▨ Соціальні бар'єри;
- Використання незрозумілих термінів;
- Відсутність або незадовільна робота відділу

При взаємодії центрів з партнерами переважають технічні бар'єри. Дане явище обумовлене незадовільним станом технічних засобів зв'язку, про що зазначалося вище. Рідше, але вагомо, зустрічаються бар'єри пов'язані з відсутністю або незадовільною роботою відділу, який відповідає за зовнішні комунікації. Проте, слід зазначити, що не в усіх центрах є доречним створення саме відділу. У сільських та селищних центрах, а також в центрах у невеликих містах, де чисельність персоналу, як і місцевого населення, відносно невелика, не має сенсу створювати окремий підрозділ для зовнішньої взаємодії.

Оптимальніше створити відповідну штатну одиницю, яка передбачає розвиток та підтримання зовнішніх взаємовідносин з оточуючим середовищем. Крім того, вагомий вплив мають соціальні бар'єри, зумовлені соціальною нерівністю та упередженням представників різних прошарків населення один до одного.

Також, деяким центрам не вистачає власних веб-сайтів. Сільські центри можуть обмежитись оголошеннями на дошці оголошень біля місцезнаходження самого центру, сільської ради чи в інших місцях масового перебування, а також можуть розраховувати на усну передачу інформації серед односільчан. Міським, районним, обласним центрам є доцільним створити власний веб-сайт або хоча б сторінку у соціальній мереж із необхідною інформацією для споживачів і партнерів. Крім того, можна використовувати сайт місцевих органів самоврядування, тобто розміщуючи необхідно інформацію в окремому розділі. Сайт доцільно використовувати для опитування відвідувачів з метою збору інформації, що дозволяє поліпшити діяльність центрів. Сайти мають відповідати наступним вимогам: бути зручними у використанні, доступними для швидкого пошуку необхідної інформації, мати цікавий сприятливий дизайн та зручну структуру, містити усі необхідні елементи та зручну навігацію.

Під час взаємодії з органами державної влади та місцевого самоврядування різних рівнів представники ЦФЗН «Спорт для всіх» стикаються з наступними комунікативними бар'єрами: технічні бар'єри (20,6%), соціальні бар'єри (50%), відсутність або незадовільна робота відділу, який відповідає за зовнішні комунікації (29,4%). Дані представлені у вигляді діаграми (рис. 3.24).

Половину бар'єрів складають соціальні бар'єри. Це пов'язано головним чином з тим, що державні службовці, які впливають на діяльність центрів «Спорт для всіх», займають вищий соціальний щабель, ніж більшість працівників центрів «Спорт для всіх». Через це чиновники не здатні розуміти потреби центрів належним чином. Більше чверті займають проблеми, пов'язані з відсутністю або незадовільною роботою відділу, який відповідає за зовнішні комунікації. Одну п'яту складають технічні бар'єри. Проте, в даному випадку

технічна недосконалість присутня не лише у центрів, а і у органів, які не користуються усіма технічними можливостями зв'язку.

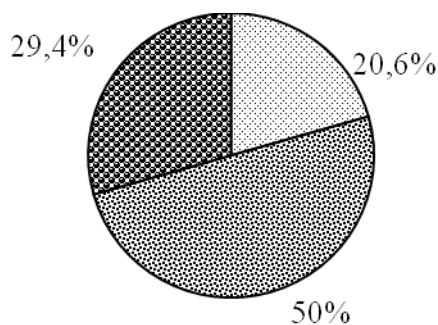


Рис. 3.24. Комунікативні бар'єри, з якими найчастіше стикаються у центрах при спілкуванні з органами державної влади та місцевого самоврядування, n=105:

- Технічні бар'єри;
- ▨ Соціальні бар'єри;
- ▩ Відсутність відділу

Державні органи віддають перевагу паперовому спілкуванню більше, ніж електронному, хоча останнє є більш зручнішим, швидшим, а отже, ефективнішим. З іншого боку, слід зазначити, що саме через недостатність фінансування та матеріально-технічного забезпечення з боку органів державної влади у центрів «Спорт для всіх» існують технічні бар'єри.

При спілкуванні зі спортивними федераціями, асоціаціями, товариствами, об'єднаннями, клубами центри зіштовхуються з такими комунікативними бар'єрами, як технічні бар'єри (43%), соціальні бар'єри (9,3%), використання в повідомленні незрозумілої співрозмовнику термінології (6,5%), відсутність або незадовільна робота відділу, який відповідає за зовнішні комунікації (41,2 %). Дані представлені у вигляді діаграми (рис. 3.25).

Більше 80% усіх бар'єрів складають технічні бар'єри та відсутність або незадовільна робота відділу, який відповідає за зовнішні комунікації. Це пов'язано з тим, що з фізкультурно-спортивними організаціями постійно потрібно вести діалоги, для цього необхідні кваліфіковані працівники, які мають достатньо часу для цього. Необхідні досконалі комунікативні канали, які зможуть передавати інформацію на відстані (електронна пошта, Інтернет тощо). Для цього необхідне відповідне технічне обладнання у справному стані

(комп'ютери з доступом до мережі Інтернет, телефонні апарати тощо). Проте, фактично техніки або не вистачає, або вона знаходиться в неналежному стані.

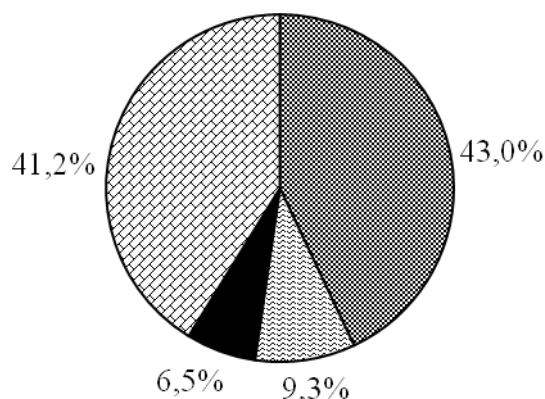


Рис. 3.25. Комунікативні бар'єри, з якими найчастіше стикаються у центрах при спілкуванні з фізкультурно-спортивними організаціями, n=105:

- Технічні бар'єри;
- ▨ Соціальні бар'єри;
- Використання незрозумілих термінів;
- ▨ Відсутність або незадовільна робота відділу

При спілкуванні з волонтерами центри фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» зіштовхуються з такими комунікативними бар'єрами, як дискомфорт фізичного середовища (3,8%), технічні бар'єри (35,8%), соціальні бар'єри (24,5%), культурні бар'єри (3,8%), використання в повідомленні незрозумілої термінології (20,8%), відсутність відділу, який відповідає за зовнішні комунікації (11,3%). Дані представлені у вигляді діаграми (рис. 3.26).

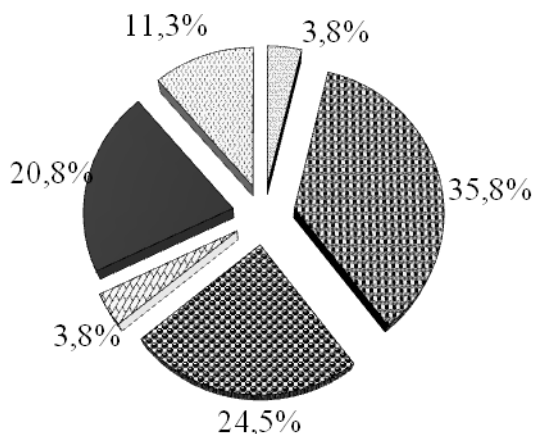


Рис. 3.26. Комунікативні бар'єри, з якими найчастіше стикаються у центрах при спілкуванні з волонтерами, n=105:

- Дискомфорт фізичного середовища;
- ▨ Технічні бар'єри;
- ▨ Соціальні бар'єри;
- ▨ Культурні бар'єри;
- Використання незрозумілих термінів;
- ▨ Відсутність або погана робота відділу

Більше половини бар'єрів, які трапляються під час зовнішньої взаємодії центрів «Спорт для всіх», складають технічні та соціальні бар'єри. Такі бар'єри, як зазначалося вище, виникають через незадовільний технічний стан засобів та каналів зв'язку, а також, відчуття учасниками комунікативних актів соціальної нерівності. Оскільки волонтерами найчастіше бувають представники молоді, які ще не досягли високого соціального положення, вони можуть або відчувати невпевненість при спілкуванні з більш поважними особами, або високопоставлені особи будуть зверхньо відноситися до волонтерів. Через що комунікативні акти будуть мінімізуватися, а частина інформації втрачатися.

Крім того, присутнє використання в повідомленні незрозумілої співрозмовнику термінології. Це пов'язане з тим, що волонтери можуть бути недостатньо обізнані з термінологією, яка використовується працівниками центрів під час проведення заходів. Також, заважає відсутність спеціального відділу зовнішніх взаємодій. Доцільним є створення посади спеціаліста, який би працював із волонтерами, досліджував їх можливості та потреби, доцільно підбирав і використовував стимули для волонтерів, скеровував волонтерську діяльність у відповідне русло.

При взаємодії із засобами масової інформації центри фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» стикаються з наступними комунікативними бар'єрами: дискомфорт фізичного середовища, в умовах якого сприймається повідомлення (3,7%), технічні бар'єри (44,8%), міжмовні бар'єри (15,9%), соціальні бар'єри (19,7%), використання в повідомленні незрозумілої співрозмовнику термінології (4,7%), відсутність або незадовільна робота відділу, який відповідає за зовнішні комунікації (11,2 %). Дані представлені у вигляді діаграми (рис. 3.27).

Під час даного роду взаємодії майже в половині випадків виникають технічні бар'єри. Це пов'язано з тим, що для точного зберігання інформації, яка є предметом взаємодії, необхідне використання сучасного технічного обладнання. Значимими виступають міжмовні та соціальні бар'єри, рідше – відсутність відділу зі зв'язків із зовнішніми групами впливу. Міжмовні бар'єри

особливо помітні, коли мова видання відрізняється від розмовної мови співрозмовника. Через це може бути викривлення інформації, незрозумілість окремих термінів, труднощі у перекладі фізкультурно-спортивної термінології тощо. Специфічна термінологія може бути незрозумілою навіть на рідній мові отримувача інформації, якщо він не зустрічав її раніше. Іноді зустрічаються проблеми, пов'язані з дискомфортом фізичного середовища, в умовах якого сприймається повідомлення.

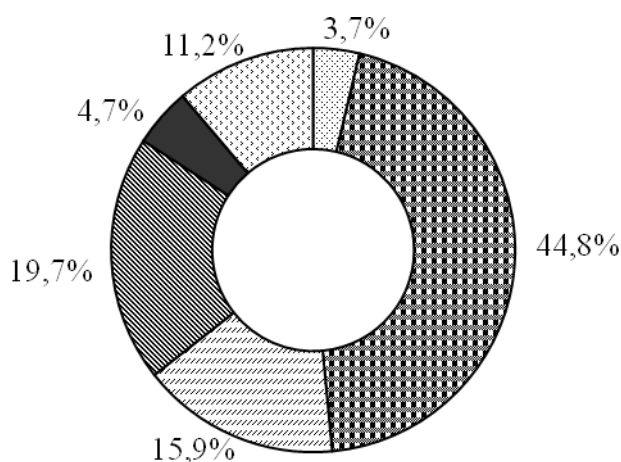


Рис. 3.27. Комунікативні бар'єри, з якими найчастіше стикаються у центрах при спілкуванні із засобами масової інформації, n=105:

- Дискомфорт фізичного середовища;
- Технічні бар'єри;
- Міжмовні бар'єри;
- Соціальні бар'єри;
- Використання незрозумілих термінів;
- Відсутність або погана робота відділу

Під час обміну інформацією між центрами «Спорт для всіх» та контролюючими органами виникають такі перешкоди, як технічні бар'єри (30%), соціальні бар'єри (35%), використання в повідомленні незрозумілої співрозмовнику термінології (6,3%), відсутність або незадовільна робота відділу, який відповідає за зовнішні комунікації (28,7 %).

Як бачимо, зазвичай трапляється один з трьох основних вагомих видів бар'єрів або технічні, або соціальні, або відсутність/незадовільна робота відділу, який відповідає за зовнішнє спілкування. Решта бар'єрів зустрічаються дуже рідко. Причини зазначених бар'єрів тотожні причинам аналогічних

бар'єрів, які виникають з іншими комунікативними групами. Слід відзначити, що контролюючі органи також мають технічні недосконалості. Якщо за кордоном широко розповсюджена подача різноманітних звітів за допомогою Інтернету та електронної пошти, то в Україні такий варіант має формальний характер, тобто має місце лише на папері. Чим створюється багато ускладнень при подачі планової звітності.

Іноді трапляються бар'єри, пов'язанні з використанням співрозмовниками незрозумілої один для одного термінології. Контролюючі органи використовують специфічну термінологію, відміну від термінології, яку використовують ЦФЗН «Спорт для всіх». Отже, працівники центрів мають ознайомлюватися з профільною для кожного контролюючого органу термінологію, слідкувати за змінами та нововведеннями, консультуватися, за необхідності, з представниками даних органів стосовно правильності подання та оформлення документації, а також з приводу роз'яснення незрозумілих аспектів. Зі свого боку, центри мають намагатися передати необхідну інформацію найбільш чітко та зрозуміло для отримувача, не перенавантажувати повідомлення зайвими незрозумілими для співрозмовників термінами.

Також, розглянемо проблеми, з якими стикаються центри мережі «Спорт для всіх» при спілкуванні між собою (рис. 3.29). Як зазначалося вище, ми назвали даний вид взаємодії умовно зовнішніми комунікаціями.

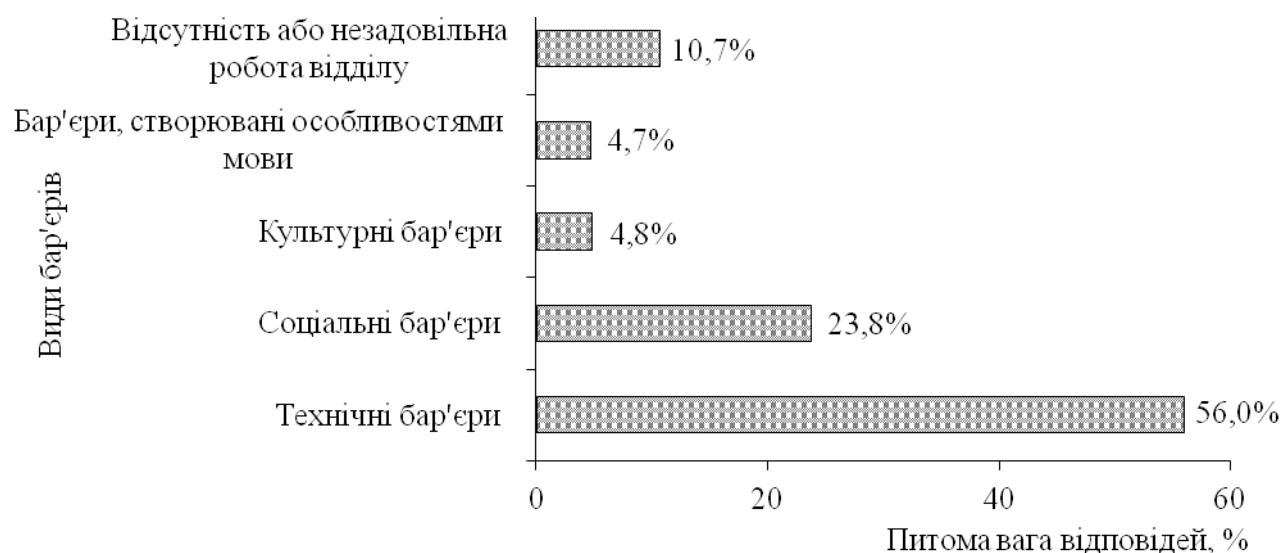


Рис. 3.29. Комунікативні бар'єри при взаємодії центрів між собою, n=105

Зазвичай центри взаємодіють відповідно до ієрархічної структури, проте можливе спілкування та взаємодопомога центрів одного рівня або між центрами різного рівня, які не перебувають в безпосередньому ієрархічному зв'язку. Під час комунікативних процесів даного роду можна зустріти наступні комунікативні бар'єри: технічні бар'єри (56%), соціальні (23,8%), культурні (4,8%), бар'єри, створювані особливостями мови співрозмовника (4,7%), відсутність або незадовільна робота відділу, який відповідає за зовнішні комунікації (10,7 %).

Отже, під час взаємодії між самими центрами у більше, ніж половині випадків зустрічаються технічні бар'єри, у майже чверті випадків – соціальні, які пов'язані з особливостями ієрархії центрів. Іноді трапляються проблеми, пов'язані з браком відділу із зовнішніх комунікацій. Рідше мають місце культурні бар'єри, пов'язані з культурними особливостями співрозмовників, а також бар'єри, які виникають через особливості мови відправника повідомлення. Дані особливості заважають одержувачу належним чином сприймати зміст. Оскільки певна інформація може бути або неприйнятною, або помилково інтерпретованою.

Загалом, серед усіх стейкхолдерів найчастіше трапляються такі комунікативні бар'єри, як технічні, соціальні, а також відсутність/незадовільна робота відділу, який відповідає за зовнішні комунікації. Серед внутрішніх комунікативних бар'єрів зазвичай трапляються технічні (35,8%), соціальні (24,5%), а також, використання в повідомленні незрозумілих співрозмовникові термінів (18,9%). Як бачимо, технічні та соціальні бар'єри присутні як у внутрішніх, так і в зовнішніх комунікаціях. Зовнішні та внутрішні комунікативні бар'єри взаємопов'язані. Вдосконалення матеріально-технічного забезпечення та оснащення сприятиме вирішенню як внутрішніх, так і зовнішніх комунікативних проблем, і тим самим послабить вплив комунікативних бар'єрів на діяльність ЦФЗН «Спорт для всіх».

Соціальна нерівність, яка часто має місце, здебільшого проявляється у випадках, коли одна особа, як окрема особистість або як представник організації, відноситься зверхньо або зовсім не сприймає свого співрозмовника, через його соціальний статус або невисоке положення організації, яку він представляє. Наприклад, працівники всеукраїнських засобів масової інформації можуть не звертати уваги на невеликі центри «Спорт для всіх». Або представники партнерів, які особисто мають високий соціально-економічний статус, можуть не сприймати належним чином представників центрів «Спорт для всіх», які мають нижчий особистий соціально-економічний статус. Також, співрозмовники можуть ставитись один до одного упереджено через вікові та статеві відмінності.

Висновки до розділу 3

До стейкхолдерів центрів «Спорт для всіх» окрім безпосередньо зацікавленої групи споживачів, належать капіталовкладники, фізкультурно-спортивні організації, контролюючі органи, ЗМІ, волонтери, органи державної влади та місцевого самоврядування різних рівнів, заклади вищої освіти. Крім того, для успішного виконання місії центри взаємодіють між собою, що є відносно зовнішніми комунікаціями.

У процесі стратегічного планування центрів «Спорт для всіх» необхідно враховувати вплив стейкхолдерів на центри (від 0,4 до 0,8 балу), рівень розвитку комунікацій між ними (від 0,3 до 1 балу), комунікативні канали, які використовуються при спілкуванні, а також, очікування стейкхолдерів від даної співпраці, важливість певних речей для них, значення успішної співпраці та невдалої взаємодії між центрами та їх стейкхолдерами. Респонденти охарактеризували вплив органів державної влади та місцевого самоврядування як найсильніший (1 бал), а органів охорони здоров'я – як найслабший (0,3 бали). Рівень розвитку комунікацій з різними стейкхолдерами респонденти оцінили здебільшого як середній (0,4–0,6 балу) та вище середнього (0,6–0,8 балу).

Дослідження основних бар'єрів зовнішніх комунікативних процесів центрів «Спорт для всіх» виявив, що в більшості випадків мають місце 1) технічні (20,6%-56%); 2) соціальні (9,3%–50%); 3) відсутність або погана робота відділу, який відповідає за зовнішні комунікації (10,77%–41,2%). Це зумовлено слабкою матеріально-технічною базою (забезпеченість на 30%–50%), соціально-економічною різноманітністю учасників руху «Спорт для всіх», а також браком фахівців із зовнішніх комунікацій (забезпеченість на 20%), чия основна фахова діяльність полягає у налагодженні зовнішніх комунікативних зв'язків.

Слід звернути увагу на вищу освіту співробітників, оскільки вона має відповідати профілю діяльності, а в освітню програму мають входити дисципліни пов'язані з комунікаціями у фізкультурно-спортивних організаціях.

Основні положення розділу відображені у роботах автора [76, 77, 79, 80, 164, 167].

РОЗДІЛ 4

АНАЛІЗ СТРУКТУРИ ЗОВНІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ ЦЕНТРІВ ФІЗИЧНОГО ЗДОРОВ'Я НАСЕЛЕННЯ «СПОРТ ДЛЯ ВСІХ» УКРАЇНИ

4.1. Аналіз основних зовнішніх комунікативних каналів центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх»

Для взаємодії центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» із зовнішніми групами впливу, використовуються відповідні комунікативні канали. Оптимальні комунікативні канали підбираються з врахуванням особливостей самого повідомлення та групи отримувачей. Проте, не завжди канали, якими користуються центри, оптимально підходять для відповідної ситуації. Це пов'язано як з відсутністю необхідних вмінь у безпосередніх відправників повідомлення – представників центрів, так і чинниками, які не пов'язані з ними та на які вони не можуть впливати. Зовнішні групи, в свою чергу, також використовують певні комунікативні канали за власною ініціативою та на власний вибір у випадках, коли саме вони є ініціатором взаємодії. Проте, не обов'язково для відповіді отримувач буде використовувати той самий канал, по якому йому було відправлено повідомлення. Він може за необхідності чи на власний розсуд змінити комунікативний канал.

Зазвичай із різною частотою та інтенсивністю використовуються такі комунікативні канали, як усна комунікація, документальна (письмова) комунікація, телефони стаціонарний та мобільний, відеозапис, аудіо запис, періодичні видання, телебачення, радіо, електронна пошта, пошта та Інтернет. Проведене нами опитування представників груп впливу виявило, що найбільш вживаним є усне спілкування, як найбільш доступний вид зв'язку.

Застосований нами метод групових оцінок дозволив виокремити думки різних груп впливу, встановити їх орієнтації стосовно видів комунікативного зв'язку, якими вони користуються для спілкування з центрами «Спорт для всіх». Це дозволяє управлінцям процесами комунікації у програмі «Спорт для

всіх» більш детально, цілеспрямовано та ефективно керувати наявними проблемами при розподілі ресурсів.

Якісну та кількісну характеристику зовнішніх комунікацій в діяльності центрів «Спорт для всіх» проаналізуємо через вплив основних чинників, які формують ефективність комунікативних процесів. Для зменшення суб'єктивних факторів в оцінці прогностичних рішень звернемося до методу групових експертних оцінок.

Визначимо основні й другорядні комунікативні канали для спілкування із зовнішньою аудиторією. Частота використання комунікативних каналів визначається відносно необхідності та доцільності. Для визначення значущості комунікативних каналів скористуємося правилом Борда, за яким кожен виборець повідомляє свої вподобання, ранжуючи n кандидатів від кращого до гіршого. Кандидат не одержує очок за останнє місце, одержує одне очко за передостаннє і так далі; одержує $(n-1)$ очок за перше місце. При голосуванні за правилом Борда, перемагає кандидат із найбільшою сумою очок.

Дані комунікативні канали за видами зв'язку можна умовно поділити на наступні групи: міжособистісні (усна та письмова комунікації, телефони стаціонарний та мобільний, пошта), інформаційно-технологічні (електронна пошта, Інтернет), широко розповсюджені (періодичні видання, телебачення, радіо), до яких в якості проміжних каналів можна віднести аудіо та відеозаписи, які в свою чергу можна охарактеризувати як інтерактивні засоби зв'язку, якщо вони є кінцевим джерелом інформації (коли контактна аудиторія переглядає або прослуховує певне інформаційне повідомлення). Розглянемо дані групи за частотою використання серед керівників центрів та їх заступників, керівників підрозділів та їх заступників, спеціалістів. Крім того, розглянемо, які канали вони насправді бажали б використовувати, але не мають змоги. Оцінку частоти використання згаданих видів каналів зв'язку проведемо по лінгвістичній порядковій шкалі із врахуванням результатів анкетного опитування.

Позначимо міжособистісні комунікації літерою «м», інформаційно-технологічні – «і-т», широко розповсюджені – «ш», інтерактивні засоби

зв'язку – «і». Відобразимо ранжування комунікативних каналів у кожній з наведених груп (табл. 4.1, 4.2).

Таблиця 4.1

Ранжування груп комунікативних каналів за фактичною частотою використання

Респонденти	Керівники центрів, n=14			Керівники підрозділів, n=22			Спеціалісти, n=69		
Питома вага респондентів, %	50	33,3	16,7	42,8	28,6	28,6	61,1	16,7	22,2
Групи комунікативних каналів	I-T	M	I-T	I-T	M	I-T	I-T	M	I-T
	M	I-T	M	M	I-T	M	M	I-T	M
	III	III	I	III	III	I	III	III	I
	I	I	III	I	I	III	I	I	III

Аналізуючи отриманні данні, можна побачити, що половина респондентів, які належать до групи керівників центрів та їх заступників, використовує за бажанням або вимушено здебільшого інформаційно-технологічні канали, іноді – міжособистісні, рідше – широко розповсюджені та дуже рідко – інтерактивні засоби зв'язку. Третина даної групи часто користується міжособистісним спілкуванням, іноді – інформаційно-технологічними каналами, рідко – широко розповсюджуваними та дуже рідко – інтерактивними засобами зв'язку. Одна шоста найчастіше використовує інформаційно-технологічні канали, іноді – міжособистісні, рідко – інтерактивні засоби зв'язку, дуже рідко – широко розповсюджені.

Відповіді респондентів, які належать до групи керівників підрозділів центрів та їх заступників, розподілилися наступним чином. Більше 40% використовує за бажанням або вимушено здебільшого інформаційно-технологічні канали, іноді – міжособистісні, рідше – широко розповсюджені та дуже рідко – інтерактивні засоби зв'язку. Майже третина представників даної групи часто користується міжособистісним спілкуванням, іноді – інформаційно-технологічними каналами, рідко – широко розповсюджуваними та дуже рідко – інтерактивними засобами зв'язку. Ще майже третина найчастіше використовує інформаційно-технологічні канали, іноді –

міжособистісні, рідко – інтерактивні засоби зв'язку, дуже рідко – широко розповсюджені.

У групі спеціалістів абсолютна більшість найчастіше використовує інформаційно-технологічні канали, іноді – міжособистісні, рідше – широко розповсюджені та дуже рідко – інтерактивні засоби зв'язку. Третина спеціалістів частіше віддають перевагу міжособистісному спілкуванню, іноді – інформаційно-технологічним каналам, рідко – широко розповсюджуваним та дуже рідко – інтерактивним засобам зв'язку. Більше 20% спеціалістів найчастіше використовує інформаційно-технологічні канали, іноді – міжособистісні, рідко – інтерактивні засоби зв'язку, дуже рідко – широко розповсюджені.

Отже, у відповідях груп опитуваних присутня однакова тенденція, змінюється лише кількісне співвідношення думок респондентів, проте змістове – лишається сталим. Загалом, більше половини респондентів часто використовує інформаційно-технологічні, іноді – міжособистісні комунікації, рідко – широко розповсюджені, дуже рідко – інтерактивні засоби зв'язку. Чверть часто користується міжособистісним спілкуванням, іноді – інформаційно-технологічними каналами, рідко – широко розповсюджуваними та дуже рідко – інтерактивними засобами зв'язку. Решта найчастіше використовує інформаційно-технологічні канали, іноді – міжособистісні, рідко – інтерактивні засоби зв'язку, дуже рідко – широко розповсюджені.

Аналізуючи данні, відображені в таблиці 4.2, можна відзначити, що абсолютна більшість опитаних працівників центрів «Спорт для всіх» хотіли б використовувати засоби зв'язку з наступною частотою: найчастіше – інформаційно-технологічні канали, іноді – міжособистісні, рідше – широко розповсюджені та дуже рідко – інтерактивні засоби зв'язку. Думки опитаних всередині груп відрізнялися лише частотою використання широко розповсюджуваних та інтерактивних засобів зв'язку, проте всі опитані найчастіше бажали б використовувати інформаційно-технологічні засоби зв'язку. Отже, враховуючи думку більшості, групи комунікативних каналів за

частотою фактичного та бажаного використання можна проранжувати наступним чином: інформаційно-технологічні, міжособистісні, широко розповсюджені, інтерактивні засоби зв'язку. Проте, в кількісному аспекті бажана частота використання присутня не в усіх центрах.

Таблиця 4.2

Ранжування груп комунікативних каналів за бажаною частотою використання

Респонденти	Керівники центрів, n=14		Керівники підрозділів, n=22		Спеціалісти, n=69	
Питома вага респондентів, %	83,3	16,7	71,4	28,6	77,8	22,2
Групи комунікативних каналів	I-T	I-T	I-T	I-T	I-T	I-T
	M	M	M	M	M	M
	III	I	III	I	III	I
	I	III	I	III	I	III

Так, 33,3% керівників центрів, 28,6% керівників підрозділів центрів, 16,7% спеціалістів частіше користуються міжособистісними, ніж інформаційно-технологічними. Причиною цьому є недостатність фінансування, застарілість або брак обладнання. Однак, респонденти хочуть змінити дану черговість, тобто почати частіше користуватися інформаційно-технологічними, ніж міжособистісними. Для цього їм необхідне надання додаткового фінансування, зміна застарілого обладнання, надання обладнання, якого не вистачає.

Проранжуємо за аналогічною методикою конкретні комунікативні канали (рис. 4.1). Так, серед опитаних електронна пошта набрала 232 бали, Інтернет – 231 бал, усна комунікація – 224 бали, документальна комунікація – 215 балів, телефон мобільний – 214 балів, телефон стаціонарний – 197 балів, періодичні видання – 174 бали, пошта і телебачення – по 152 бали, радіо – 119 балів, відеозапис – 80 балів, аудіозапис набрав 77 балів. З цього можна зробити висновок стосовно важливості каналів, яка є прямо пропорційною набраним балам. Логічно, що передові місця займають засоби зв'язку, які відносяться до інформаційно-технологічних та міжособистісних.

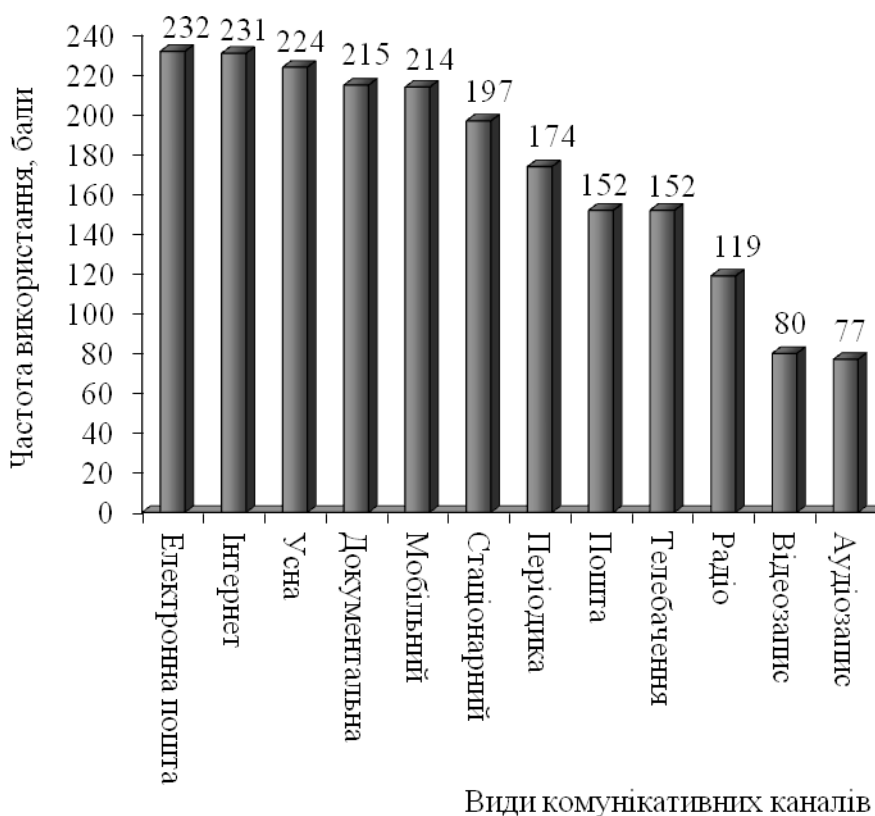


Рис. 4.1. Частота використання зовнішніх комунікативних каналів, n=105

Електронна пошта займає передову позицію, оскільки є дешевим, ефективним, зручним засобом передачі інформації. Проте, існує ризик неотримання повідомлення одержувачем. Інтернет не завжди виступає дешевим засобом, проте є ефективним в пошуку, збиранні, зберіганні та передачі інформації. Інтернет та електронна пошта дозволяють одночасно спілкуватися з декількома співрозмовниками або одночасно відправити їм одне і те саме повідомлення, також одержувач може пересилати всю або частину інформації іншому адресату. Інформація може бути закодована різним чином, наприклад, друкована, аудіо, відео, фото. Але для використання електронної пошти та Інтернету необхідне технічне обладнання.

Усна комунікація не потребує фінансових затрат та додаткового обладнання, є відносно швидкою та сприятливою для зворотного зв'язку, проте нею не завжди можна скористатися, можливі випадки переривання розмови або проблеми з її початком. Під час усної комунікації можливе використання як вербальних, так і невербальних символів.

Документальна комунікація часто є необхідною формальністю, яка здатна забезпечити певні гарантії та слугує носієм інформації. Проте, не є ефективною під час проведення неформальних переговорів. Вона не завжди потребує технічного обладнання і не тягне за собою постійних великих матеріальних затрат. Важливою перевагою перед усною комунікацією є її здатність до перевірки та корекції перед відправленням, а також зберігання після відправлення як отримувачем, так і відправником за наявності дублікату. Копії документу можна розіслати кільком отримувачам одночасно або в різні проміжки часу. Крім того, отримувач зможе пізніше звірити написану інформації зі своїм розумінням даної інформації. Недоліком можна вважати її повільність відносно усної комунікації, також існує ризик неотримання адресатом відправленого йому письмового повідомлення.

Телефони стаціонарний та мобільний допомагають швидко передати інформацію на велику відстань. Проте вона потребує одночасної активності обох співрозмовників, за винятком відправлення sms-повідомлень. В той час, як за допомогою Інтернету та електронної пошти співрозмовники можуть залишати один одному повідомлення в різний час. Але самі центри використовують мережу Інтернет здебільшого для розміщення оголошень або загальної інформації стосовно власної діяльності та проведених заходів. Крім того, працівники центрів можуть шукати в мережі Інтернет певну необхідну інформацію. Стейкхолдери здебільшого просто сприймають інформацію, яку центри розміщують в Інтернеті. Центри можуть сприймати, обробляти та використовувати інформацію, яку розміщують в мережі стейкхолдери.

Слід зазначити, що як телефонний зв'язок, так і Інтернет покриття залежать від постачальників даних видів зв'язку, які можуть виступати як особи, які сприяють певній взаємодії, так і бути кінцевим отримувачем повідомлення (стейкхолдером). Однак для телефонного зв'язку необхідне простіше та дешевше обладнання, ніж для користування Інтернетом. Але сучасні технології дозволяють використовувати один пристрій як для Інтернету, так і для дзвінків (смартфон, планшет, ноутбук, системний

комп'ютер (наприклад, через програмне забезпечення skype)). Проте, мобільний телефон все ще лишається найбільш переносним засобом технічного зв'язку, яким користується майже усе населення.

Пошта є повільнішим засобом для передачі інформації, за її допомогою важко передати велику кількість інформації, до того ж адресат може не отримати повідомлення через втрату його службами поштового зв'язку. Проте це дешевий спосіб передачі інформації. Для найбільшої ефективності використання пошти потребує додаткового використання інших комунікативних каналів, наприклад, підтвердження отримання поштового повідомлення за допомогою телефону або електронної пошти.

Рекламні матеріали можуть бути надіслані поштою мешканцям прилеглої до центру місцевості. Тоді не має потреби шукати персональні данні мешканців. Вони відправляються усім мешканцям підряд в їх поштові скриньки. Необхідне лише знання назви населеного пункту, вулиць, номерів будинків та кількості у них квартир, якщо будинок є багатоквартирним. Так само, можна надсилати інформацію на певних носіях (папір, диск тощо). Також, поштою можуть надсилатися документи з підписами та мокрими печатками, якщо не має їх електронних аналогів або відповідних засобів зв'язку.

Періодичні видання та телебачення є засобами масової інформації, які здатні в короткий час передати інформацію великій кількості людей. Проте зазвичай лише в одному напрямку. Хоча можливі випадки дзвінків глядачів і слухачів, якщо передача йде в режимі реального часу та для цього є технічні можливості. За відсутності домовленостей між центрами та ЗМІ або за відсутності спонсора чи мецената розміщення інформаційних оголошень може потягнути великі фінансові затрати. Також, серед недоліків можна відзначити часовий фактор, оскільки ці засоби зв'язку відтворюють необхідну інформацію у певний час, отже, не всі потенційні отримувачі мають можливість її отримати.

Відео та аудіо записи можуть розповсюджуватися на матеріальних носіях в рамках рекламної кампанії або надсилатися в організації з метою ознайомлення зі змістом даних записів працівників цих організацій та інших

осіб, які мають до них відношення. Часто аудіо та відеозаписи використовуються для передачі необхідного матеріалу засобам масової інформації. Для запису на них інформації потрібне необхідне обладнання та певний час, а у випадку розповсюдження великої кількості копій, ще й значні кошти на придбання носіїв.

Нами було проведено опитування серед представників стейкхолдерів центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» для встановлення пріоритетів певних видів зв'язку під час взаємодії з центрами «Спорт для всіх». Узагальнення позицій груп стейкхолдерів дозволяє дійти наступних висновків:

- для споживачів основним інформаційним джерелом є усний контакт, радіо та телебачення, Інтернет;
- для волонтерів пріоритетним є усний комунікативний канал, мобільний зв'язок, Інтернет;
- з партнерами переважає такий вид зв'язку як електронна пошта, менше вживається усний та письмовий зв'язок;
- з меценатами, спонсорами та інвесторами нагальним є письмове спілкування та усний контакт.

З владними структурами спілкуються переважно у письмовій (офіційній документальній) формі, а при взаємодії зі спортивними федераціями, асоціаціями, спілками і клубами використовують насамперед електронну пошту та усну комунікацію.

Звідси випливає, що усний канал є найбільш популярним видом зв'язку у комунікативному процесі. Оскільки є доступним та відносно зручним для всіх стейкхолдерів центрів.

В дослідженні приймали участь представники груп впливу, які віддають перевагу як літнім, так і зимовим видам спорту. Всіх учасників опитування можна об'єднати по роду занять у п'ять груп: капіталовкладники (інвестори, спонсори, меценати, партнери), волонтери, споживачі, фізкультурно-спортивні організації (спортивні федерації, асоціації, спілки, клуби) та засоби масової інформації. Аналіз результатів опитування стейкхолдерів, задіяних у літніх

видах спорту (спортивні ігри, плавання, легка атлетика, велоспорт тощо), дав наступні результати:

- у капіталовкладників рейтингове голосування показало, що серед комунікативних каналів зв'язку існує така послідовність частот використання: електронна пошта (87,6%), документальна комунікація (12,4%);

- у волонтерів: усна комунікація (61,7%), мобільний телефон (25,1%), Інтернет (13,2%);

- у споживачів: усне спілкування (64,1%), телефон стаціонарний (18,7%), мобільний (6,9%), Інтернет (6,2%), письмово (4,1%);

- у фізкультурно-спортивних організацій: усна комунікація (48,8%), електронна пошта (32,9%), Інтернет (13,1%), пошта (5,2%);

- у засобах масової інформації: усне спілкування (53,1%), письмова комунікація (23,7%), електронна пошта (23,2%).

Аналогічно розглянемо стейкохдерів центрів «Спорт для всіх», які віддають перевагу зимовим видам спорту (катання на лижах, ковзанах, хокей тощо). Аналіз результатів опитування стейкхолдерів, задіяних у зимових видах спорту, дав наступні результати:

- у капіталовкладників рейтингове голосування показало, що серед комунікативних каналів зв'язку існує така послідовність частот використання: електронна пошта (75,7%), документальна комунікація (24,3%);

- у волонтерів: усна комунікація (67,2%), мобільний телефон (27,7%), Інтернет (5,1%);

- у споживачів: усне спілкування (52,4%), Інтернет (16,2%), мобільний (14,5%), телефон стаціонарний (9,8%), письмово (7,1%);

- у фізкультурно-спортивних організацій: усна комунікація (37,8%), електронна пошта (39,2%), Інтернет (16,1%), пошта (6,9%);

- у засобах масової інформації: усне спілкування (44,1%), письмова комунікація (34,8%), електронна пошта (14,8%), телефон стаціонарний (6,3%).

Кількість учасників, які приймали участь в опитуванні, є вибіркою із генеральної сукупності всіх осіб, що займаються постійно або час від часу

руховою активністю за своїми вподобаннями та з відповідною мотивацією або мають відношення до організації діяльності центрів «Спорт для всіх». Вибірка – це підмножина генеральної сукупності. Реально, всі статистичні результати ми отримуємо із вибірок. Правильний відбір даних для вибірки є головним кроком, який буде визначати точність статистичних висновків. Споживачі – це вибірка із генеральної сукупності всіх споживачів, які задіяні у програмі «Спорт для всіх», волонтери – це вибірка із генеральної сукупності всіх волонтерів тощо.

Аналізуючи частоту використання комунікативних каналів в Україні та країнах Європейського Союзу (на основі інформації Євростату) ми побачили, що в організаціях сфери спорту для всіх в країнах Європейського союзу інтенсивність використання сучасних засобів зв'язку набагато вища, ніж в українських центрах «Спорт для всіх». Це пояснюється тим, що європейські організації мають більше ресурсів та сучасного устаткування, ніж українські. Про недосконалість технічного забезпечення центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» зазначалося в попередньому розділі. Стаціонарний телефон використовується з однаковою інтенсивністю як в Україні, так і в країнах ЄС. Засоби масової інформації як канал передачі інформації інтенсивніше використовуються в Україні, ніж в Європейському Союзі. Це пояснюється тим, що в Європі більше уваги приділяється Інтернету, ніж ЗМІ. Оскільки Інтернетом користуються не лише більшість організацій, а і більшість користувачів. Тож ефективнішими є оголошення в Інтернеті, ніж в ЗМІ. Тож, для збільшення інтенсивності та насиченості використання сучасних засобів зв'язку українським центрам необхідне додаткове ресурсне забезпечення.

Для ефективного спілкування в мережі Інтернет центрам фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» необхідно мати офіційний сайт. Проте, його мають лише 57,7% центрів. При цьому ЦФЗН «Спорт для всіх», які мають сайти, здебільшого знаходяться у великих населених пунктах, починаючи з невеликих міст. В селах та селищах зазвичай центри не користуються веб-сайтами, оскільки для оповіщення місцевого населення їм достатньо локальних засобів зв'язку (оголошення в місцевих ЗМІ, на інформаційних стендах тощо).

Однак фактична наявність офіційного веб-сайту ще не означає його корисності та ефективності. Оскільки інформація, розміщена на ньому, має бути своєчасною, достатньою за обсягом, зрозумілою, лаконічною. Тобто сайт та інформаційні блоки не мають бути перенавантажені зайвою інформацією та не мають містити занадто довгі описи, що відштовхуватиме та плутатиме читача. Цікавим має бути оформлення сайту, усі посилання, розміщені на сайті, мають працювати. Головна сторінка має містити однозначну змістовну інформацію стосовно сутності центрів та їх діяльності. Наприклад, якщо одразу основну увагу привертатиме лише великий банер із зображенням дітей, які займаються руховою активністю, то відвідувачу може здатися, що сайт присвячено дитячому закладу (школа, дитячий садок, інтернат). Найчастішими недосконаlostями сайтів є застарілість та недостатність інформації.

В нашому дослідженні ми запропонували респондентам оцінити інформативність сайтів центрів «Спорт для всіх», в яких вони працюють. Під інформативністю в даному випадку мається на увазі достатність, своєчасність, зрозумілість інформації. Дані представлені у вигляді діаграми (рис. 4.2).

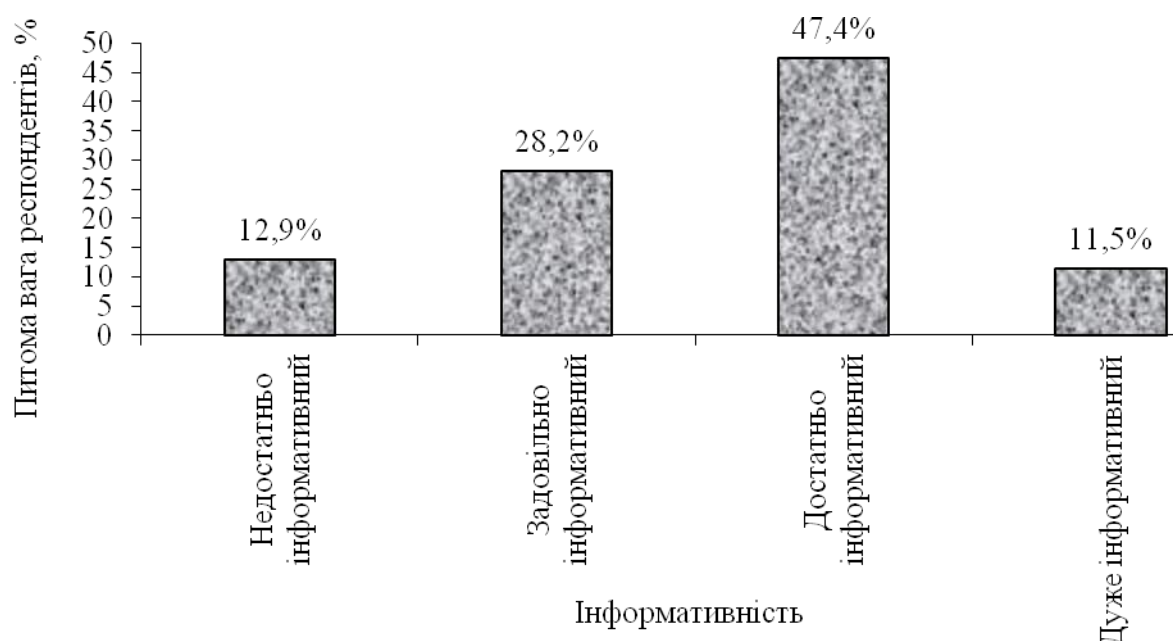


Рис. 4.2. Оцінка інформативності веб-сайтів центрів «Спорт для всіх», n=105

В результаті даного дослідження було виявлено, що не всі веб-сайти є достатньо інформативними. Майже половина респондентів охарактеризували

сайти їх центрів як достатньо інформативні, більше чверті вважає, що їх сайти мають задовільну інформативність, 11,5 % опитаних відмічають, що сайти їх організацій є дуже інформативними, проте 12,9% відмічають недостатню інформативність веб-сайтів. Тобто, значна частина наявних сайтів потребує змістового вдосконалення.

Для більш глибокого аналізу отримані під час дослідження данні ми використали у SWOT-аналізі системи зовнішніх комунікацій центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» (табл. 4.3), який, окрім прикладного застосування у нашому дослідженні, є рекомендованим зразком для майбутніх самостійних аналізів центрів.

Розглянемо можливості та загрози, які можуть вплинути на системи зовнішніх комунікацій центрів, але не залежать від самих ЦФЗН «Спорт для всіх», а також, сильні та слабкі сторони даної системи центрів, які залежать від внутрішніх особливостей ЦФЗН «Спорт для всіх». Окрім виявлення даних факторів окремо в кожній групі, ми дослідили, яким чином вони можуть впливати на систему зовнішніх комунікацій центрів поєднуючись між собою та як це поєднання враховувати в стратегіях зовнішньої діяльності.

Для формування стратегії розвитку доречним є врахування сильних сторін та можливостей. Поєднання факторів можливостей та слабких сторін допомагає створити стратегії для внутрішніх змін, які будуть корисними при появі сприятливих можливостей. Наприклад, матеріально-технічну базу необхідно оперативно покращувати за появи державної або спонсорської допомоги, що матиме особливе значення при збільшенні кількості стейкхолдерів.

Поєднання аналізу загроз та сильних сторін дає можливість розробити стратегію використання потенційних переваг під час протидії зовнішньому впливу, тобто несприятливим факторам. Загрози та слабкі сторони вказують на фактори, які стримують стратегічний розвиток. Наприклад, послаблення або припинення взаємодії добровільних стейкхолдерів з центрами у поєднанні з відсутністю відділу/фахівців із зовнішніх комунікацій негативно позначаються на кількості стейкхолдерів та якості спілкування з ними.

Таблиця 4.3

SWOT-аналіз системи зовнішніх комунікацій центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх»

<u>Opportunities / Можливості</u> 1. Збільшення підтримки центрів стейкхолдерами. 2. Збільшення державної та спонсорської підтримки для оновлення технічного оснащення. 3. Створення державних програм підтримки спонсорської та меценатської діяльності у сфері спорту для всіх. 4. Підготовка високопрофесійних фахівців із зовнішніх комунікацій. 5. Підвищення популярності рухової активності. 6. Посилення міжнародної співпраці та обміну досвідом у сфері спорт для всіх за участю українських центрів.	<u>Treats / Загрози</u> 1. Відмова добровільних стейкхолдерів від взаємодії з центрами або її послаблення. 2. Підвищення вимог стейкхолдерів до комунікативних форм та каналів. 3. Зменшення державної підтримки розвитку та популяризації центрів. 4. Часті зміни форм та видів звітності центрів контролюючим органам. 5. Брак кваліфікованих фахівців із зовнішніх комунікацій. 6. Зменшення тенденцій до занять руховою активністю та цікавості до даної сфери. 7. Збільшення соціальної нерівності серед учасників руху «Спорт для всіх».
<u>Strength / Сильні сторони</u> 1. Багаторічний досвід діяльності та застосування комунікативних зв'язків. 2. Рівень розвитку комунікацій зі стейкхолдерами середній та вище середнього. 3. Проведення центрами різноманітних заходів, направлених на залучення стейкхолдерів та підвищення рівня комунікацій з ними. 4. Намагання центрів підтримувати тривалу взаємодію зі стейкхолдерами. 5. Розуміння працівниками центрів важливості використання сучасних засобів зв'язку.	<u>Weakness / Слабкі сторони</u> 1. Слабка матеріально-технічна база. 2. Відсутність фахівців та відділів із зовнішніх комунікацій. 3. Слабке стратегічне планування зовнішньої взаємодії. 4. Ігнорування деякими працівниками комунікативних бар'єрів під час комунікативних процесів центрів. 5. Відсутність постійних та якісних тренінгів для підвищення комунікативної компетентності персоналу центрів. 6. Брак центрів на різних рівнях адміністративно-територіального устрою України. 7. Відсутність веб-сайтів у деяких центрів.

Для успішного стратегічного планування з використанням SWOT-аналізу необхідно обрати по 2 основних, тобто найбільш вагомих, фактори з кожної

групи та проаналізувати ситуації, які можуть статися за умови настання двох перехресних факторів, тобто зробити перехресний аналіз факторів та розробити стратегії реагування на відповідні ситуації (рис. 4.3).

		Можливості (О)		Загрози (Т)	
	Фактори зовнішнього впливу → Фактори внутрішнього впливу ↓	1. Збільшення підтримки центрів стейкхолдерами.	2. Підвищення популярності рухової активності.	1. Відмова добровільних стейкхолдерів від взаємодії з центрами або її послаблення.	2. Зменшення державної підтримки розвитку та популяризації центрів.
Сильні сторони (S)	1. Багаторічний досвід	Збільшення кількості проектів та їх учасників.	Розширення мережі центрів та збільшення кількості споживачів.	Розробка програм для залучення нових учасників та утримання наявних.	Направлення звернень до органів виконавчої влади, пошук капіталовкладників.
	2. Проведення центрами заходів по залученню стейкхолдерів та підвищенню рівня комунікацій з ними.	Збільшення кількості учасників. Підвищення результативності та збільшення насиченості зовнішньої взаємодії.	Збільшення числа учасників руху «Спорт для всіх», охоплення усієї території України.	Залучення нових учасників та утримання наявних за допомогою нових програм та проектів.	Залучення капіталовкладників. Розробка проектів цільової державної підтримки.
Слабкі сторони (W)	1. Слабка матеріально-технічна база.	Зацікавлення стейкхолдерів до спілкування з використанням наявних каналів для профілактики послаблення та припинення взаємодій.	Оптимізація та адаптація наявних каналів для спілкування із зацікавленими фізичними та юридичними особами для якнайкращого залучення учасників.	Профілактика блокування проектів із зацікавлення стейкхолдерів. Конструктивна розробка програм з використанням наявних засобів зв'язку.	Пошук нових надходжень та розумна мінімізація витрат.
	2. Відсутність фахівців та відділів із зовнішніх комунікацій.	Створення посади профільного фахівця для максимізації можливих вигод.	Створення посади профільного фахівця для збільшення учасників руху та насиченості спілкування з ними.	Залучення кваліфікованих фахівців з інших організацій, пошук волонтерів-фахівців із зовнішніх комунікацій.	Необхідна фахова допомога для розробки програм з мінімальною участю держави та за мінімальних фінансових затрат. Пошук інших покровителів.

Рис. 4.3. Матриця SWOT-аналізу системи зовнішніх комунікацій центрів

На рисунку 4.3 представлено перехресний аналіз основних факторів системи зовнішніх комунікацій центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» у вигляді матриці SWOT-аналізу даної системи. У випадку **S1-O1** виникають сприятливі обставини. В даному випадку буде доцільним збільшення кількості проектів центрів «Спорт для всіх», у яких буде задіяна велика кількість стейкхолдерів, а особливо споживачів. Тобто, використовуючи власний досвід та загальний досвід діяльності інших центрів, фахівці центрів зможуть розробити проекти, до яких долучатимуться спонсори, інвестори, меценати, партнери, засоби масової інформації відповідного рівня, різноманітні фізкультурно-спортивні організації, органи державної влади та місцевого самоврядування в залежності від рівня і масштабності проектів та особливостей центрів. Даним стейкхолдерам центри зможуть запропонувати новітні креативні рухові програми та заходи, які будуть актуальні, зрозумілі, потрібні та сучасні, а також розробку та реалізацію ініційованих стейкхолдерами проектів.

Проте, найбільший акцент робитиметься на залученні споживачів, оскільки саме вони є основною групою впливу. Крім того, в деяких центрах можуть з'явитися нові групи впливу. Наприклад, певний центр міг раніше не співпрацювати із засобами масової інформації, але заручитися їх підтримкою у нових проектах. Також, нові взаємодії з новими представниками груп впливу можуть мати наслідком отримання різноманітних ресурсів, здебільшого фінансових, проте також можливе надання матеріальних ресурсів. Великий досвід діяльності центрів допоможе їм не лише отримати додаткове забезпечення, а і розумно їм розпорядитися.

У випадку **S1-O2** можливе розширення діяльності центрів, що дає підставу відкриття нових центрів, тобто розширення мережі. Збільшення популярності рухової активності проявляється у збільшенні інтересів суспільства до неї. Бажаючі вести здоровий спосіб життя можуть займатися фізичними вправами чи аматорським спортом самостійно або відвідувати певні секції. Підвищення популярності рухової активності серед потенційних

споживачів різноманітних послуг стимулює виробників та розповсюджувачів різноманітних товарів та послуг використовувати фізкультурно-спортивну тематику для рекламування їх продукції.

Отже, залучивши населення до користування своїми послугами, центри стають цікавими для капіталовкладників. Асоціації та федерації через аматорський спорт популяризуватимуть види спорту, які вони представляють. Органи державної влади та місцевого самоврядування сприятимуть поширенню ідей здорового способу життя серед населення. Інтерес різних прошарків суспільства зацікавить засоби масової інформації до висвітлення діяльності учасників руху «Спорт для всіх». Досвід центрів дозволить за даних умов збільшити кількість учасників руху «Спорт для всіх» та охопити більшу кількість залучених територій. Нові центри доцільно відкривати у населених пунктах різного адміністративного підпорядкування, особливо важливими будуть центри, які займають проміжну ланку інформаційної ієрархії мережі. За даних умов можливе впровадження новітніх технологій та передового міжнародного досвіду, а також запровадження нових багатоетапних загальнообласних ініціатив.

У випадку **S1-T1** необхідно мінімізувати вплив негативного фактору та максимізувати вплив позитивного. У разі відмови учасників, які належать до добровільних груп впливу, тобто спонсорів, інвесторів, меценатів, партнерів, споживачів, фізкультурно-спортивних організацій, від взаємодії з центрами або у разі послаблення даної взаємодії досвідчені фахівці центрів мають запровадити програми та вжити необхідних заходів як для залучення нових зацікавлених осіб, так і для профілактики відмови від взаємодії зі сторони наявних стейкхолдерів. При цьому групи впливу можуть як зменшитися за чисельністю, так і перестати існувати взагалі. Тобто, у центрів може стати менше партнерів, або вони взагалі можуть перестати співпрацювати з ними. Великий досвід центрів дозволить їх працівникам розробити програми належним чином. Програми можуть бути як абсолютно нові, так і модернізовані старі, також, програму, яка була розроблена для однієї групи

впливу, може бути перероблена для іншої. Проте, таке перепрограмування не завжди буде ефективним.

У випадку **S1-T2** для центрів дуже актуальним стає пошук спонсорської та меценатської підтримки. А також, корисною буде методично-організаційна підтримка зі сторони фізкультурно-спортивних організацій. Для вищезазначених факторів центрам знадобиться допомога засобів масової інформації. Також, необхідна стратегія взаємодії з державою, яку уособлюють органи державної влади та місцевого самоврядування відповідних рівнів, яким підпорядковуються центри. При спілкуванні з державними органами, користуючись накопиченими за роки діяльності знаннями та навичками, центри направлятимуть звернення до органів державної влади та місцевого самоврядування відповідних рівнів, а також ініціюватимуть направлення петицій від інших учасників руху «Спорт для всіх», розроблятимуть наглядний матеріал корисності діяльності центрів. Що стимулюватиме збільшення державної підтримки життєдіяльності центрів «Спорт для всіх».

Поєднання факторів у випадку **S2-O1** є платформою для збільшення кількості учасників груп впливу та в певних випадках збільшення кількості самих груп, збільшення насиченості взаємодії з ними, підсилення комунікативних зв'язків, а отже дане поєднання сприятиме підвищенню результативності спілкування. Центри «Спорт для всіх» мають активно користуватись виникненням даного роду обставин. Заходи, які проводяться центрами, можуть самі по собі стимулювати підтримку стейкхолдерів, тобто певний захід може залучати ЦФЗН «Спорт для всіх» та певну групу впливу, наприклад, центри можуть самостійно проводити заходи, направлені на залучення споживачів.

Також, центри можуть спільно з іншими групами впливу залучати нових зацікавлених сторін. Наприклад, центри «Спорт для всіх» спільно із засобами масової інформації можуть проводити заходи, направлені на залучення капіталовкладників. При цьому фізичні та юридичні особи, на яких направлені проекти, можуть бути цікавими як виключно для центрів, так і для центрів та їх

стейкхолдерів. Проте в першому випадку, на відміну від другого, задіяні стейкхолдери мають непряму зацікавленість, тобто сам факт залучення певних нових учасників руху «Спорт для всіх» їм нецікавий, проте їх зацікавлення обумовлено в угоді з центрами, укладеної перед початком участі в зазначеному проекті.

Поєднання факторів **S2-O2**, тобто заходів центрів та підвищення популярності рухової активності, дає змогу залучити велику кількість нових учасників руху «Спорт для всіх», які представлятимуть більшість населених пунктів України. Окрім українських учасників руху, можливе залучення іноземних та міжнародних. Також, можливе приєднання української мережі до міжнародної спільноти. При даному поєднанні факторів центрам важливо підтримати популярність рухової активності та привернути до себе увагу, як до оптимальних місць для занять фізичними вправами та спортом. Проте, слід не зупинятися на залученні лише нових споживачів. Необхідно презентувати корисність популярності рухової активності для рекламних послуг та формування іміджу неспортивних організацій. В такому випадку залучені до діяльності центрів капіталовкладники (партнери, спонсори, інвестори) зможуть створити собі сприятливий імідж як покровителів оздоровчих установ. Для меценатів та волонтерів важливо показати суспільну корисність діяльності центрів та інших учасників руху «Спорт для всіх».

Спортивним федераціям і асоціаціям необхідно запропонувати допомогу у популяризації видів спорту, які вони представляють, а натомість отримати від них матеріально-методичну допомогу. Наприклад, центри популяризуватимуть аматорський баскетбол, а Федерація баскетболу України та баскетбольні клуби надаватимуть їм для цього приміщення, інвентар або методичну допомогу. Для ЗМІ доречним є надання тематичних повідомлень, які були б цікаві глядачам в умовах їх високої зацікавленості здоровим способом життя.

Поєднання факторів **S2-T1** змушує центри докладати зусиль для боротьби за увагу добровільних учасників руху «Спорт для всіх». Необхідно не лише підтримувати взаємодію, а і слідкувати за її насиченістю. Послаблення

взаємодії є рушієм до її припинення. Для профілактики послаблення або припинення взаємодії з добровільними стейкхолдерами центри мають вживати певних заходів, наприклад, більше уваги звертати на їх потреби та відображати це у своїх заходах. У випадку припинення взаємодії з певними капіталовкладниками, волонтерами, засобами масової інформації, фізкультурно-спортивними організаціями та споживачами реалізовувати програми та проводити акції з приводу залучення нових учасників. При цьому необхідно враховувати, на яку саме групу впливу спрямовані заходи. Так, за відсутністю необхідної кількості капіталовкладників, доречним є активне залучення волонтерської допомоги, для ЗМІ буде доречним побачити велику кількість споживачів послуг центрів, які бажають сприймати послуги самих засобів масової інформації. За відсутністю необхідних ресурсів необхідно використовувати комунікативні канали та засоби спілкування з мінімальними фінансовими затратами.

Поєднання факторів **S2-T2** змушує центри більше зусиль направляти на пошуки недержавних джерел фінансування, активніше використовувати базу фізкультурно-спортивних організацій та частіше користуватися волонтерською допомогою. Тобто, необхідно стимулювати недержавну допомогу розвитку діяльності центрів. Доречною буде допомога громадських об'єднань фізкультурно-оздоровчого спрямування та фізкультурно-спортивних організацій стосовно матеріально-технічного забезпечення. Зокрема, безоплатне або на пільгових умовах надання в оренду приміщення та прокат необхідного обладнання і інвентарю. Проте, крім пошуків інших фінансових впливань є доречним розробляння проектів цільової державної підтримки, які передаватимуться компетентним органам для затвердження та направлення фінансування. Тобто, необхідно різним чином повертати прихильність органів державної влади та місцевого самоврядування відповідно до рівня центрів. Проте, не завжди на центри впливають безпосередні керівні органи, наприклад, політика Міністерства молоді та спорту України впливає не лише

безпосередньо на Всеукраїнський центр, а і на регіональні. Також, необхідно враховувати затратність комунікативних каналів та засобів.

У ситуації **W1-O1** слабка матеріально-технічна база може зменшувати успіх наростаючої підтримки центрів стейкхолдерами, оскільки вона заважає ефективному спілкуванню. Отже, необхідно зацікавити стейкхолдерів спілкуванням з використанням наявних у центрів комунікативних каналів шляхом роз'яснення обставин та пошуку компромісних рішень. Також, необхідно підбирати оптимальні канали під кожну групу впливу. При цьому слід враховувати співвідношення затрат на їх використання та їх ефективність. Проте, зацікавленість стейкхолдерів сприятиме отриманню додаткових благ, а отже, виникне можливість оновлення технічного оснащення та використання дорожчих каналів та засобів зв'язку. За будь-яких обставин необхідно дотримуватись стандартів з фізичної культури і спорту, а також нагадувати про дану необхідність органам державної влади та місцевого самоврядування.

У ситуації **W1-O2** слабка база також може завадити популяризації діяльності центрів в умовах збільшення популярності рухової активності. В результаті чого, широкі верстви населення не будуть поінформовані повною мірою стосовно особливостей заняття руховою активністю та ролі діяльності центрів в створенні умов для цих занять для абсолютно всіх категорій населення. Також, це завадить активному пошуку капіталовкладників та волонтерів. Використання послуг засобів масової інформації на платній основі є дорогим для центрів. Для залучення нових стейкхолдерів через спеціальні програми та проекти необхідно максимально використовувати волонтерський рух. З іншого боку, нові надходження необхідно направити на оновлення матеріально-технічної бази центрів.

Більш несприятлива ситуація виникає при взаємодії факторів **W1-T1**. Слабка матеріально-технічна база при відмові від взаємодії добровільних стейкхолдерів завадить центрам створити ефективні програми для боротьби з цим негативним фактором. Оскільки зменшення підтримки не дає можливість оновити матеріально-технічну базу, необхідно розробити план ефективного

використання наявних засобів зв'язку. Якщо взаємодія послаблена або припинена лише з певною зацікавленою групою, необхідно підвищити рівень взаємодії з тими групами впливу, які залишилися. Наприклад, якщо на незадовільному рівні знаходяться комунікації зі спонсорами, є доречним посилити рівень взаємодії із засобами масової інформації, волонтерами, споживачами. При цьому центрам необхідно розробляти проекти з врахуванням обмеженості комунікативних каналів та максимізувати ефективність передачі інформації наявними засобами зв'язку. За допомогою нових форм рухової активності доречно залучати нові соціальні групи до заходів центрів. Необхідно акцентувати увагу на важливості роботи центрів.

У випадку **W1-T2** відбувається ігнорування органами державної влади та місцевого самоврядування факту застарілості засобів зв'язку, якими користуються ЦФЗН «Спорт для всіх». Державні органи можуть вважати неважливими як самі центри та їх діяльність, так і популяризацію рухової активності взагалі. Тобто, в умовах економії бюджетних коштів державні органи можуть заощаджувати саме на фінансуванні фізкультурно-спортивної діяльності, оскільки вважатимуть її недостатньо важливою для населення. Також, державні органи можуть не звертати увагу на брак та зношеність обладнання, яким користуються працівники центрів. Через це відбувається зменшення ефективності спілкування центрів із зовнішнім середовищем, виникає необхідність пошуку нових недержавних надходжень та розумна мінімізація витрат з метою оновлення матеріально-технічної бази. Окрім активного пошуку нових джерел матеріально-технічного забезпечення, необхідно привертати увагу держави, акцентувати на важливості залучення широких мас населення до занять руховою активністю, підкреслення значної ролі центрів у цьому процесі. Для цього необхідне подання різноманітних петицій та звітностей, наголошення на потребах центрів для їх нормального функціонування.

При поєднанні факторів **W2-O1** стримується розвиток взаємозв'язків між центрами та стейкхолдерами, при збільшенні активності самих стейкхолдерів.

Через брак фахівців спілкування з певними стейкхолдерами та потенційними стейкхолдерами може відбутися непродуктивно, через що підтримка стейкхолдерів може зменшитись. Наприклад, потенційні партнери відмовляться приймати участь у спільному проєкті, потенційні меценати не вважатимуть центри оптимальним об'єктом для благодійної діяльності, спонсори не розглядатимуть проєкти центрів як рентабельні, ЗМІ – як тему для цікавого сюжету, потенційні споживачі не розглядатимуть центри як оптимальне місце для занять руховою активністю. ФСО та ЗМІ можуть зацікавитися роботою центрів не на очікуваному рівні. Наприклад, замість районних ЗМІ та федерацій з видів спорту, центрами зацікавляться представники сільських ЗМІ та локальні спортивні клуби. Це призведе до територіального звуження впливу діяльності центрів. Те саме стосується не лише потенційних, а і наявних груп впливу.

Отже, необхідно створити відділ або посаду спеціаліста, який би займався роботою із представниками зовнішнього середовища, відслідковував їх активність та інтереси, підтримував постійні зв'язки. Окрім робочого часу, виділеного саме на зовнішню взаємодію, такий фахівець матиме необхідні знання та навички спілкування. У випадку появи додаткового фінансування необхідно виділити частину на створення даної посади, також буде доречним підбір обізнаних та кваліфікованих волонтерів. У випадку неможливості виконання даних рекомендацій, необхідно заздалегідь створити орієнтовний розподіл обов'язків та дій працівників центрів на випадок появи ситуації, яка розглядається. Також, необхідно підвищувати кваліфікацію персоналу комунікативними тренінгами та курсами.

У випадку поєднання факторів **W2-O2** брак кваліфікованих фахівців зменшуватиме роль центрів у підтриманні престижу занять руховою активністю та ведення здорового способу життя, оскільки фахівцям іншого профілю бракує робочого часу, знань та умінь для ефективного зовнішнього спілкування. Зменшення даної ролі центрів зменшуватиме їх конкурентоспроможність. Тобто, центри не зможуть повною мірою використати значимість популярності рухової активності, привернути до себе

максимальну увагу населення, потенційних капіталовкладників, ЗМІ необхідного рівня, волонтерів. Окрім залучення добровільних стейкхолдерів є доречним створення ініціативних програм та направлення їх органам державної влади та місцевого самоврядування. Для цього необхідна допомога фахівців, яких за необхідності можна наймати на певний термін. Наприклад, допомога агенцій, які займаються створенням реклами та певного іміджу. Необхідно аналізувати попередні проекти та обирати ті з них, які мали найбільший успіх, або виділяти окремі найбільш успішні їх частини та поєднувати в новий проект.

При поєднанні факторів **W2-T1** відбувається неефективне спілкування та розроблення неякісних програм. Необхідно підвищити рівень комунікативної компетентності персоналу, залучити досвідчених фахівців з інших організацій або з числа волонтерів, які продовжують взаємодіяти з центрами. Необхідно розробити проекти по залученню нових учасників, профілактики відмови від взаємодії представників груп впливу, але при цьому бажано понести мінімальні затрати. Тобто, заходи мають бути ретельно сплановані та враховувати вплив різних факторів.

При появі обставин **W2-T2**, виникає загроза зменшення кількості центрів та їх програм. Проекти можуть закриватися як органами влади, так і центрами самостійно, особливо через брак необхідних ресурсів. Необхідно залучати більше спонсорської та меценатської допомоги, залучати ЗМІ до обговорення даної проблеми. Проте, для цього необхідні певні фахівці. За неможливості їх залучення із оточуючого середовища центрів, необхідно обрати найбільш кваліфіковану в даному аспекті особу та тимчасового делегувати частину її обов'язків іншим працівникам з метою збільшення кількості робочого часу для зовнішнього спілкування, підвищити кваліфікацію даного працівника за допомогою курсів та доручити йому ведення важливих переговорів, дослідження потреб стейкхолдерів та роботи з ними. При цьому необхідно раціонально використовувати наявні ресурси.

Отже, SWOT-аналіз допомагає досліджувати сприятливі та несприятливі можливості, сильні та слабкі сторони зовнішньої комунікативної системи

ЦФЗН «Спорт для всіх», тобто негативні та позитивні фактори, як окремо по-групах, так і у взаємодії факторів один з одним, що може слугувати базою для розробки раціональних та ефективних стратегій розвитку зовнішньої комунікативної системи центрів. Даний аналіз можна використовувати також для дослідження інших параметрів діяльності центрів та інших організацій.

В даному дослідженні приймали участь працівники центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» різного віку, статі, освітнього рівня, займаних посад та професійного стажу. Так, серед опитаних 47,1% чоловіків та 52,9% жінок, серед яких 18,4% досягли віку від 18 до 24 років, 18,4% – від 25 до 30 років, 21,3% – від 31 до 40 років, 14,7% – від 41 до 50 років, 19,1% – від 51 до 60 років та 8,1% досягли віку понад 60 років. Вікові дані представлені у вигляді гістограми (рис. 4.4).



Рис. 4.4. Вік респондентів, n=105

Абсолютна більшість респондентів (83,5%) мають вищу освіту. Решта мають незакінчену вищу освіту. 65,7% від загального числа респондентів становлять спеціалісти різних відділів центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх», 21% складають керівники та заступники керівників підрозділів центрів «Спорт для всіх», 13,3% – безпосередньо керівники та заступники керівників центрів «Спорт для всіх». Розбіжність серед кількості респондентів на зазначених посадах пояснюється тим, що спеціалісти складають більшість працівників мережі центрів «Спорт для всіх».

Респонденти мають різний професійний стаж, так 17,4% мають стаж від 1 до 5 років, третина респондентів має стаж від 6 до 10 років, 16,5% опитаних працюють в сфері спорту для всіх від 11 до 15 років та третина має

професійний стаж понад 20 років. Дані проілюстровані у вигляді діаграми (рис. 4.5).

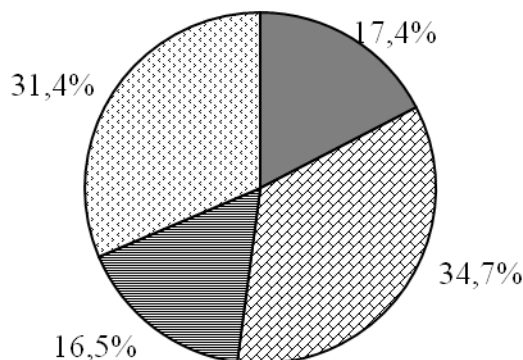


Рис. 4.5. Професійний стаж респондентів, n=105:

- 1–5 років;
- ▨ 6–10 років;
- ▩ 11–15 років;
- ▤ Понад 20 років

Для зовнішньої взаємодії працівники центрів та представники їх стейкхолдерів використовують різноманітні канали для ефективної співпраці. Під час вибору оптимального каналу враховуються особливості учасників комунікативного процесу та характер інформативного повідомлення. Проте, не завжди фактично використовуються канали, які відповідають оптимальному вибору виду зв'язку, що найчастіше обумовлено ресурсними проблемами. Досвідчені керівники центрів та їх підрозділів, у якості експертів, визнали дані стратегії дієвими та реальними для виконання. За настання даних умов та їх комбінацій SWOT-аналіз допомагатиме швидкому та ефективному вирішенню важливих питань стосовно зовнішньої комунікативної системи та її ефективній діяльності.

4.2. Дослідження моделі зовнішніх комунікативних процесів центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» на місцевому рівні

Схема взаємодії центрів залежить від адміністративно-територіальної одиниці, до якої вони належать, тобто від чисельності населення, ієрархії адміністративно-територіального ланки державного устрою України. Розглянемо моделі взаємодії між конкретними центрами різних рівнів та їх стейкхолдерами, на основі чого було побудовано типові моделі взаємодії між

центрами та їх групами впливу. Почнемо з простіших моделей взаємозв'язків, які утворюються між центрами підпорядкованими органам місцевого самоврядування нижчої адміністративної ланки, тобто моделі взаємодії з навколишнім середовищем міських ЦФЗН у містах районного підпорядкування, сільських, селищних центрів. Характер взаємодій дещо відрізняється від характеру взаємодій центрів вищих рівнів ієрархії, адже самі адміністративно-територіальні одиниці мають власні особливості.

В даній моделі присутні менше контактів, ніж в моделях взаємодії центрів вищих структурних ланок мережі центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх». Крім того, деякі з наявних контактів слабші. Фінансування і контроль реалізації державних програм лежить на місцевих органах самоврядування, тобто районних у містах, міських, сільських, селищних радах або адміністраціях. Проте, здебільшого сільські і селищні центри знаходяться в одній споруді з органом місцевого самоврядування та можуть вважатись його складовою частиною. Розглянемо типову модель зовнішньої взаємодії для центрів даної групи (рис. 4.6).



Рис. 4.6. Модель зовнішніх комунікативних процесів міських центрів «Спорт для всіх» у містах районного підпорядкування, районних у містах, сільських, селищних

В даній моделі представлено узагальнений варіант зовнішніх комунікацій центрів «Спорт для всіх» із основними групами впливу. Контакти з кожною групою мають свої особливості. Окрім зазначених вище, відмітимо, що зі ЗМІ співпрацюють переважно міські центри. При цьому самі ЗМІ мають локальний характер. Районні у містах, сільські та селищні центри зазвичай зі ЗМІ не співпрацюють. Проте, можуть використовувати інформаційні дошки біля під'їздів будинків або у людних місцях, наприклад біля сільської ради. Так само менше використовується волонтерської та спонсорської / меценатської допомоги. Недержавне фінансування іде переважно за рахунок споживачів. Хоча можлива епізодична спонсорська чи меценатська допомога. Дані центри звітують перед державою через контролюючі органи, а також дають можливість перевірити стан місця проведення занять, умови його проведення, умови роботи працівників тощо.

В даних центрах основні зусилля направлені на фактичну роботу зі споживачами. Дані центри можуть проводити певні заходи самостійно або у співпраці з районними та міськими центрами у містах обласного значення. Від районних (міських) центрів також можлива методична допомога. А також, допомога у вигляді інвентарю, обладнання, нагород тощо, які використовуються під час проведення заходів. Місцеві центри можуть надавати районним приміщення для можливості проведення районних заходів.

З федераціями, асоціаціями, спілками, клубами спілкування відбувається під час проведення спільних заходів, консультації центрів ФСО з приводу розроблення програм, в яких присутні представлені ФСО види спорту, використання центрами спортивної бази ФСО тощо. Із закладами охорони здоров'я центри взаємодіють під час проведення спортивно-масових заходів, а також розробки спортивних та фізкультурно-оздоровчих програм. Партнерська допомога зустрічається рідше, ніж у центрів вищого ієрархічного рівня, оскільки масштабність заходів менш цікава. Загалом, необхідно враховувати, що в селах та селищах швидко та широко розповсюджується усна інформація. З огляду на це найпопулярнішим видом комунікативного зв'язку є мобільний

телефон. А інформація стосовно найближчих заходів передається при усному міжособистісному спілкуванні від мешканця до мешканця.

Дана типова модель підтверджується моделями зовнішніх комунікацій існуючих центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» на відповідному рівні. Як приклад розглянемо міський ЦФЗН «Спорт для всіх» у місті Українка, Обухівського району, Київської області (рис. 4.7). Також, дана модель була визнана експертами як така, яка відображає існуючу схему зовнішньої взаємодії. Цифрові показники означають відносний рівень розвитку комунікативних зв'язків центру з його стейкхолдерами. За одиницю прийнято найвищий рівень розвитку. Чим менший коефіцієнт, тим слабша взаємодія.

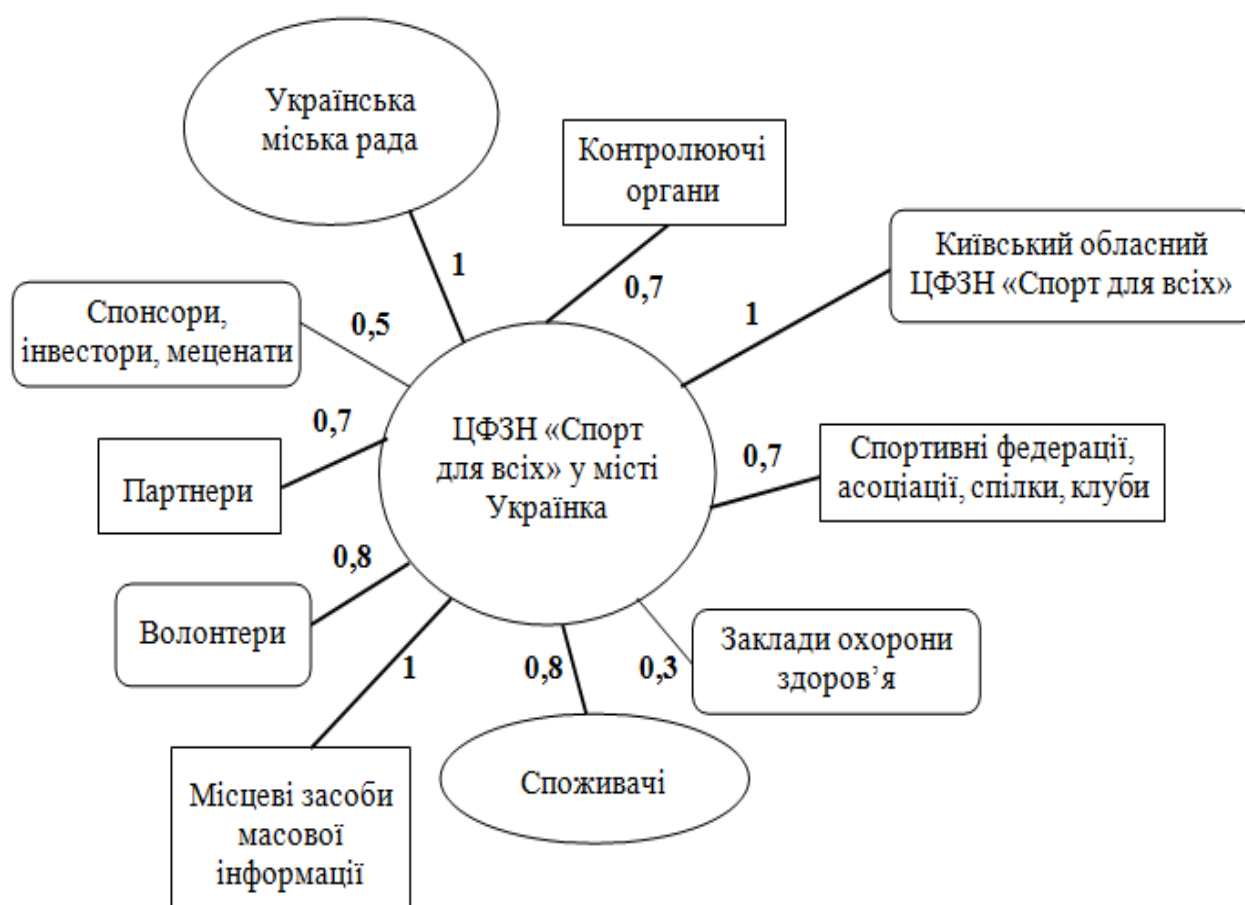


Рис. 4.7. Модель зовнішніх комунікативних процесів центру фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» в місті Українка

З більшістю груп впливу у центру фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» в місті Українка рівень розвитку комунікацій вище середнього та високий. Проте, рівень комунікацій зі спонсорами, інвесторами та меценатами

респонденти оцінили як середній. Із закладами охорони здоров'я центри взаємодіють епізодично. Підпорядковується даний центр Українській міській раді. Оскільки в Обухівському районі відсутній районний центр «Спорт для всіх», центр «Спорт для всіх» в місті Українка отримує методичну допомогу від Київського обласного центру «Спорт для всіх». Проте, не всі центри аналогічного рангу мають аналогічний рівень зв'язків зі стейкхолдерами. Сільські і селищні центри часто поступаються в даному плані міським. Також, налагодженість зв'язків центрів з оточуючим середовищем залежить від їх конкретних індивідуальних особливостей (зацікавленості місцевої влади, компетентності керівництва тощо).

В системі зовнішніх комунікацій міських у містах районного значення, сільських та селищних центрів «Спорт для всіх» присутні переважно наступні комунікативні бар'єри: технічні, відсутність спеціалізованого відділу або посадової особи, яка відповідає за зовнішні комунікації, та соціальні. Аналізуючи дані бар'єри та умови протікання комунікативних процесів, були розроблені рекомендації для оптимізації зовнішніх комунікативних процесів. Основні з них були піддані експертному оцінюванню досвідченими керівниками центрів «Спорт для всіх» різних рівнів:

1. Створити власний web-сайт (або сторінку у соцмережі), на якому буде розміщена вся необхідна для споживачів і партнерів інформація. За відсутності необхідного фінансування є доцільним використання безкоштовних конструкторів сайтів, з безкоштовним або дешевим хостингом.

2. Запровадити посаду спеціаліста, який відповідатиме за формування раціональної системи зовнішніх комунікацій центрів «Спорт для всіх» та чітке роз'яснення усім співробітникам їх посадових обов'язків з урахуванням створення цілісної системи взаємодії.

3. Впровадити у процес стратегічного планування механізми SWOT-аналізу та стейкхолдер-аналізу стану системи зовнішніх комунікацій центрів.

4. Впровадити у процес стратегічного планування моделі структури зовнішніх комунікацій центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх», зразки яких наведено у даній дисертаційній роботі.

5. Ознайомити персонал з чинними нормативно-правовими актами та роз'яснити термінологію, яка часто в них зустрічається.

6. Керівникам центрів та спеціалістам, які взаємодіють із зовнішніми групами впливу, періодично відвідувати різноманітні семінари, тренінги та інші навчальні програми з метою вдосконалення їх комунікабельності.

7. Мінімізувати внутрішні комунікативні бар'єри такі як, технічні, соціальні, фільтрація та деформація інформації посередниками, інформаційне перевантаження тощо.

Рекомендації були проранжовані від найбільш корисної до найменш корисної. Кожен експерт надавав різну кількість балів кожній рекомендації в залежності від їх корисності. Найбільшу кількість балів – найкорисніший рекомендації на думку експерта, найменшу – найменш корисній відповідно. Підрахувавши суми наданих балів для кожної рекомендації, були визначені ранги кожної з них. Перший ранг отримала найкорисніша рекомендація. Останній – найменш корисна. Отримані дані наведені у таблиці 4.4.

Таблиця 4.4

Ранжування рекомендацій експертами для сільських, селищних центрів,

n=5

№ рекомендації	Сума балів	Ранг
1.	15	5
2.	26	3
3.	12	6
4.	28	2
5.	7	7
6.	33	1
7.	19	4

Аналіз відповідей експертів виявив, що найоптимальнішим вони вважають періодичне відвідування керівниками та спеціалістами центрів, які

взаємодіють із зовнішніми групами впливу, різноманітних семінарів, тренінгів та інших навчальних програм з метою вдосконалення їх комунікабельності (рекомендація 6). Це пояснюється визнанням респондентами недостатньої комунікативної обізнаності працівників центрів, що є однією з причин виникнення комунікативних бар'єрів. Також, респонденти загального опитування зазначали, що дані заходи відбуваються дуже рідко, а у деяких центрах взагалі не мають місця. Деякі з тренінгів мають низьку якість.

Також, корисним на їх думку буде впровадження у процес стратегічного планування моделі структури зовнішніх комунікацій центрів (рекомендація 4). Структура моделі зовнішніх комунікацій сільських та селищних центрів в більшості випадків простіша, ніж міських у містах обласного підпорядкування та обласних. Це обумовлене відсутністю деяких елементів системи, тобто стейкхолдерів. Однак, це не зменшує важливості моделювання. Менш ефективним експерти вважають створення власного web-сайту, на якому буде розміщена вся необхідна для споживачів і партнерів інформація (рекомендація 1). В невеликих населених пунктах web-сайт не є нагальним, оскільки відносно невелику кількість населення можливо оповістити за допомогою засобів масової інформації (місцева преса, інформаційні дошки тощо). Проте, створення сайту, за умови його попередньої відсутності, завжди буде корисним для розвитку системи зовнішніх комунікацій.

Суттєвий вплив, на думку експертів, матиме запровадження посади спеціаліста, який відповідатиме за формування раціональної системи зовнішніх комунікацій центрів (рекомендація 2). В невеликих центрах це має особливе значення через брак персоналу, а також відсутність необхідних знань та умінь для найефективнішого зовнішнього спілкування. В міських у містах районного підпорядкування, сільських та селищних центрах працює невелика кількість працівників, які фізично не в змозі охопити весь спектр необхідної діяльності. При цьому акцент робиться на внутрішню роботу, а зовнішньому спілкуванню приділяється недостатня увага. Працівникам зазначеного профілю необхідно особливу увагу приділяти створенню електронної бази даних, в якій

міститиметься уся необхідна інформація стосовно розташування та характеристики спортивних споруд та майданчиків, варіанти можливої співпраці зі стейкхолдерами, оголошення споживачів тощо. При цьому додавати інформацію матимуть можливість не лише працівники центрів, а і їх стейкхолдери, які можуть пропонувати свої умови співпраці, розміщувати оголошення про пошук секцій та спортивних баз тощо.

Меншу кількість голосів респонденти віддали мінімізації внутрішніх бар'єрів (рекомендація 7). Експерти даного рівня центрів визнали дану рекомендацію більш значущою, ніж обласні та міські, у містах обласного підпорядкування, оскільки більше часу відводять на внутрішні комунікації. Передостаннє місце респонденти відвели впровадженню у процес стратегічного планування механізмів SWOT-аналізу та стейкхолдер-аналізу стану системи зовнішніх комунікацій центрів (рекомендація 3). Це обумовлене недостатньою обізнаністю працівників з приводу даних видів аналізу, а також меншою кількістю груп впливу, в порівнянні з центрами вищих ієрархічних рівнів. З іншого боку, дані види аналізів підходять також для невеликої кількості стейкхолдерів.

Найменш ефективним, на думку даних експертів буде ознайомлення персоналу з чинними нормативно-правовими актами та роз'яснення термінології, яка часто в них зустрічається (рекомендація 5). Це не означає, що дана рекомендація не матиме корисного впливу, проте інші рекомендації є більш прагматичними на думку експертів. За умови впровадження попередніх рекомендацій можливо одночасно послабити або прибрати декілька комунікативних бар'єрів за допомогою кожного рекомендаційного нововведення.

Для того, щоб зрозуміти змістовність отриманих результатів, було визначено рівень узгодженості думок експертів за допомогою коефіцієнта конкордації Кендела, який характеризує ступінь узгодженості різних джерел інформації, отриманої від експертів [178; 116]. Коефіцієнт $W=0,754$ свідчить про практичну узгодженість думок експертів. Для оцінки значущості

коефіцієнта конкордації було використано критерій узгодженості Пірсона. $\chi^2=22,63$.

Знайдений коефіцієнт χ^2 можливо порівняти з табличним значенням для числа ступенів свободи $K=n-1=7-1=6$ та при заданому рівні значущості $\alpha=0,2$. Оскільки вирахований коефіцієнт 22,63 більше табличного (12,59159), то $W=0,754$ не є випадковою величиною, а отже отримані результати мають зміст та можуть бути використані в даному дослідженні [35].

Модель взаємодії районних та міських центрів у містах обласного значення досить схожа на модель взаємодії міських центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» у містах районного значення, селах, селищах. Проте, в більшості випадків в центрах, які наразі розглядаються, зовнішні комунікації є більш насиченими та різноманітними. На основі аналізу конкретних місцевих центрів розглянемо типову модель зовнішньої взаємодії для даної групи центрів (рис. 4.8). Дана модель була визнана експертами як така, яка відображає існуючу схему зовнішньої взаємодії.

Міські та районні центри отримують матеріально-технічне забезпечення відповідно від районних та міських рад та державних адміністрацій. Так само, як і інші центри, підзвітні за використані ресурси та підлягають контролю зі сторони контролюючих органів. Вони можуть як безпосередньо працювати зі споживачами, так і опосередковано, якщо в даних районах в райцентрі є місцевий центр «Спорт для всіх» або якщо така ситуація склалася в районах у містах. Дані центри можуть співпрацювати з обласними центрами «Спорт для всіх», тобто центрами вищими у ієрархії мережі центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх», а також з районними у містах, міськими, сільськими, селищними. Дані центри можуть проводити спільні заходи або допомагати один одному у проведенні власних.

Відповідно до рівня центрів залучаються і представники місцевих ЗМІ. Оскільки заходи та діяльність центрів мають досить локальне значення, до співпраці залучаються локальні ЗМІ. Партнери, інвестори, спонсори, меценати також здебільшого належать до тих, хто зацікавлений саме в конкретному

населеному пункті та іноді його околицях. З огляду на локальність діяльності центрів, у них є більше змоги враховувати особливості місцевого населення, що має відображатися в особливостях місцевих програм.

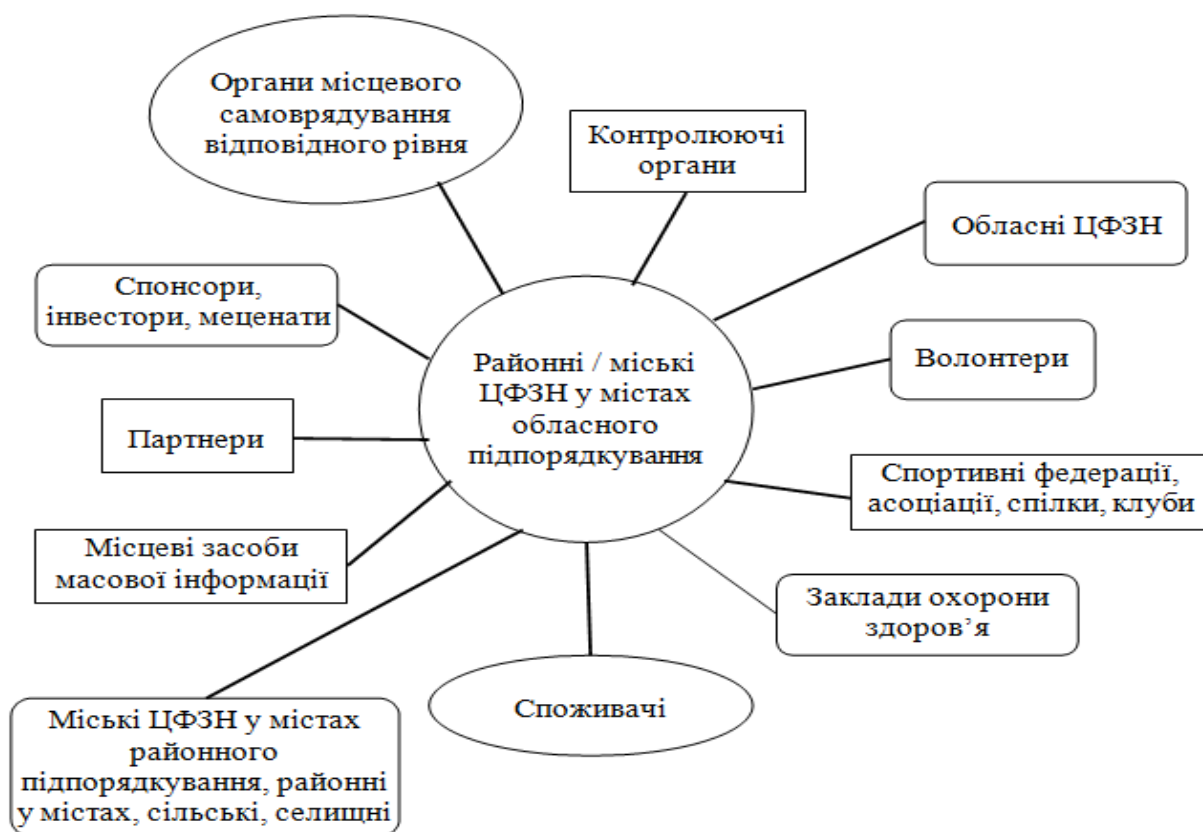


Рис. 4.8. Модель зовнішніх комунікативних процесів районних та міських у містах обласного підпорядкування центрів «Спорт для всіх»

Можлива співпраця з відповідними ФСО, які можуть залучати клієнтів центрів до членства в них, допомагати центрам з матеріально-технічними та людськими ресурсами. Так само, використовується і волонтерська допомога. На масові заходи залучають представників закладів охорони здоров'я, які до того ж можуть рекомендувати діяльність центрів відвідувачам зі скаргами на здоров'я та тим, які проходять курс реабілітації або планові огляди.

Розглянемо взаємодію центрів даної групи на прикладі Калуського міського ЦФЗН «Спорт для всіх» (Івано-Франківська область) (рис. 4.9) та Дворічанського районного ЦФЗН «Спорт для всіх», розташованого в селищі міського типу Дворічна, Дворічанського району Харківської області (рис. 4.10).



Рис. 4.9. Модель зовнішніх комунікативних процесів Калуського міського центру фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх»

З більшістю стейкхолдерів у Калуського центру «Спорт для всіх» середній рівень розвитку комунікацій, вони мають значний та деякий вплив на центр. Взаємодія з Івано-Франківським обласним ЦФЗН «Спорт для всіх» відбувається з приводу обміну методичними рекомендаціями та досвідом, а також, стосовно впровадження спільних проектів та реалізація спільних програм. Найоптимальніші взаємозв'язки налагоджені з волонтерами та ЗМІ. Найменший вплив мають спортивні федерації, асоціації, спілки, клуби та партнери. Даний центр є підконтрольним Калуській міській раді. У Калуського міського центру відсутні підпорядковані в методичному плані центри «Спорт для всіх».



Рис. 4.10. Модель зовнішніх комунікативних процесів Дворічанського районного центру фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх»

Даний центр підпорядкований Дворічанській районній державній адміністрації. Під час своєї діяльності взаємодіє з Харківським обласним центром «Спорт для всіх». Не має структурно підпорядкованого центру «Спорт для всіх». Загалом зі стейкхолдерами встановлено зв'язок з середнім рівнем розвитку. Вони мають значний та деякий вплив. Але найкраще комунікації розвинені зі спонсорами, інвесторами, меценатами, а також ЗМІ.

В системі зовнішніх комунікацій міських у містах обласного підпорядкування та районних центрів «Спорт для всіх» присутні переважно наступні комунікативні бар'єри: технічні, соціальні, особливості вимови співрозмовника, відсутність відділу, який відповідає за зовнішні комунікації, та дискомфорт фізичного середовища, в умовах якого сприймається повідомлення. Аналізуючи дані бар'єри та умови протікання комунікативних процесів, були розроблені рекомендації для оптимізації зовнішніх комунікативних процесів (див. стор. 159, розділ 4.2), які були піддані експертному оцінюванню досвідченими керівниками центрів «Спорт для всіх» різних рівнів.

Рекомендації були проранжовані від найбільш корисної до найменш корисної. Отримані дані наведені у таблиці 4.5. Це дало змогу визначити найоптимальніші з них, враховуючи особливості учасників руху «Спорт для всіх» на різних рівнях. Кожен експерт надавав різну кількість балів кожній рекомендації в залежності від їх корисності на їх думку. Найбільшу кількість балів – найкориснішій рекомендації, на їх думку. Відповідно до зібраної схеми балів були визначені ранги, розташовані за вагомістю рекомендацій.

Таблиця 4.5

Ранжування рекомендацій експертами для міських і районних центрів, n=5

№ рекомендації	Сума	Ранг
1.	29	2
2.	27	3
3.	15	5
4.	22	4
5.	8	7
6.	30	1
7.	9	6

Отже, міські центри вважають, що найбільшу користь матиме періодичне відвідування керівниками та спеціалістами, які взаємодіють із зовнішніми групами впливу, різноманітних семінарів, тренінгів та інших навчальних програм з метою вдосконалення їх комунікабельності (рекомендація 6). Базис для даної позиції є аналогічним відповідному рішення експертів сільських, селищних та міських центрів, у містах районного підпорядкування.

Також, досить значну користь матиме створення власного web-сайту для кожного центру, на якому буде розміщена вся необхідна для споживачів і партнерів інформація (рекомендація 1). За відсутності необхідного фінансування є доцільним використання безкоштовних конструкторів сайтів, з безкоштовним або дешевим хостингом. Наприклад, ua.jimdo.com, free-sait.io.ua, ui.ua тощо. Для поширення відео звітів та відео анонсів заходів, які проводяться центрами, доцільно використовувати відеохостинг YouTube. Дану рекомендацію, на відміну від представників обласних центрів, представники

міських розмістили на другому місці, оскільки в умовах обмежених фінансово-технічних можливостей невеликі міста можуть передавати інформацію за допомогою засобів масової інформації та не користуватись web-сайтом.

Значну користь матиме запровадження в кожному центрі «Спорт для всіх» посади спеціаліста, який відповідатиме за формування раціональної системи зовнішніх комунікацій центрів та чітке роз'яснення усім співробітникам їх посадових обов'язків з урахуванням створення цілісної системи взаємодії, компоненти якої доповнюють один одного (рекомендація 2). Слід зазначити, що відсутність відділу або спеціаліста, який відповідає за зовнішні комунікації, була визначена як один з суттєвих комунікативних бар'єрів.

Наступною за корисністю експерти визначили ідею впровадження у процес стратегічного планування моделі структури зовнішніх комунікацій центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» (рекомендація 4). Це дозволить краще аналізувати особливості взаємодії із зовнішнім оточенням, упорядкує, прискорить та автоматизує механізм зовнішнього спілкування. Але дана ідея є новою для працівників центрів, а отже недостатньо зрозумілою. Для успішної реалізації даної рекомендації необхідне роз'яснення співробітникам сутності та особливостей моделювання зовнішніх комунікацій центрів, а також зазначення способів використання створених моделей.

Менш необхідним експерти визначили впровадження у процес стратегічного планування механізмів SWOT-аналізу та стейкхолдер-аналізу стану системи зовнішніх комунікацій центрів (рекомендація 3). Даний фактор сприятиме дослідженню особливостей взаємодії з групами впливу, сильних та слабких сторін комунікативних зв'язків з ними. Його результати допоможуть підібрати оптимальні комунікативні канали для ефективної передачі інформації кожній групі впливу, а також для отримання зворотної інформації з найменшими втратами. Однак, даного роду аналізи використовуються в управлінській практиці в Україні відносно нещодавно, а працівники центрів «Спорт для всіх» не використовували раніше подібних механізмів. З огляду на це, працівники не в повному обсязі розуміють способи виростання SWOT-

аналізу та стейкхолдер-аналізу в стратегічному плануванні системи зовнішніх комунікацій. Це не дає їм можливості в повному обсязі оцінити важливість даного елементу планування.

Незначний вплив, на думку експертів, матиме мінімізація внутрішніх комунікативних бар'єрів (рекомендація 7). Слід зазначити, що не всі респонденти загального опитування звертають увагу на наявні комунікативні проблеми, особливо внутрішні, або вважають, що їх причиною є вплив зовнішніх чинників, які неможливо виправити самотійно. Найменш значним експерти визначили вплив ознайомлення персоналу з чинними нормативно-правовими актами та роз'яснення термінології, яка часто в них зустрічається (рекомендація 5). Надання даній рекомендації найменшого значення пояснюється більшою впливовістю попередніх факторів та посередністю негативного впливу бар'єрів, які пов'язані з незрозумілістю термінів, які використовуються співрозмовниками при зовнішньому спілкуванні. Проте, це не означає, що врахування даної рекомендації є непотрібним.

Для того щоб зрозуміти змістовність отриманих результатів, було визначено рівень узгодженості думок експертів за допомогою коефіцієнта конкордації, який характеризує ступінь узгодженості різних джерел інформації, отриманої від експертів [178; 116]. Коефіцієнт $W=0,749$ свідчить про практичну узгодженість думок експертів. Для оцінки значущості коефіцієнта конкордації було використано критерій узгодженості Пірсона $\chi^2=22,46$. Знайдений коефіцієнт χ^2 можливо порівняти з табличним значенням для числа ступенів свободи $K=n-1=7-1=6$ та при заданому рівні значущості $\alpha=0,2$. Оскільки вирахований коефіцієнт 22,46 більше табличного (12,59159), то $W=0,749$ не є випадковою величиною, а отже отримані результати мають зміст та можуть бути використані в даному дослідженні [35].

Серед груп регіональних центрів найбільші території діяльності охоплюють обласні центри. Вони мають свою структуру умовно зовнішньої взаємодії з іншими центрами «Спорт для всіх», а також модель зовнішніх комунікацій зі своїми стейкхолдерами. Типова модель зовнішніх комунікацій

обласних центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» представлено на рис. 4.11. Дана модель була визнана експертами як така, яка відображає існуючу схему зовнішньої взаємодії.



Рис. 4.11. Модель зовнішніх комунікативних процесів центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» на обласному рівні

За створення і діяльність обласних центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» відповідають обласні ради та обласні державні адміністрації. Вони направляють фінансування з обласного бюджету та формують матеріально-технічне забезпечення центрів, а також проявляють ініціативність під час направлення запитів на відведення у наступному державному бюджеті відповідної кількості фінансування для області. Крім того, органи місцевого самоврядування відповідають за впровадження у діяльність центрів «Спорт для всіх» відповідної програми, затвердженої урядом та направленої на залучення населення до занять руховою активністю та здорового способу життя. В свою чергу, центри подають відповідну звітність за витрачені кошти, за потреби та в міру можливого ініціюють нові надходження, приймають активну участь у залученні населення до активного відпочинку, популяризують здоровий спосіб життя, втілюють у життя загальнодержавні програми, створюють власні програми, під час реалізації яких контактують з іншими групами впливу, наприклад, споживачами та партнерами.

Доцільність витрачених коштів, наявність та стан виділеного матеріально-технічного устаткування, умов діяльності персоналу та його взаємодії з клієнтами, а також умови проведення масових заходів, контролюють відповідні органи, наділені відповідно до законодавства України відповідними повноваженнями. При виявленні істотних порушень контролюючі органи можуть ініціювати тимчасове припинення діяльності центрів до усунення недоліків або можуть встановлювати відсутність належних умов взагалі, що унеможлиблює діяльність обласних центрів «Спорт для всіх».

Від Всеукраїнського центру фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» обласні центри отримують методичну допомогу у вигляді рекомендацій стосовно реалізації певних програм та загальної діяльності. Разом із Всеукраїнським центром обласні центри можуть проводити спільні програми або сприяти Всеукраїнському центру у проведенні власних програм. Також, обласні центри можуть залучатися підтримкою Всеукраїнського центру в ініціюванні та проведенні програм, розроблених самими обласними центрами. Аналогічно взаємодіють обласні центри з районними центрами та міськими у містах обласного значення.

Під час реалізації програм обласні центри «Спорт для всіх» використовують партнерську допомогу. Ніша, яку партнери займають в економічному та соціальному плані, відповідає рівню заходу. Так, якщо захід залучає велику кількість учасників, глядачів, волонтерів, представників ЗМІ, на ньому будуть присутні великомасштабні партнери, чия діяльність має обласне або загальноукраїнське значення. На менш популярному заході будуть присутні партнери нижчого економіко-соціального рангу. Не можна вважати, що партнери розглядають лише кількість залучених споживачів. Адже, популяризація результатів діяльності кожного партнера відбувається не лише для клієнтів центрів, а і для волонтерів, представників державної влади, ЗМІ. Найбільш статусні партнери підтримають захід, у якому будуть присутні представник ЗМІ обласного та загальноукраїнського масштабу, представники обласної ради або адміністрації.

ЗМІ також цікавлять масштабність заходу, цікавість даного заходу для глядачів, тобто споживачів продукції самих ЗМІ, фінансова вигода від участі. Проте, ЗМІ можуть висвітлювати не лише інформацію стосовно заходу, а і нагадувати про повсякденну діяльність обласних центрів «Спорт для всіх», популяризувати її та сприяти залученню нових членів. Також, на зацікавленість ЗМІ впливає неординарність заходу або нестандартний підхід до повсякденної діяльності, що може зацікавити глядачів не лише як потенційних чи діючих клієнтів центрів, а і як споживачів продукту ЗМІ, що сприятиме підвищенню рейтингу не лише центрів, а і певного теле-, радіоканалу (передачі) або видання.

Здебільшого зі споживачами співпрацює не сам обласний центр, а міський центр «Спорт для всіх» в обласному центрі. В такому випадку обласний центр виконує більше координуючу та консультативну функцію. Проте, не в усіх областях є міські центри «Спорт для всіх» в обласному центрі, в таких випадках робота зі споживачами проводиться обласним центром.

Виходячи з вищезазначених аспектів до діяльності обласних центрів «Спорт для всіх» долучаються інвестори, спонсори та меценати. Зазвичай їх більше приваблює участь у якихось масових програмах. Хоча надавати благодійну допомогу центрам можуть і самі споживачі. Розмір такої допомоги залежить від регулярності отримуваних послуг. Крім того, центри можуть надавати певні платні послуги. Проте, отримання прибутку не є основною метою діяльності центрів «Спорт для всіх». Впливові капіталовкладники можуть впливати на рішення органів місцевого самоврядування стосовно діяльності обласних центрів «Спорт для всіх». Хоча, споживачі самі по собі також можуть звертатися до органів місцевого самоврядування стосовно нюансів діяльності обласних центрів.

Під час проведення масових заходів залучаються волонтери. Волонтери можуть бути набрані з числа споживачів. Також, волонтерами можуть бути студенти місцевих навчальних закладів, чий профіль пов'язаний зі спортивно-масовими або просто масовими заходами. З метою зацікавленості волонтерів у

діяльності центрів їм можуть надавати пільгові абонементи або квитки на певні фізкультурно-спортивні заходи, секції. Також, можуть реалізовуватися спеціальні програми, направлені на залучення та заохочення волонтерської діяльності. Волонтери можуть звертати увагу на важливість та масовість заходу, а також на роль, яку вони в ньому виконуватимуть.

Спортивні асоціації, федерації, спілки, клуби можуть надавати як методичну допомогу у вигляді рекомендацій та алгоритмів тренувань та проведення заходів, так і допомагати з матеріально-технічними та людськими ресурсами. Так, дані ФСО можуть надавати інвентар та приміщення для проведення регулярних (тренування) та епізодичних (спортивні свята) заходів, залучати до цього власних працівників та членів. Споживачі можуть бути як клієнтами центрів «Спорт для всіх», так і членами відповідних федерацій, асоціацій, клубів. Це особливо проявляється, коли центри пропагують види спорту, які представлені в секціях конкретних центрів.

Значну роль у діяльності обласних центрів «Спорт для всіх» відіграють заклади охорони здоров'я. Проте, їх роль виглядає більш епізодично, ніж інших стейкхолдерів обласних центрів «Спорт для всіх». Головним чином представники закладів охорони здоров'я залучаються під час проведення масових заходів. Проте, дані заклади можуть вносити пропозиції стосовно оптимізації програм центрів. Також, заклади охорони здоров'я з метою поширення ідей здорового способу життя серед своїх клієнтів пропагують діяльність центрів. Проте, на даний час населення звертається в заклади охорони здоров'я, коли вже гостро виникають проблеми зі здоров'ям. В таких випадках заняття руховою активністю можливе на етапі реабілітації, рекреації та профілактики проблем зі здоров'ям в майбутньому.

На підтвердження проаналізуємо модель зовнішніх комунікативних процесів Рівненського обласного центру фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» (рис. 4.12) та Тернопільського обласного центру (рис. 4.13).



Рис. 4.12. Модель зовнішніх комунікативних процесів Рівненського обласного центру фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх»

Під час взаємодії Рівненського обласного центру фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» з оточуючим середовищем найгірше налагоджені зв'язки зі спонсорами, інвесторами та меценатами. Вплив, який вони здійснюють на центри, незначний, рівень налагодженості зв'язків нижче середнього. Найсильніші зв'язки з Рівненською обласною радою, якій Рівненський обласний ЦФЗН «Спорт для всіх» безпосередньо підпорядковується.

Також, добре налагоджені зв'язки з Всеукраїнським центром «Спорт для всіх», від якого Рівненський обласний центр отримує методичну допомогу та співпрацює під час різних проектів, та волонтерами, які активно допомагають центрам у їх діяльності. Як вже зазначалося у попередньому розділі, їм методично підпорядковуються лише міські центри, оскільки інші ланки в даній області відсутні.



Рис. 4.13. Модель зовнішніх комунікативних процесів Тернопільського обласного центру фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх»

Мережа центрів у Тернопільській області більш розгалуженіша. Керує Тернопільським обласним центром «Спорт для всіх» Тернопільська міська державна адміністрація. Найбільш розвинені зв'язки у Тернопільського ЦФЗН з Всеукраїнським центром, найменш розвинені зі спонсорами, інвесторами та меценатами.

В системі зовнішніх комунікацій обласних центрів «Спорт для всіх» присутні переважно наступні комунікативні бар'єри: технічні, соціальні, міжмовні, культурні, використання незрозумілих термінів, відсутність відділу, який відповідає за зовнішні комунікації, та дискомфорт фізичного середовища, в умовах якого сприймається повідомлення. Аналізуючи дані бар'єри та умови протікання комунікативних процесів, були розроблені рекомендації для оптимізації зовнішніх комунікативних процесів (див. стор. 159, розділ 4.2), які були піддані експертному оцінюванню досвідченими керівниками центрів «Спорт для всіх» різних рівнів.

Рекомендації були проранжовані від найбільш корисної до найменш корисної. Отримані дані наведені у таблиці 4.6. Ранги визначалися відповідно

до суми балів наданих кожному критерію всіма експертами. Перший ранг отримав критерій з найбільшою сумою балів, останній – критерій, який отримав найменшу кількість балів.

Таблиця 4.6

Ранжування рекомендацій експертами для обласних центрів, n=10

№ рекомендації	Сума	Ранг
1.	66	1
2.	59	2
3.	43	3
4.	41	4
5.	14	7
6.	37	5
7.	20	6

Найкориснішою експерти визначили рекомендацію створити власний web-сайт, на якому буде розміщена вся необхідна для споживачів і партнерів інформація (рекомендація 1). Оскільки фінансування центрів не завжди вистачає на покриття витрат, пов'язаних зі створенням та обслуговуванням web-сайтів, для деяких центрів є доцільним використання безкоштовних конструкторів сайтів з безкоштовним або дешевим хостингом. Для цього можливо скористатися ресурсами ua.jimdo.com, free-sait.io.ua, ui.ua тощо. Для поширення відео звітів та відео анонсів заходів, які проводяться центрами, доцільно використовувати відеохостинг YouTube, який є безкоштовним популярним ресурсом масової інформації. Великим центрам надзвичайно важливо мати власний сайт як джерело необхідної інформації для стейкхолдерів, в першу чергу – для споживачів. Центрам, які вже мають власні сайти, є доцільним їх удосконалення, підвищення їх інформативності. Тобто, оптимізація елементів сайту, підвищення зручності користування ним, чітке та своєчасне викладення широкого спектру необхідної інформації тощо.

Також, корисним експерти вважають запровадження посади спеціаліста, який відповідатиме за формування раціональної системи зовнішніх комунікацій

центрів «Спорт для всіх» та чітке роз'яснення усім співробітникам їх посадових обов'язків з урахуванням створення цілісної системи взаємодії (рекомендація 2). Великі центри мають найбільшу кількість різноманітних стейкхолдерів, отже, є необхідним створення відділу або посади спеціаліста, який би мав достатньо знань, умінь, навиків та робочого часу для налагодження та підтримання зв'язків із зовнішніми групами впливу. Необхідним є специфічний підхід до кожної групи, враховуючи її особливості.

Досить корисним, на думку експертів, є впровадження у процес стратегічного планування механізмів SWOT-аналізу та стейкхолдер-аналізу стану системи зовнішніх комунікацій центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» (рекомендація 3). Дані види аналізу особливо важливі для дослідження широких кіл зовнішнього оточення. Попередні рекомендації випереджають дану ідею за рейтингом експертного оцінювання, оскільки без факту передачі зовнішньої інформації дані аналізу є неможливими та непотрібними. Також, дані ідеї є частково взаємопов'язаними. Спеціалісти із зовнішніх комунікацій мають збирати необхідну для аналізів інформацію та обробляти її. З іншого боку наступні дії спеціалістів мають відображати осмислення результатів досліджень стейкхолдерів. Так само web-сайти можна використовувати для збору інформації про стейкхолдерів за допомогою їх опитування, а потім відображати необхідні зміни для адаптації сайтів з урахуванням вимог стейкхолдерів.

Значну ефективність, на думку експертів, матиме впровадження у процес стратегічного планування моделі структури зовнішніх комунікацій центрів (рекомендація 4). Моделювання можливе після виявлення зовнішніх агентів для взаємодії, без нього діяльність матиме хаотичний ефект. Воно необхідне для чіткого визначення учасників зовнішнього спілкування і характеру взаємодії з ними. На його основі відбувається подальше планування та організація спілкування з групами впливу.

Менш значну ефективність, на думку експертів, матиме вдосконалення комунікабельності керівників та спеціалістів, які взаємодіють із зовнішніми

групами впливу, шляхом періодичного відвідування різноманітних семінарів, тренінгів та інших навчальних програм (рекомендація 6). Обласні центри мають більшу кількість стейкхолдерів, ніж центри нижчих рівнів ієрархії. Отже, необхідність ефективного спілкування виникає набагато частіше. Також, респонденти загального опитування відмітили необхідність даного роду тренінгів відповідної якості. Це важлива дія для підвищення ефективності зовнішніх комунікацій, проте попередні рекомендації є базовими, а отже мають вищий рейтинг.

Передостанню позицію зайняла рекомендація мінімізувати внутрішні комунікативні бар'єри, оскільки експерти не вважають внутрішні бар'єри однією з основних причин недосконалості системи зовнішніх комунікацій (рекомендація 7). Самої задачі боротися з внутрішніми бар'єрами замало, необхідне розуміння персоналом сутності бар'єрів та уміння їх виявляти та розпізнавати. Але, дана рекомендація також заслуговує на увагу та сприйняття.

Найменшу ефективність, на думку експертів, матиме ознайомлення персоналу з чинними нормативно-правовими актами та роз'яснення термінології, яка часто в них зустрічається (рекомендація 5). Так само, як і експерти міських, сільських та селищних центрів, експерти обласних відмітили дану рекомендацію, як найменш ефективну. Це пояснюється тим, що дана рекомендація використовується для удосконалення системи комунікацій, як внутрішніх, так і зовнішніх, а попередні рекомендації є більш необхідними для її побудови та розвитку. Проте, необхідне відмітити, що працівники обласних центрів опрацьовують велику кількість документації, пов'язаної з масштабними проектами, та мають передати необхідну інформацію центрам нижчого рангу. Для цього вони мають використовувати та сприймати термінологію, яка зрозуміла їм та їх співрозмовникам. Також, для правильного звітування відповідним органам, необхідно розуміти та грамотно використовувати звітні терміни та виконувати дії, які вони означають.

Для того щоб зрозуміти змістовність отриманих результатів, було визначено рівень узгодженості думок експертів за допомогою коефіцієнта

конкордації [178; 116]. Коефіцієнт $W=0,761$ свідчить про практичну узгодженість думок експертів. Для оцінки значущості коефіцієнта конкордації було використано критерій узгодженості Пірсона $\chi^2=45,69$. Знайдений коефіцієнт χ^2 можливо порівняти з табличним значенням для числа ступенів свободи $K=n-1=7-1=6$ та при заданому рівні значущості $\alpha=0,2$. Оскільки вирахований коефіцієнт 45,69 більше табличного (12,59159), то $W=0,761$ не є випадковою величиною, а отже отримані результати мають зміст та можуть бути використані в даному дослідженні [35].

В підсумку, під час своєї діяльності центри «Спорт для всіх» мають відносно сталу структуру в межах свого ієрархічного рівня. Виходячи з особливостей та умов діяльності центрів можна визначити комунікативні бар'єри, які виникають під час виконання центрами своїх функцій при зовнішньому спілкуванні. Відповідно до бар'єрів були підібрані практичні рекомендації, які, за умови їх практичної реалізації, допоможуть центрам вдосконалити систему їх зовнішніх комунікацій. Дані рекомендації були проранжовані експертами, на основі чого були вибрані найбільш оптимальні для кожного ієрархічного рівня центрів. Відмінності в рекомендаціях обумовлені особливостями технічного оснащення центрів, їх розмірами та географічною сферою діяльності. Визначення коефіцієнта конкордації підтвердило узгодженість думок експертів і підкреслило значимість відповідей.

В процесі проведення дисертаційного дослідження та впровадження рекомендацій середня кількість осіб, які відвідують заняття центрів «Спорт для всіх», збільшилася на 15% з 127 осіб у 2012 році до 146 осіб в 2016 році [184].

4.3. Дослідження моделі зовнішніх комунікативних процесів центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» на загальнодержавному рівні

В якості основних стейкхолдерів можна вважати населення, на яке направлена діяльність мережі центрів «Спорт для всіх», та органи державної

влади та місцевого самоврядування, які керують розвитком руху «Спорт для всіх» та фінансують його.

Взаємодія центрів з населенням здійснюється шляхом надання центрами послуг населенню і, відповідно, їх споживанням населенням, пропагандою центрами здорового способу життя, підтримування здорового способу життя населенням тощо. Також, можливі такі взаємодії, як усне або письмове звернення членів суспільства до посадових осіб зокрема або до центрів загалом. Реакцією у відповідь може стати як письмова, так і усна заява, будь-які зміни або нововведення в діяльності центрів тощо.

Основним каналом передачі інформації від мережі центрів до населення є засоби масової інформації. Від змісту, кількості та широти розповсюдження інформації залежить прихильність населення до даної мережі. Отже, центрам необхідно підтримувати зі ЗМІ плідні взаємовідносини.

Органи державної влади (Верховна Рада України, Президент, Кабінет Міністрів, центральні та місцеві органи виконавчої влади) та органи місцевого самоврядування є суб'єктами державного управління спортом для всіх як соціального явища, а безпосередній вплив на формування системи спорту для всіх в Україні мають центральний орган виконавчої влади у сфері фізичної культури і спорту (Міністерство молоді та спорту України), місцеві державні адміністрації та органи місцевого самоврядування, які відповідають центральному, регіональному та місцевому рівням державного управління спортом для всіх в Україні. Так, Міністерство молоді та спорту має розробляти елементи державної політики, які стосуються розвитку спорту для всіх, а також створювати кадрові, організаційні, правові, науково-методичні, інформаційні засади їх реалізації. Повноваження вищезазначених установ визначаються Конституцією України та іншими загальними і спеціальними нормативно-правовими актами [43, с. 160].

Перш ніж, розглянути модель взаємодії центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» зі стейкхолдерами на загальнодержавному рівні, слід розглянути модель взаємодії центрів між собою (рис. 4.14). Здебільшого це

відбувається відповідно до ієрархії центрів. Проте, часом можуть відбуватися взаємодії центрів одного рівня. Якщо між центрами різних рівнів відповідно до підпорядкування здебільшого відбувається передача методичної інформації та ініціювання програм, то з центрами одного рівня може відбуватися обмін матеріальними цінностями, такими як продукція для нагороджування, інвентар, інформаційно-пропагандистські та методичні матеріали, також вони можуть обмінюватися досвідом у певній діяльності. Проте, даний вид взаємодії може відбуватися і між центрами різних рівнів.

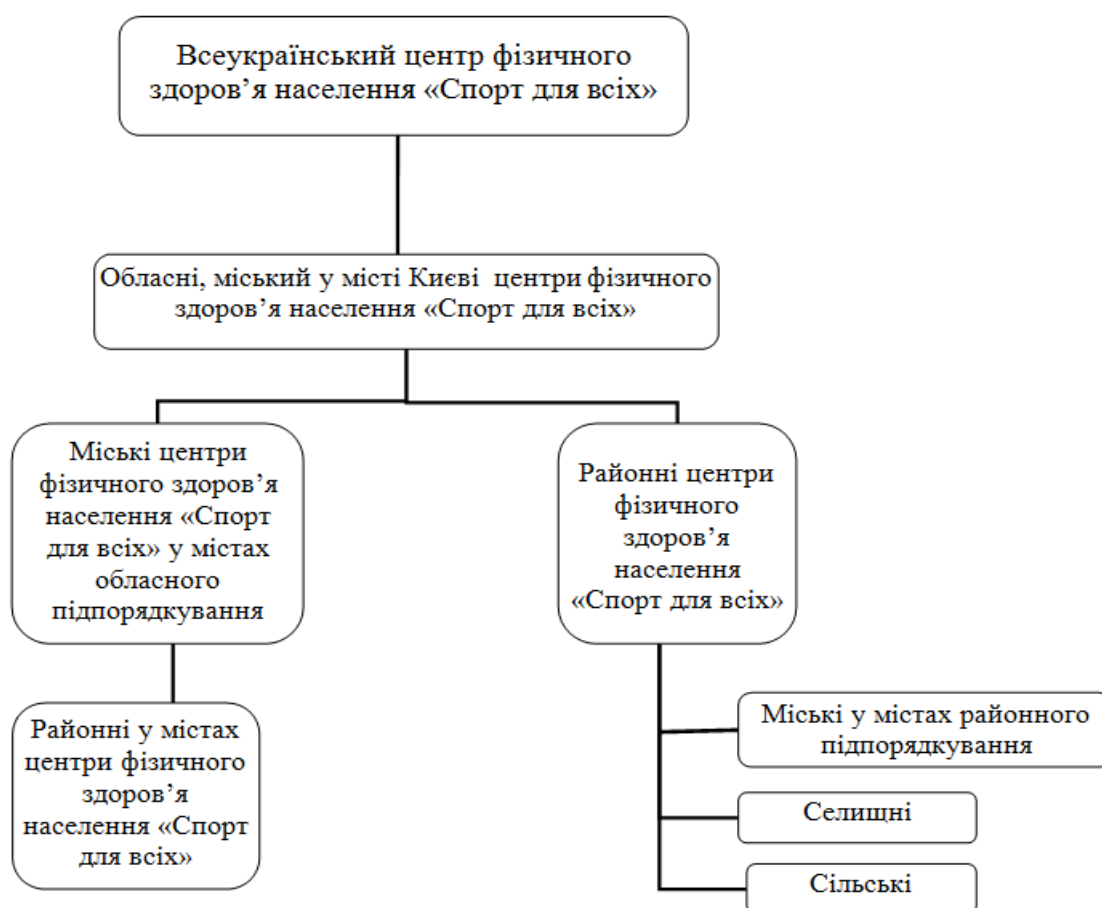


Рис. 4.14. Схема ієрархії методичної взаємодії мережі центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх»

У моделі зовнішніх комунікативних процесів центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» (рис. 4.15) відображенні основні групи впливу. До них відносяться: органи державної влади (Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, Президент України, Міністерство молоді та спорту України), споживачі, органи місцевого самоврядування (обласні, міські,

районні державні адміністрації, сільські, селищні ради,), контролюючі органи, партнери, спортивні федерації, асоціації, спілки, клуби, спонсори, інвестори, меценати, волонтери, засоби масової інформації, заклади охорони здоров'я.

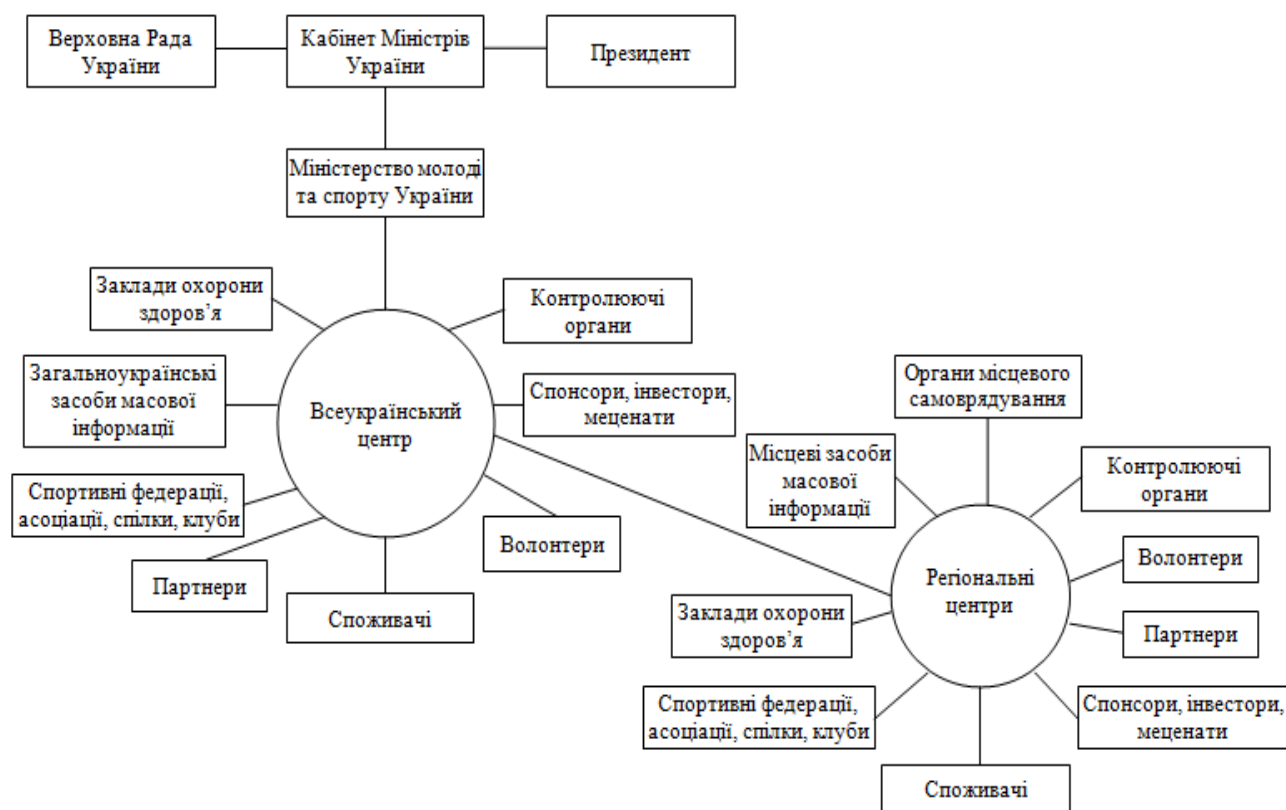


Рис. 4.15. Модель зовнішніх комунікативних процесів центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» на загальнодержавному рівні

Аналізуючи модель зовнішніх комунікативних процесів центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх», по-перше, відзначимо, що не зі всіма стейкхолдерами комунікативні зв'язки однаково насичені. Під насиченістю в даному контексті слід розуміти кількість встановлених зв'язків певного типу, змістовність повідомлень та їх частоту. Так, Всеукраїнський центр більше контактує з волонтерами, ніж зі споживачами. Оскільки, в основному, даний центр займається розробкою методичної бази та розвитком масштабних проектів, направлених на популяризацію спорту та рухової активності. А регіональні центри частіше взаємодіють зі споживачами, ніж з закладами охорони здоров'я. Це пояснюється тим, що основна діяльність направлена саме на задоволення інтересів існуючих споживачів та залучення

нових. А комунікативні процеси між регіональними центрами та закладами охорони здоров'я відбуваються в основному під час проведення масових заходів або з метою отримання фахових порад.

Всеукраїнський центр фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» надає регіональним центрам методичну та практичну допомогу. Тобто, надсилає методичні розробки та надає фахівців для виконання певних завдань. Також, Всеукраїнський та регіональні центри можуть проводити спільні заходи, спрямовані на популяризацію рухової активності. Зазвичай передача інформації відбувається за ієрархічною формою передачі даних. Тобто, Всеукраїнський центр надсилає інформативне повідомлення нижчестоящим обласним центрам, Київському міському центру фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх». Далі обласні центри «Спорт для всіх» передають інформацію районним центрам та міським центрам у містах обласного значення, які в свою чергу передають інформаційні повідомлення районним у містах, міським, селищним та сільським центрам. Київський міський центр передає інформаційні повідомлення районним у місті центрам.

Відповідно до даної ієрархії відбувається передача інформації в зворотному напрямку. Проте, за необхідності, інформаційні повідомлення можуть передаватися з пропуском проміжних ланок. При даних взаємодіях основними комунікативними каналами виступають письмова комунікація, електронна пошта та телефонний зв'язок. В зворотному напрямку центри передають звіти щодо етапів виконання наявних проєктів та ініціюють створення нових.

Перейдемо до розгляду взаємодії Всеукраїнського та регіональних центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» із зовнішніми стейкхолдерами. Безпосередній вплив на діяльність Всеукраїнського центру справляє Міністерство молоді та спорту України, яке взаємодіє з центром через свій структурний підрозділ Департамент фізичної культури та неолімпійських видів спорту. Міністерство має сильніший вплив на центр, ніж центр на Міністерство. Міністерство видає накази стосовно діяльності мережі центрів,

під егідою Кабінету Міністрів України формує політику розвитку спорту для всіх та запроваджує її в діяльність центрів, направляє фінансування на діяльність Всеукраїнського центру, спільно із Всеукраїнським центром приймає участь у проведенні масових заходів тощо. Під час зворотного комунікативного процесу Всеукраїнський центр надсилає міністерству різноманітну звітність, ініціює створення та фінансування нових проектів, вносить пропозиції стосовно розвитку політики, спрямованої на розвиток та популяризацію руху «Спорт для всіх». В даному випадку основним комунікативним каналом є документальна комунікація.

Направлення фінансування на розвиток та діяльність мережі центрів «Спорт для всіх» відбувається в рамках державного бюджету України, який щороку формується Кабінетом Міністрів, приймається Верховною Радою України та контролюється Президентом України. Крім того, на діяльність мережі центрів «Спорт для всіх» мають вплив нормативно-правові акти не лише Кабінету Міністрів, а й Верховної Ради, в якій управління справами розвитку спорту для всіх і спорту займається профільний комітет та Президент. Нормативно-правові акти можуть бути конкретно направлені на діяльність центрів або носити загальний характер для усіх юридичних осіб, які функціонують на території України. Отже, Верховну Раду та Президента можна вважати побічними стейкхолдерами як Всеукраїнського центру, так і регіональних. А оскільки, державна політика, яка реалізується Міністерством молоді та спорту, направлена на діяльність усієї мережі центрів, то Кабінет Міністрів та вищевказане профільне Міністерство можна вважати побічними стейкхолдерами регіональних центрів. До того ж, Кабінет Міністрів видає постанови та розпорядження, які стосуються регіональних центрів як юридичних осіб, а також має вплив на діяльність місцевих органів самоврядування, які, в свою чергу, мають вплив на діяльність регіональних центрів.

Регіональні центри знаходяться під керівництвом органів місцевого самоврядування. Органи надсилають центрам рішення та розпорядження в

письмовій формі. Центри відповідають їм зміною своєї діяльності відповідно до вимог, викладених у даних нормативно-правових актах. Органи місцевого самоврядування надають необхідне для діяльності центрів матеріально-технічне забезпечення. Фінансування центрів відбувається в рамках затверджених місцевих бюджетів. В свою чергу регіональні центри надають звіти в письмовій формі. Також, центри можуть подавати пропозиції та прохання стосовно вдосконалення діяльності їх роботи або створення нових проектів. Для цього може використовуватись як письмова, так і усна комунікація, з використанням телефонів, електронної пошти або без. Крім того, можуть вестися двосторонні обговорення з певних питань для прийняття спільних рішень.

Враховуючи специфіку діяльності Всеукраїнського та регіональних центрів, слід відрізняти характер їх взаємодії зі споживачами. Всеукраїнський центр може безпосередньо взаємодіяти зі споживачами під час проведення різноманітних заходів або шляхом звернень через ЗМІ, а загалом має непрямий вплив. Тобто, шляхом надання методичної та практичної допомоги регіональним центрам сприяє задоволенню потреб споживачів.

Споживачі, в свою чергу, можуть направляти звернення, які стосуються питань в межах компетенції Всеукраїнського центру. Дана комунікативна можливість регулюється Законом України «Про звернення громадян». Так, відповідно до п. 1 ст. 1 даного закону громадяни України мають право звернутися до органів державної влади, місцевого самоврядування, об'єднань громадян, підприємств, установ, організацій незалежно від форм власності, засобів масової інформації, посадових осіб відповідно до їх функціональних обов'язків із зауваженнями, скаргами та пропозиціями, що стосуються їх статутної діяльності, заявою або клопотанням щодо реалізації своїх соціально-економічних, політичних та особистих прав і законних інтересів та скаргою про їх порушення [58]. В даному випадку матиме місце письмова або усна комунікація. Усна комунікація може бути як безпосередньою, так і за допомогою телефонного зв'язку. Письмове повідомлення може бути

доставлено особисто або через пошту. У певних випадках може бути використана електронна пошта.

На відміну від Всеукраїнського центру, регіональні центри спілкуються зі споживачами за допомогою більш широкого використання комунікаційних каналів. Для спілкування з наявними споживачами найчастіше використовується усна комунікація, рідше телефонна комунікація тощо. Під час взаємодії з наявними споживачами представники центрів безпосередньо проводять з ними тренування, передають інформацію стосовно корисності рухової активності, надають рекомендації стосовно ведення здорового способу життя та самостійного виконання певного комплексу вправ, розповідають про наявні та майбутні проекти тощо.

Для інформування потенційних споживачів використовують ЗМІ, Інтернет. При цьому центри інформують споживачів стосовно корисності рухової активності, послуг, які надаються центрами, місця, часу та умов надання послуг. Крім того, надаються рекомендації щодо ефективного виконання комплексу вправ, а також надається інформація стосовно партнерів, спонсорів, меценатів, інвесторів центрів з метою їх реклами. При цьому держава контролює якість і умови надання послуг та, за необхідності, вносить корективи, які регулюються законодавством, наприклад, Законом України «Про захист прав споживачів». Так, відповідно до п. 1 ст. 5 зазначеного закону держава забезпечує споживачам захист їх прав, надає можливість вільного вибору продукції, здобуття знань і кваліфікації, необхідних для прийняття самостійних рішень під час придбання та використання продукції відповідно до їх потреб і інтересів, і гарантує придбання або одержання продукції іншими законними способами в обсязі, що забезпечує рівень споживання, достатній для підтримання здоров'я і життєдіяльності [145].

Спортивні федерації, асоціації, спілки, клуби, за необхідності, надають центрам приміщення, обладнання та устаткування, а також методичні рекомендації. Для взаємодії з даними організаціями використовується переважно усна комунікація за допомогою телефонного зв'язку або при

особистій взаємодії, також використовується електронна пошта. Також, присутня письмова комунікація, наприклад, при договірних взаємовідносинах, та рідше інші комунікативні канали. Під час взаємодії обговорюються умови надання приміщень, обладнання, устаткування, характер та обсяг методичних рекомендацій тощо.

Партнери приймають участь у проектах, в яких вони мають спільний інтерес, проте вони не виступають конкурентами. З партнерами центри взаємодіють переважно усно, за допомогою телефонного зв'язку та електронної пошти, але за певних випадків присутня документальна комунікація. Під час взаємодії окрім безпосередньої участі у проведенні заходу, центри та партнери проводять обговорення умов проведення заходів, участь у них сторін, їх права та обов'язки тощо. Для пошуку та залучення нових партнерів використовується мережа Інтернет.

Оскільки державного фінансування часто не вистачає, центри вимушені співпрацювати із спонсорами, інвесторами та меценатами. Під час взаємодії зі спонсорами та інвесторами центри отримують матеріально-технічну допомогу, а натомість центри сприяють покращенню репутації спонсорів та інвесторів, роблять їм рекламу тощо. При цьому використовуються документальна комунікація, телефонний зв'язок, електронна пошта та усна комунікація під час обговорення умов співпраці. Для пошуку та залучення нових спонсорів та інвесторів використовується мережа Інтернет. Меценати направляють матеріально-технічну допомогу на розвиток центрів загалом та на проведення конкретних заходів зокрема. Натомість центри зазвичай мають відзвітувати стосовно витрачених коштів. Також, іноді мають місце випадки, коли меценати не щиро безоплатно надають допомогу центрам, а прагнуть зробити собі тим самим рекламу, тобто виступають у ролі прихованих спонсорів. Під час комунікативних процесів центрів з меценатами використовуються ті ж комунікативні канали, що і зі спонсорами та інвесторами.

Слід відмітити, що здебільшого дані стейкхолдери взаємодіють з регіональними центрами, ніж з Всеукраїнським центром. Це пов'язано з

особливостями їх діяльності. В якості об'єкту для інвестицій Всеукраїнський центр стає цікавим під час розробки та проведення потужних масових заходів. В той час, коли регіональні центри набагато частіше контактують зі споживачами, чия увага цікава спонсорам та інвесторам. Меценатам регіональні центри цікавіші, оскільки їм більш необхідна матеріально-технічна допомога, особливо обладнання та устаткування на проведення занять та заходів.

Значну допомогу центри отримують від діяльності волонтерів. Центри отримують волонтерську допомогу під час своєї діяльності, а особливо під час проведення масових заходів. Волонтери загалом роблять свою роботу на основі власного ентузіазму. Проте центри намагаються заохочувати волонтерів різноманітними бонусами та програмами. При взаємодії центрів з волонтерами використовується переважно усна комунікація та мобільний телефон, рідше інші комунікативні канали. Під час спілкування обговорюються умови проведення заходів, діяльності волонтерів загалом тощо. Для залучення нових волонтерів та для оголошення про проведення нових проєктів центри використовують мережу Інтернет.

Доцільність використання бюджетних коштів, а також умови діяльності центрів відслідковують контролюючі органи. Вони приймають фінансову звітність, перевіряють санітарний стан приміщення, протипожежну безпеку тощо. Для цього між представниками центрів та службовими особами контролюючих органів відбувається документальна комунікація, усна комунікація, а також використовується електронна пошта у випадках відсилання звітності, в певних випадках мережу Інтернет та стаціонарний телефон. Останні комунікативні канали використовуються для уточнення форм подання звітностей з урахуванням останніх змін у правилах їх подання та відповідному законодавстві. Усна комунікація домінує під час оглядів приміщень, умов праці.

Для поширення інформації стосовно діяльності центрів, залучення населення до рухової активності, пропаганди здорового способу життя,

рекламування партнерів, спонсорів та меценатів центри користуються послугами ЗМІ. Під час взаємодії центри надають ЗМІ аудіо та відеозаписи з певною інформацією, яку останні можуть передавати своїм споживачам у тому самому вигляді, або обробляти та викладати погоджену інформацію в іншому вигляді. Наприклад, монолог представника центру може бути без змін озвучений на радіо, або журналіст переробить його та зробить статтю в газеті. В даному випадку ЗМІ можна назвати умовним комунікативним каналом.

Однак центри також взаємодіють зі ЗМІ, як з кінцевим отримувачем інформації. Це може бути як письмова угода про співпрацю, так і усні переговори стосовно певного заходу або з метою залучення певного представника ЗМІ до майбутньої, цікавої для обох сторін, співпраці. Також, центри викладають цікаву для ЗМІ інформацію в мережі Інтернет та надсилають цікаві матеріали електронною поштою. Центри проводять різноманітні заходи, направлені на зацікавлення ЗМІ у діяльності центрів. Слід зазначити, що центри різного рівня взаємодіють зі ЗМІ відповідного рівня. Оскільки сільському центру немає сенсу використовувати загальноукраїнські видання для поширення інформації стосовно звичайних місцевих заходів, в той час як Всеукраїнському центру необхідно охопити якомога ширше коло споживачів продукту ЗМІ з метою зацікавлення їх руховою активністю, здоровим способом життя, послугами та заходами центрів.

Під час проведення масових заходів доречним є присутність медичної допомоги. Для цього центри співпрацюють з закладами охорони здоров'я. Проте дана взаємодія не є непереривною. Також центри можуть співпрацювати з закладами охорони здоров'я з метою консультації з приводу розробки програм або організації медичного огляду осіб, які є споживачами центрів. При цьому присутні документальна та усна комунікації, тобто обговорення, підготовка заходів та підведення їх підсумків.

Також слід зазначити, що стейкхолдери мережі центрів «Спорт для всіх» можуть взаємодіяти не лише з центрами, а й між собою, в тому числі, з питань, які мають вплив на діяльність центрів. Наприклад, незадоволені споживачі

можуть поскаржитись до органів місцевого самоврядування стосовно неналежної якості послуг, які надаються центрами. Аналогічний результат можуть мати звернення контролюючих органів, незадоволених спонсорів тощо. Проте, таким же чином можна, навпаки, висвітлювати позитивний імідж центрів. З іншого боку, стейкхолдери можуть грати посередницьку роль. Наприклад, засоби масової інформації можуть розглядатися як окремий стейкхолдер, тобто дії центрів будуть направлені саме на задоволення потреб ЗМІ, так і в якості посередника для передачі інформації, спрямованої на задоволення потреб або зацікавлення інших стейкхолдерів.

Самі по собі центри можуть грати роль комунікативного каналу між державою та населенням, через який держава передає інформацію стосовно корисності рухової активності, залучає до неї населення, сприяє духовному розвитку населення, проводить профілактику злочинності та аморальної діяльності. Оскільки у людей, які займаються та цікавляться руховою активністю, залишається менше вільного часу на заняття негативною діяльністю, а також люди відчують, що в їх житті вже є щось цікаве, за допомогою чого вони можуть виразити себе.

Отже, різні регіональні центри мають свої особливості, які впливають на їх систему зовнішніх комунікацій. А велику роль в угоджені діяльності регіональних центрів має Всеукраїнський центр, який методично керує усією мережею та сприяє реалізації державних програм та політики стосовно оздоровлення населення та його залучення до занять руховою активністю.

Висновки до розділу 4

На основі отриманих результатів дослідження створені та проаналізовані моделі зовнішніх комунікативних процесів центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» на різних рівнях. Слід умовно відокремити Всеукраїнський центр (4 ранг) та регіональні центри (1–3 ранги), які також мають свої особливості взаємодії відповідно до їх ієрархічного рівня.

Визначено основні комунікативні канали для кожної із зацікавлених груп. Споживачі надають перевагу усним комунікаціям (58,2%), органи державної влади – письмовим, капіталовкладники – електронній пошті (81,7%), волонтери – усним (64,4%), засоби масової інформації – усним (48,5%) та письмовим (29,2%). Проведене дослідження показало, що 33,3% керівників центрів, 28,6% керівників підрозділів центрів, 16,7% спеціалістів хотіли б більшою мірою користуватися електронними засобами зв'язку.

Визначені основні комунікативні бар'єри для кожного ієрархічного рівня центрів та сформовано певні практичні рекомендації з врахуванням особливостей центрів кожного рівня. Запропоновані рекомендації експерти проранжували за корисністю та ефективністю. Наприклад, експерти обласних центрів вважають найбільш корисними створення власного web-сайту (66 балів), впровадження посади спеціаліста із зовнішніх комунікацій (59 балів), впровадження у процес стратегічного планування механізмів SWOT-аналізу та стейкхолдер-аналізу стану системи зовнішніх комунікацій (43 бали). Дана позиція обумовлена масштабістю діяльності центрів. Коефіцієнти конкордації Кендела (для центрів 1 рангу $W=0,754$; для центрів 2 рангу $W=0,749$; для центрів 3 рангу $W=0,761$) підтвердили узгодженість думок експертів.

Показник середньої кількості споживачів збільшився з 127 у 2012 році до 153 у 2017 році (на 20,5%).

Основні положення розділу відображені у роботах автора [78, 82, 163, 165, 166].

РОЗДІЛ 5

АНАЛІЗ ТА УЗАГАЛЬНЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ

Рух «Спорт для всіх» почав розвиватися в Україні відносно нещодавно, отже, є логічним, що певні аспекти діяльності та взаємодії його учасників потребують вдосконалення. В Україні основним елементом руху «Спорту для всіх» є мережа центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх», які розташовані по всій Україні в областях, містах, селах, селищах. Керуючим центром даної мережі є Всеукраїнський центр фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх». Для успішної діяльності центрів «Спорт для всіх» необхідні налагоджені зв'язки з групами впливу, які наразі також потребують вдосконалення. Нами були проаналізовані різні праці, присвячені діяльності центрів «Спорт для всіх» в Україні, учасникам міжнародного руху «Спорт для всіх», діяльності організацій руху «Спорт для всіх» за кордоном, комунікативним процесам загалом тощо.

Нами були досліджені визначення існуючих варіантів поняття «спорт для всіх». С.М. Литвиненко визначає спорт для всіх як будь-які види фізичних вправ і активності, спрямовані на зміцнення здоров'я, покращення фізичних кондицій, досягнення радісного світосприйняття і можливості самовираження, засновані на особистих інтересах і потребах громадян в такого роду діяльності [101, с. 20]. М.В. Дутчак [46], А.В. Ятченко [212] визначають спорт для всіх як цілісну соціальну систему, яка одночасно є підсистемою сфери фізичної культури і спорту та має встановлену організаційну структуру і процедуру управління. Ми погоджуємося з даними визначеннями, проте вважаємо, що поняття «спорт для всіх» включає обидва визначення, які доповнюють одне одного.

Ми визначили спорт для всіх як рухову активність (фізичні вправи та аматорський спорт), якою можуть займатись всі без винятку групи населення незалежно від віку, статі, стану здоров'я, фінансових можливостей, для

задоволення власних потреб, серед яких підтримання та покращення стану здоров'я, формування тілесності, гарного проведення часу, самовираження тощо. Спорт для всіх в якості соціального феномену являє собою соціальну систему, елемент сфери фізичної культури і спорту, а в її основі знаходиться населення, яке забезпечують державні органи, установи та організації, а також недержавні комерційні та некомерційні організації, які виконують певні функції та взаємодіють між собою з метою досягнення єдиної глобальної мети.

Загалом, під час написання дисертаційної роботи були перекладені на українську мову та введені в науковий обіг праці зарубіжних науковців, таких як Р. Боуен «Виконання аналізу зацікавлених сторін» (R. Bowen «Performing a Stakeholder Analysis») [215], Р. Гріффін «Менеджмент» (R. Griffin «Management») [224], Г. Джонс, Дж. Джордж «Сучасний менеджмент» (G. Jones, J. George «Contemporary management») [229], С. Роббінс, Д. ДеКензо, М. Котлер «Основи менеджменту: основні поняття та додатки» (S. Robbins, D. DeCenzo, M. Coulter «Fundamental sofmanagement: essential concepts and applications») [236], Р. Мастералексис та інші «Принципи та практика спортивного менеджменту» (L. Masteralexis et al. «Principles and practice of sport management») [238], Дж. Шермерхорн, Д. Бачрач «Вступ в менеджмент» (J. Schermerhorn, D. Bachrach «Introduction to Management») [239], Дж. Шермерхорн «Менеджмент» (J. Schermerhorn «Management») [240], Д. Стотлар «Розвиток успішних планів спортивного спонсорства» (D. Stotlar «Developing successful sport sponsorship plans») [251], які присвячені дослідженню аналізу стейкхолдерів. За допомогою аналізу цих джерел було досліджено зовнішні комунікації центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх». Це дозволило виявити та охарактеризувати, які саме групи впливу присутні під час взаємодії центрів «Спорт для всіх» з навколишнім середовищем, що для них важливо, як вони можуть впливати на діяльність центрів в позитивних та негативних аспектах, що роблять центри для налагодження з ними зв'язків.

М.П. Переверзєв [129], Р. Гріффін [130], А. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі [107] характеризують комунікацію як процес обміну інформацією між двома та більше людьми, яку використовують в організаціях для прийняття рішень та передачі даних. Це робить комунікацію, як і прийняття рішень, процесом управління, який зв'язує чотири основні функції управління, тобто планування, організацію, мотивацію і контроль. З чим ми погоджуємося, як і Ж.В. Соколова, І.О. Щєблікіна, І.О. Федоров [179], Г.Л. Чайка [205], Т.О. Скрипко, О.О. Ланда [175]. В. Ліпартеліані [91; 94] акцентує увагу на кінцевій меті комунікації, тобто результативності комунікативного процесу. Відправник прагне вплинути певним чином на поведінку одержувача, натомість одержувач має не лише отримати повідомлення, а і зрозуміти та усвідомити його. З чим ми також погоджуємось.

В нашому дослідженні ми розглядали комунікацію як процес передачі інформації від відправника до одержувача як в межах організації, так і між організацією та її оточуючим середовищем, тобто внутрішню і зовнішню. Комунікація могла носити як офіційний, так і неофіційний характер, тобто бути формальною та неформальною. Найбільшу увагу в нашому дослідженні ми приділяли зовнішній формальній комунікації. Під час розгляду зовнішньої комунікації, ми акцентували увагу на тому, що фактично обмін зовнішньою інформацією відбувається між фізичними особами, які можуть спілкуватися від імені юридичних осіб, від групи осіб або особисто від себе. Одержувач інформації міг відповісти як передачею іншої інформації, так і зміною поведінки. Інформація може передаватися в різній формі та різними каналами. Форма та канал зворотного повідомлення необов'язково повинні бути тими самими, як і відправленого. Проте, необхідно враховувати вимоги до певного виду повідомлень.

Усі дослідники, такі як М. Броунштейн (M. Brounstein) [214], Ж.В. Ніколаєва [124], О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник [87], В. Ліпартеліані [90], М.М. Мартиненко [106], Г.Л. Чайка [205], В.Б. Кашкін [63], погоджуються з тим, що основною метою комунікативного процесу є розуміння інформації, яка

є предметом обміну та основою комунікативного процесу. Також, дослідники наголошують на різноманітності інформації. Вона може бути передана по різних каналах, у різній формі, мати різні характеристики. Різноманітність інформації негативно впливає на здатність до її правильного відправлення та сприйняття, що потребує необхідних вмінь та навичок для кодування, відправлення, декодування та сприйняття інформації з мінімальними втратами змісту [124; 214; 15; 249; 252]. П. Педерсен, К. Мілош, П. Лаусела (P. Pedersen, K. Miloch, P. Laucella) [235], Дж. Шермерхорн (J. Schermerhorn) [240], а також О.Н. Степанова [187], С.В. Свистунов [162] підкреслюють важливість спортивних комунікацій в управлінні сферою фізичної культури і спорту. Комунікативні вміння та навички є важливими для всіх учасників фізкультурно-спортивного руху.

Ми погоджуємося з думкою дослідників та вважаємо комунікації важливим елементом, який пов'язує цикл менеджменту та допомагає реалізувати його процеси. В нашому дослідженні ми підтвердили дане твердження. Проте було з'ясовано, що не всі респонденти розуміють важливість успішних комунікативних процесів. Дане нерозуміння є однією з причин незадовільного стану розвитку системи зовнішніх комунікацій ЦФЗН «Спорт для всіх» та їх оточуючим середовищем.

З приводу визначення терміну «інформація» серед дослідників досі точаться дискусії. Т.О. Скрипко, О.О. Ланда [175], Ф.І. Хміль [201] характеризують інформацію як відомості про навколишній світ та події, явища та інші факти, які мають в ньому місце. В.Г. Нікіфоренко [118] вносить уточнення в це визначення та зазначає, що дані факти мають зберігатися, передаватися та оброблятися. С.В. Свистунов [161] розрізняє такі поняття як дані та інформація. Дані є ресурсом інформації, тобто трансформуються в інформацію після того як людина їх зрозуміє, а також, якщо є мета даної передачі. Закон України «Про інформацію» обов'язково передбачає наявність певного носія інформації або перебування інформації в електронному вигляді.

На наш погляд інформацією є відомості про осіб, явища, дії, події та інші факти, які мають, мали або можуть мати місце в оточуючому середовищі, можуть зберігатися у свідомості людини, на матеріальних носіях та в електронному вигляді та передаватися усно, письмово та з використанням технічних пристроїв.

Усі науковці погоджуються, що у фізкультурно-спортивній організації процес обміну інформацією має чотири базових елементи: комунікатор (відправник), повідомлення, канал та комунікант (одержувач) (О.Л. Гнатюк [25], О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник [87], М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури [107], Дж. Фрімен [182], Г.В. Осовська, О.А. Осовський [125], Г. Джонс, Дж. Джордж (G. Jones, J. George) [229] та інші). А також, що комунікативний процес має наступні етапи: зародження ідеї, кодування і вибір каналу, передача, декодування та зворотній зв'язок. Проте, в кожному процесі присутні шуми, які заважають ефективній передачі інформації. Ми, так само як і С.М. Серьогін, Л.Л. Прокопенко, Н.К. Рашитова [171], вважаємо, що шуми є основою для виникнення бар'єрів, які виникають через вплив зовнішнього середовища або особливостей учасників комунікативного процесу (фізичні, психічні, психологічні).

Певні комунікативні бар'єри присутні і в зовнішніх комунікаціях центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх». В рамках дослідження нами були виділені наступні бар'єри: 1) дискомфорт фізичного середовища, в умовах якого сприймається повідомлення; 2) технічні; 3) міжмовні; 4) соціальні; 5) культурні бар'єри; 6) бар'єри, створювані особливостями мови співрозмовника; 7) використання в повідомленні незрозумілих співрозмовникові термінів; 8) відсутність або незадовільна робота відділу, який відповідає за зовнішні комунікації. Проте, найчастіше при спілкуванні ЦФЗН «Спорт для всіх» із зовнішнім оточенням зустрічаються технічні, соціальні комунікативні бар'єри, а також відсутність/незадовільна робота відділу, який відповідає за зовнішні комунікації. Серед внутрішніх комунікативних бар'єрів зазвичай трапляються технічні (35,8%), соціальні (24,5%), а також,

використання в повідомленні незрозумілих співрозмовникові термінів (18,9%). Проте, не всі співробітники розуміють сутність бар'єрів та виявляють їх. Нерозуміння сутності комунікативних бар'єрів заважає роботі над їх мінімізацією.

Членів груп впливу називають стейкхолдерами. Вперше цей термін використав Р. Фріман у своїй праці «Стратегічне управління: роль зацікавлених сторін» [197]. До стейкхолдерів він відносив фізичних осіб, групи, організації, які роблять істотний вплив на прийнятті фірмою рішення та/або які опиняються під впливом цих рішень. Його думку підтримали Р. Боуен [47], К. Еден, Ф. Акерман [221], М.А. Петров [132], К.С. Солодухін [180]. Аналізуючи стейкхолдерів ЦФЗН «Спорт для всіх», ми відзначали, що ними є фізичні та юридичні особи, групи фізичних осіб та об'єднання організацій, які певним чином взаємодіють із центрами, мають на них вплив та/або знаходяться під їх впливом. До основних груп впливу ми віднесли споживачів, інвесторів, спонсорів, меценатів, партнерів, спортивні федерації, асоціації, спілки, клуби, волонтерів, органи державної влади та місцевого самоврядування різних рівнів, ЗМІ, контролюючі органи.

З різними стейкхолдерами були виявлені різні рівні розвитку комунікацій. Так, зі споживачами, спортивними федераціями, асоціаціями, спілками, клубами, партнерами, волонтерами, контролюючими органами, конкурентами були оцінені респондентами переважно як середні та вище середнього, інвесторами, спонсорами та меценатами – як середні, з органами державної влади та місцевого самоврядування різних рівнів та засобами масової інформації – середні, вище середнього та високі, з іншими центрами, як одного з ними, так і різних рівнів ієрархії – середні та високі, з конкурентами – нижче середнього та низькі. Різноманіття рівнів розвитку пояснюється впливом різних факторів, серед яких особистісні якості учасників комунікативних процесів, умови, в яких відбувається процес передачі інформації, частота комунікативних актів, їх результативність тощо.

С.В. Свистунов [161], В.Р. Ліпартеліані [94], М.М. Єншин [53] дослідили особливості взаємодії ФСО із зовнішнім середовищем та довели важливість її аналізу керівництвом організацій. М.Л. Кроті і С.А. Бучер (M.L. Krotee, S.A. Bucher) [231] у своєму дослідженні наголошують на важливості зв'язків з громадськістю. В. Вірджінов (V. Girginov) [216], К. Столд, С. Діттмор, С. Бренворд (C. Stoldt, Stephen W. Dittmore, Scott E. Branvold) [250] в своїх дослідженнях довели корисність веб-сайтів для зовнішніх зв'язків. Наше дослідження, також, підтвердило важливість веб-сайтів для ЦФЗН «Спорт для всіх» та підкреслило брак сайтів регіональних центрів, а також брак інформації на наявних сайтах.

О.М. Вареник, аналізуючи результати загальнонаціонального опитування, відображеного у дослідженні М.В. Дутчака [46], зазначає, що переважна частина осіб, які займаються регулярною руховою активністю, це молоді люди, які навчаються в професійно-технічних та вищих навчальних закладах і відвідують відповідні заняття в рамках навчального процесу [12]. Проте, як ми з'ясували, за даними Державної служби статистики України вони становлять приблизно 4% населення України та близько 12% молоді [31]. Отже, дана частка населення є невеликою, тому не можна вважати достатнім залучення населення у рухову активність за допомогою занять у навчальних закладах, а отже необхідне його додаткове залучення.

Для цього є доцільним створення інформаційної бази, яка містила б інформацію стосовно місць проведення занять та їх характеристики, зацікавлених стейкхолдерів, таких як фізкультурно-спортивні організації, особи, які дотримуються здорового способу життя, потенційні спонсори та меценати, волонтери тощо. Фізичні та юридичні особи зможуть самостійно вносити свої данні до цієї бази, а також шукати необхідну їм інформацію.

Місця проведення занять мають бути забезпечені достатнім рівнем захисту від травмувань з необережності та від протиправної поведінки сторонніх осіб, а рівень захисту доцільно зазначати в характеристиці місць проведення занять, які зазначатимуться в базі даних, про яку йшлося вище.

До того ж база даних допомагатиме у створенні необхідних умов для залучення волонтерської та спонсорської допомоги, про необхідність створення яких зазначали такі дослідники, як М.М. Приймак [138] та О. Гонтарук [27]. Крім того, О. Гонтарук у своєму дослідженні вказує на необхідність електроніфікації взаємодії капіталовкладників з фізкультурно-спортивними організаціями та споживачами. В нашому дослідженні, також, була встановлена необхідність активізації використання електронних засобів комунікації працівниками ЦФЗН «Спорт для всіх», яка уповільнюється через матеріально-технічні проблеми центрів. Ми дослідили важливість передачі даних за допомогою електронних засобів зв'язку, проте наявна матеріально-технічна база ЦФЗН «Спорт для всіх» заважає ефективному спілкуванню між центрами та їх стейкхолдерами, використовуючи сучасні засоби зв'язку.

Як для роботи з базою, так і для зовнішніх комунікацій необхідні відповідні висококваліфіковані працівники, які чітко розуміють свої посадові обов'язки та мету їх діяльності. Для цього необхідна відповідна управлінська структура та, за можливості, створення відповідного профільного відділу, функцією якого була б зовнішня комунікація.

Діяльність селищних та сільських ЦФЗН «Спорт для всіх» на сьогодні не регламентована належним чином. Необхідне їх узаконення шляхом внесення даних про них у відповідні нормативно-правові акти, в яких наразі можна зустріти лише термін «місцеві» ЦФЗН «Спорт для всіх». Лише у наказі Міністерства юстиції України за № 1349/26126 від 28 жовтня 2014 р. «Про затвердження форми звітності № 2-ФК (річна) «Звіт з фізичної культури і спорту» та Інструкції щодо її заповнення зазначаються селищні центри, які відносяться до місцевих разом з міськими, районними, районними у містах, районними у містах Києві та Севастополі ЦФЗН «Спорт для всіх».

Під час написання даної дисертаційної роботи були підтверджені наступні результати попередніх дослідників:

1. Управлінська діяльність починається зі збору, накопичення та переробки інформації, тобто сукупності якісних і кількісних відомостей про

процеси, які протікають в організації та її оточенні і сприяють подоланню невизначеності. Брак потрібної інформації, як і надлишок непотрібної, дезорієнтує діяльність будь-якої організації (В.Р. Веснін (2006); В.О. Новак, Л.Г. Макаренко, М.Г. Луцький (2007)). Тобто, для ефективного функціонування центрів «Спорт для всіх» їм необхідно вчасно отримувати необхідну інформацію у оптимальному вигляді та розподіляти її відповідно до потреб співробітників.

2. Комунікації відіграють важливу роль в управлінні сферою фізичної культури і спорту. Без них професіонали не змогли б встановити стратегію, рекламодавці не могли б просувати спортивні послуги, а представники засобів масової інформації були б не в змозі всесторонньо охопити сферу спорту (П. Педерсен, К. Мілош, П. Лаусела (2007)). Комунікативні процеси лежать в основі діяльності центрів «Спорт для всіх». Враховуючи специфіку діяльності центрів «Спорт для всіх», без налагоджених зовнішніх комунікативних зв'язків вони не зможуть функціонувати. Оскільки саме під час зовнішнього спілкування вони реалізують свою місію, виконують поставленні перед ними завдання та досягають поставленої мети.

3. Система організації та функціонування спорту для всіх у країнах з високим рівнем охоплення населення організованою руховою активністю, таких як Фінляндія, Канада, Франція, характеризується орієнтацією на потреби та можливості людей, адже саме людина є головним суб'єктом та об'єктом системи спорту для всіх, а будь-яка організація має бути орієнтована на споживачів (М.В. Дутчак (2007, 2009); А.В. Ятченко (2011), Ф. Котлер (2006)). Це вказує на важливість постійного аналізу потреб людей як центрами «Спорт для всіх», так і державою.

4. Для ефективної діяльності центри «Спорт для всіх» мають аналізувати зовнішнє середовище з метою дослідження змін у галузі, визначення особливостей груп впливу та осіб, які до них належать, що дає змогу вчасно та належним чином пристосовуватися до умов діяльності (С.В. Свистунов, 2009; А.Г. Поршнєв, З.П. Румянцева, Н.А. Саломатін (2005); М.М. Єншин (2005)).

Доцільним є використання як різноманітних шаблонних механізмів дослідження груп впливу та умов зовнішньої діяльності, так і використання авторських розробок, створених спеціально для аналізу груп впливу та умов діяльності центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх».

5. Під час кожного комунікативного акту присутні шуми, які можуть перетворюватися в бар'єри, які заважатимуть повноцінному обміну інформацією, спотворюватимуть та розсіюватимуть її. Це необхідно враховувати під час взаємодії та вживати відповідні заходи для нейтралізації даного роду перешкод (Ж.В. Ніколаєва (2004); М.М. Мартиненко (2008); І.С. Бусигіна (2009); О.Б. Моргулець (2012)). Під час організації зовнішніх комунікативних актів центрів «Спорт для всіх» з групами впливу необхідно створювати умови для мінімізації шумів. Необхідно аналізувати фактори, які впливають на ефективність обміну інформацією, та знешкоджувати негативні. Для цього зокрема можна використовувати SWOT-аналіз системи зовнішніх комунікацій ЦФЗН «Спорт для всіх».

Також, були доповнені попередні дослідження, пов'язані з рухом «Спорт для всіх»:

1). Було досліджено досвід міжнародних організацій руху «Спорт для всіх», які не були висвітлені раніше належним чином. Наприклад, Міжнародної конфедерації працівників та любителів спорту, яка пропагує ідею, що абсолютно всі можуть займатися спортом незалежно від віку, соціального стану, статі, походження, кваліфікації і не звертати особливої уваги на результати, виступ і гру; Міжнародної асоціації спорту та культури, яка є глобальною платформою, відкритою для організацій, що працюють в галузі спорту для всіх, рекреаційних видів спорту і фізичної активності; Міжнародна рада зі спортивної науки та фізичного виховання, яка відноситься до відповідних органів ЮНЕСКО та співпрацює зі спортивним рухом, є найбільшою в світі мережею організацій та установ, які займаються питаннями спорту, спортивної науки і фізичного виховання; Міжнародної асоціації спортивної інформації, заснованої на національних і міжнародних спортивних

наукових організаціях та інститутах, які націлені на збір якісної інформації та передачу знань у сфері спортивної практики. Було досліджено особливості їх зовнішньої взаємодії з групами впливу та використано в рекомендаціях для покращення системи зовнішніх комунікацій українських центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх».

2). Доповнено дослідження [106; 119; 124; 125; 171; 201] співвідношення внутрішніх та зовнішніх комунікативних бар'єрів, проілюстроване взаємним впливом внутрішніх та зовнішніх комунікативних процесів центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» та їх бар'єрів.

3). Проаналізовано чинне міжнародне та українське законодавство, яке регламентує діяльність мережі центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх». Нормативно-правові акти регламентують як загальні права людини на рухову активність та дозвілля, так і встановлюють певні межі, яких мають дотримуватися як споживачі, так і самі центри «Спорт для всіх».

4). Доповнено дослідження М.М. Приймак [138] стосовно рівня курсів підвищення кваліфікації, в результаті якого було встановлено, що більшість респондентів або не залучались до курсів підвищення кваліфікації, або даного роду курси були на низькому рівні. Нами була визначена доцільність запровадження та підвищення рівня курсів підвищення кваліфікації працівників центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх», які містили б тренінги направлені на підвищення комунікативної майстерності, підтверджена відповідями респондентів на відкриті питання.

5). Доповнено дослідження взаємодії центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» з основними групами впливу (споживачами, органами державної влади та місцевого самоврядування тощо) [12–14; 40–42; 45; 60; 134]. Визначено не лише характер взаємодії, а і засоби зв'язку, якими користуються центри «Спорт для всіх» та їх стейкхолдери для зовнішньої взаємодії, необхідні та наявні умови співпраці та перепони, які при цьому виникають.

О.М. Вареник (2014) відобразив своє бачення моделі організаційної взаємодії між суб'єктами спорту для всіх на місцевому рівні, проте вона більшою мірою відображає механізм залучення населення до регулярної рухової активності на місцевому рівні. Наші моделі відображають взаємодію центрів різного рівня з групами впливу відповідного рівня з точки зору передачі інформації будь-якого характеру.

Стейхолдерів центрів фізичного здоров'я населення можна розділити на внутрішніх (співробітники) та зовнішніх (споживачі, інвестори, спонсори та меценати, партнери, спортивні федерації, асоціації, спілки, клуби, волонтери, органи державної влади та місцевого самоврядування різних рівнів, засоби масової інформації, контролюючі органи (фіскальна служба, казначейство, пожежна служба тощо), конкуренти). Можна також виокремити умовно зовнішніх стейкхолдерів стосовно конкретних центрів. Такими є відносно один до одного центри різних рівнів: Всеукраїнський центр і регіональні, обласні та міські, міські та районні у містах, також центри одного рівня можуть побічно впливати один на одного.

Споживачами є фізичні особи, які користуються послугами центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх». Саме для них існують центри, та на них направлена діяльність та основні зусилля центрів. Від інвесторів, спонсорів та меценатів очікують порозуміння, фінансової та іншого роду підтримки загальної діяльності центрів та певних спортивно-масових заходів, активності в підтримці соціальних проектів, тобто дієвої участі. Партнерами виступають фізичні та юридичні особи, чия діяльність частково співпадає з діяльністю центрів, з якими дані особи спільно виконують різні проекти. Від даної групи очікуються різнобічна партнерська підтримка спортивно-масових заходів, формату цих заходів, допомога в організації заходів, чесна та прозора співпраця, активність у спільній роботі, розуміння, що центри фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» не є для них конкурентами, а є складовими, що наповнюють змістом один і той самий захід, тим самим

залучаючи свої цільові аудиторії і тим самим збільшуючи кількість учасників, глядачів тощо.

Спортивні федерації, асоціації, спілки, клуби – організації спортивної спрямованості, які можуть надавати центрам науково-методичну, інформаційну, матеріальну (надання приміщень та інвентарю) допомогу. Волонтерами є фізичні особи, які добровільно та безоплатно виконують роботу, пов'язану з поліпшенням діяльності центрів. Особливо їх допомога потрібна під час проведення масштабних спортивно-масових заходів. Як і будь-яка інша організація, мережа центрів фізичного здоров'я населення підлягає впливу органів державної влади та місцевого самоврядування залежно від рівня діяльності центрів. До того ж вони є бюджетними неприбутковими організаціями.

Засоби масової інформації необхідні як безпосередньо для центрів (для поширення інформації стосовно їх діяльності, залучення клієнтів, партнерів, спонсорів, інвесторів та меценатів, популяризації рухової активності), так і побічно, тобто для участі інших стейкхолдерів у проектах. Оскільки присутність на заходах представників засобів масової інформації чи висвітлення певної інформації у їх інформаційних продуктах є однією з умов участі деяких стейкхолдерів.

Держава здійснює контролюючу функцію через свої контролюючі органи, до яких відносяться фіскальна служба, казначейство, пожежна служба, санітарно-епідеміологічна служба тощо. Данні організації контролюють різноманітні аспекти діяльності центрів.

Самі центри по відношенню один до одного можна назвати умовно зовнішніми комунікативними групами. Для них важливим є налагодження системи комунікацій, ефективність роботи, спільна діяльність, правильне, чітке, реальне до виконання формування завдань зверху до низу та правильне розуміння та своєчасне виконання завдань нижчими за ієрархією центрами.

Крім того, були визначені комунікативні канали, які переважно використовуються під час даних взаємодій. Так, зі споживачами відбувається

переважно усна комунікація, з органами державної влади та місцевого самоврядування – письмова, з партнерами – за допомогою електронної пошти тощо.

В результаті проведеного дослідження було вперше:

1) Визначено за допомогою стейкхолдер-аналізу та SWOT-аналізу стан системи зовнішніх комунікацій центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх». Виявлено та досліджено вплив та значущість стейкхолдерів для центрів, рівні розвитку певних видів комунікацій тощо. SWOT-аналіз дозволив виявити сильні та слабкі сторони зовнішньої комунікативної системи центрів, а також сприятливі можливості та загрози, які можуть мати вплив на обмін інформацією між центрами та їх групами впливу. Також, сформовано типові стратегії діяльності за умови настання основних сприятливих можливостей та загроз, з урахуванням сильних та слабких сторін комунікативної системи центрів.

2) Розроблено модель структури зовнішніх комунікацій центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх». Сформовано та досліджено як локальні моделі конкретних обласних, районних, міських центрів та Всеукраїнського центру «Спорт для всіх», так і типові моделі взаємодії центрів різних рівнів з їх стейкхолдерами. В результаті даного аналізу була сформована модель взаємодії мережі центрів «Спорт для всіх» з групами впливу, з урахуванням особливостей Всеукраїнського центру та регіональних центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх». Відповідність сформованих моделей наявній структурі зовнішніх комунікацій конкретних центрів була оцінена експертами-представниками даних центрів як цілковита.

3) Вперше виявлені та обґрунтовані організаційно-управлінські умови формування раціональної системи зовнішніх комунікацій центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх». Тобто, визначено необхідні комунікативні канали та засоби, учасників комунікативних актів, сприятливі обставини тощо. Для цього враховуються фактори впливу на зовнішні

взаємовідносини центрів «Спорт для всіх» з оточуючим середовищем, сильні та слабкі сторони таких комунікативних актів, можливості та загрози тощо.

4) Відповідно до регіональних моделей центрів були встановлені комунікативні бар'єри, які найчастіше мають місце під час зовнішніх комунікацій центрів. Враховуючи наявні бар'єри та особливості регіональних центрів «Спорт для всіх» були сформовані рекомендації для мінімізації зовнішніх бар'єрів, які були представлені для оцінки відповідним експертами – досвідченим фахівцям центрів. Експерти, в свою чергу, проранжували дані рекомендації за корисністю та визначили найоптимальніші з них з врахуванням особливостей їх центрів.

Підсумовуючи вищезазначене, можна стверджувати, що поставлена перед нашим дослідженням мета – виявити роль зовнішніх комунікацій в діяльності центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» з метою їх вдосконалення, була досягнута. А поставлені задачі були вирішені. Були сформульовані практичні рекомендації, які, в разі їх практичного застосування, підвищать ефективність зовнішніх комунікативних процесів центрів, а отже, покращать результативність їх діяльності. В подальших дослідженнях планується вдосконалення та підсилення моделі зовнішньої взаємодії центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх».

ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

Аналізуючи отримані під час дослідження дані, нами були сформульовані наступні практичні рекомендації, які ми умовно розділили на рекомендації для органів державної влади та рекомендації для самих центрів. Дані рекомендації, за умови їх практичного впровадження, поліпшать результативність діяльності центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» та підвищать ефективність їх зовнішніх комунікативних процесів.

На загальнодержавному рівні та рівні органів місцевого самоврядування є доцільним:

1. Створення бази даних з відкритим доступом та можливістю реєстрації усіх бажаючих учасників руху «Спорт для всіх», місць проведення занять та їх характеристики.

2. Легалізувати діяльність селищних та сільських ЦФЗН «Спорт для всіх» шляхом внесення даних про них у відповідні нормативно-правові акти, в яких наразі можна зустріти лише термін «місцеві» ЦФЗН «Спорт для всіх».

3. Стимулювання засобів масової інформації до висвітлення інформації стосовно діяльності центрів «Спорт для всіх». Економічне стимулювання вигодами або ж навпаки узаконення квоти ефірного часу або друкованого простору, який відповідні ЗМІ зобов'язані будуть присвятити висвітленню руху «Спорт для всіх».

4. Розширення та оптимізація мережі «Спорт для всіх», тобто заповнення порожніх структурних ланок, створення центрів у якомога більшій кількості населених пунктів, розширення кількості секцій в межах кожного центру.

5. Направлення фінансування на оновлення технічного обладнання, забезпечення необхідним інвентарем, продукцією для нагородження учасників та переможців змагань тощо. Це допоможе як мінімізації комунікативних бар'єрів та покращення якості комунікативних процесів, так і загалом популяризації діяльності центрів та задоволенню деяких інтересів стейкхолдерів.

6. Запровадження необхідної кількості програм, реальних до виконання та направлених на ознайомлення школярів, студентів, працівників державних установ та крупних комерційних підприємств з діяльністю центрів «Спорт для всіх» та популяризацію рухової активності та здорового способу життя.

7. Створити механізм економічного стимулювання населення до занять руховою активністю. Наприклад, наслідуючи закордонний досвід, виділяти на кожну особу, яка займається руховою активністю, певну суму коштів, яка виражатиметься у вигляді знижки на сплату податків. Кошти можна буде витратити на необхідне екіпірування, обладнання, оплату основних, додаткових та супутніх послуг. Тобто, дане заохочення стимулюватиме населення до спілкування з центрами «Спорт для всіх».

8. Створити механізм економічного стимулювання меценатської допомоги центрам «Спорт для всіх» шляхом зниження податкової ставки для фізичних та юридичних осіб-меценатів. Надання державної підтримки в основній діяльності самих меценатів, наприклад, при нагальній необхідності надання безвідсоткового кредиту, безкоштовне страхування тощо. Дане стимулювання допоможе привернути увагу капіталовкладників, стимулюватиме взаємодії з ними та сприятиме оновленню засобів зв'язку центрів, що дозволить зменшити кількість комунікативних бар'єрів. Тобто, допоможе розширити дану групу впливу та підвищити рівень розвитку комунікативних зв'язків з нею.

На рівні мережі центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх»:

1. Вступити в Європейську конфедерацію спорту і здоров'я, яка визнає проекти і дослідження, які здійснюються членами організацій на національному рівні. Це визнання відображається у щорічній премії даної конфедерації за дослідження, планування та розвиток діяльності. Після ретельного вивчення спеціальним журі, нагорода видається разом з чеком за ті проекти, які представляють спільний інтерес. Це дасть змогу отримати додаткове фінансування на розвиток цікавих та перспективних проектів та покращити матеріальний стан центрів.

2. Долучитися до Міжнародної асоціації спортивної інформації з метою отримання необхідної методичної інформації, перейняття досвіду діяльності організацій, які належать до руху «Спорт для всіх». В такому випадку самі українські центри також зможуть ділитися своєю інформацією.

3. Збільшення кількості загальноукраїнських заходів, направлених на збільшення рухової активності серед населення. Наприклад, змагання серед населених пунктів, під час якого мешканці виконують у спеціально відведених місцях своїх населених пунктів певні завдання, а за допомогою засобів телезв'язку порівнюють результати між населеними пунктами. Аналогічні змагання можна зробити за участю інших країн.

На рівні центрів «Спорт для всіх» доцільно:

1. Створити власний web-сайт, на якому буде розміщена вся необхідна для споживачів і партнерів інформація. Сайти мають відповідати наступним вимогам: бути зручними у використанні, доступними для швидкого пошуку необхідної інформації, мати цікавий дизайн, який створює сприятливу атмосферу, мати зручну структуру, проте містити усі необхідні елементи, а також мати зручну навігацію по сайту. Також сайт доцільно використовувати для опитування відвідувачів з метою збору інформації, що дозволяє поліпшити діяльність центрів. Для фінансової підтримки є доречним розміщувати банери спонсорів, проте вони не мають суперечити духу та меті діяльності центрів (наприклад, недоречною є реклама тютюнових виробів, алкоголю). Необхідно створити власні сторінки в соціальних мережах та вести тематичні блоги. На сьогодні лише кілька центрів їх мають. За відсутності необхідного фінансування є доцільним використання безкоштовних конструкторів сайтів, з безкоштовним або дешевим хостингом. Цим займаються ua.jimdo.com, free-sait.io.ua, ui.ua тощо. Для поширення відео звітів та відео анонсів заходів, які проводяться центрами, доцільно використовувати відеохостинг YouTube.

2. Запровадити посаду спеціаліста, який відповідатиме за формування раціональної системи зовнішніх комунікацій центрів «Спорт для всіх» та чітке роз'яснення усім співробітникам їх посадових обов'язків з урахуванням

створення цілісної системи взаємодії, компоненти якої доповнюють один одного.

3. Впровадити у процес стратегічного планування механізми SWOT-аналізу та стейкхолдер-аналізу стану системи зовнішніх комунікацій центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх».

4. Впровадити у процес стратегічного планування моделі структури зовнішніх комунікацій центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх».

5. Ознайомити персонал з чинними нормативно-правовими актами та роз'яснити термінологію, яка часто в них зустрічається.

6. Керівникам центрів та спеціалістам, які взаємодіють із зовнішніми групами впливу, є доречним періодичне відвідування різноманітних семінарів, тренінгів та інших навчальних програм з метою вдосконалення їх комунікабельності з вищезазначеною аудиторією. Дана ідея давно реалізується на практиці у розвинених країнах.

7. Мінімізувати внутрішні комунікативні бар'єри, так як внутрішні комунікативні бар'єри часто є основою зовнішніх. Для цього необхідно: створення в колективі атмосфери довіри, згуртованості та гласності для розвитку внутрішніх комунікацій; заохочення ініціативності підлеглих, врахування їх думок для розвитку висхідних комунікацій; чітке визначення та формулювання завдань, що стоять перед співробітниками; формування чіткого уявлення у кожного співробітника про власні потреби в інформації, а також про потреби керівництва, колег, підлеглих; вдосконалення системи збору інформації з метою зниження тенденцій фільтрації ідей або їх ігнорування на шляху знизу вгору; вдосконалення планування, реалізації, контролю у напрямку поліпшення інформаційного обміну; налагодження чіткого зворотного зв'язку у співробітників (контроль розуміння ними цілей їх діяльності, достатності поінформованості для виконання своїх обов'язків).

ВИСНОВКИ

1. Проведений аналіз літературних джерел з проблем значення зовнішніх комунікативних процесів в діяльності центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» дозволив виявити та дослідити сутність комунікації (на яку респонденти витрачають 20–60 % робочого часу), її види та структурні елементи, базуючись на сучасних підходах у менеджменті галузі фізичної культури і спорту. Дослідження закордонного досвіду підкреслило важливість електроніфікації спілкування та створення інформаційних баз, у той час як українські організації обмежені в спілкуванні таким чином. Крім того, на відміну від України, європейські країни (Франція, Фінляндія, Кіпр) використовують економічне стимулювання учасників руху «Спорт для всіх». Досліджені джерела також дозволили сформуванати та адаптувати науковий інструментарій для подальшого дослідження, у тому числі були адаптовані засоби проведення стейкхолдер-аналізу.

2. Визначено основних стейкхолдерів центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх», до яких відносяться: споживачі; капіталовкладники, фізкультурно-спортивні організації, органи державної влади та інші фізичні та юридичні особи. За допомогою стейкхолдер-аналізу було досліджено очікування центрів від стейкхолдерів (підтримка розвитку руху «Спорт для всіх», матеріально-технічна, організаційна допомога), потреби самих стейкхолдерів (реклама, розвиток спільних проектів), їх вплив (найбільший – у органів державної влади та місцевого самоврядування (0,8–1 бал), найменший – у конкурентів (0–0,2 бала), а також стратегії, які використовують центри для збільшення підтримки з боку стейкхолдерів. Результати даного аналізу були використані під час моделювання та формування рекомендацій.

Визначено основні комунікативні канали, яким надають перевагу стейкхолдери центрів «Спорт для всіх». Так, споживачі віддають перевагу усній

комунікації (58,2 % споживачів), партнери, спонсори, інвестори та меценати – електронній пошті (81,7 % капіталовкладників). Загалом, центри за частотою використання виділяють електронну пошту (232 бали), Інтернет (231 бал) та усну комунікацію (224 бали). Респонденти підкреслюють необхідність частішого використання електронних засобів зв'язку (16,7 % – 33,3 % респондентів), проте через брак та застарілість технічного обладнання вони не мають на це змоги.

3. Виявлено особливості зовнішніх комунікацій центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх», також проаналізовано чинники, які на них впливають. Досліджено рівні розвитку комунікацій між центрами та групами впливу: зі споживачами, спортивними федераціями, асоціаціями, спілками, клубами, волонтерами, контролюючими органами були оцінені респондентами переважно як середній (0,4–0,6 бала) та вище середнього (0,6–0,8 бала) (відзначили 31,3 % – 45,5 % респондентів), проте з наявними та потенційними партнерами, інвесторами, спонсорами та меценатами – як середній (0,4–0,6 бала) (відзначили 44,3 % – 62,6 % респондентів), із засобами масової інформації, органами державної влади та місцевого самоврядування різних рівнів – середній (0,4–0,6 бала), вище середнього (0,6–0,8 бала) та високий (0,8–1 бал) (відзначили 27,5 % – 33,8 % респондентів), з іншими центрами, як одного з ними, так і різних рівнів ієрархії, – вище середнього (0,6–0,8 бала) та високий (0,8–1 бал) (відзначили 33,8 % – 36,8 % респондентів).

4. Виявлені сильні та слабкі сторони комунікативних процесів між центрами та зовнішніми групами впливу, які мають місце у 60 % – 80 % випадків. Визначено сприятливі можливості та загрози, які можуть мати місце у 40 % – 60 % випадків. Використовуючи отриману інформацію, проведено SWOT-аналіз стану системи зовнішніх комунікацій центрів. При цьому були розроблені типові стратегії комунікативної активності при настанні певних ситуацій.

5. Досліджено основні комунікативні бар'єри зовнішніх комунікативних процесів центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх». Найчастіше

мають місце: технічні (20,6 % – 56 % випадків настання комунікативних бар'єрів); соціальні (9,3 % – 50 % випадків); відсутність або незадовільна робота відділу, який відповідає за зовнішні комунікації (10,77 % – 41,2 % випадків). Це зумовлено слабкою матеріально-технічною базою (забезпеченість на 30 % – 50 %), соціально-економічною різноманітністю учасників руху «Спорт для всіх», а також браком фахівців із зовнішніх комунікацій (забезпеченість на 20 %), чия основна фахова діяльність полягає у налагодженні зовнішніх комунікативних зв'язків. Досліджені бар'єри аналізувалися також для кожного рангу центрів, що дало основу для подальшого формування рекомендацій.

6. Були розроблені типові моделі зовнішніх комунікацій центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» на трьох рівнях, які підтверджуються прикладами конкретних центрів. Після аналізу загальної моделі на підтвердження надавалися моделі діючих центрів відповідних рівнів. Також була сформована та проаналізована модель Всеукраїнського центру. Для кожного рангу центрів є характерними певні комунікативні бар'єри. Наприклад, у центрів найнижчого ієрархічного рівня домінують технічні (39,7 %), соціальні (32,9 %) бар'єри, а також, пов'язані з відсутністю відповідного фахівця (27,4 %). У зовнішніх комунікаціях обласних центрів переважають технічні (28,3 %), соціальні (21,7 %), міжмовні (11,1 %), культурні (9,7 %), використання незрозумілих термінів (9,8 %), відсутність відділу, який відповідає за зовнішні комунікації (10,7 %), та дискомфорт фізичного середовища, в умовах якого сприймається повідомлення (8,7 %).

Для вирішення даних проблем були розроблені відповідні рекомендації з урахуванням особливостей центрів кожного рангу. Дані рекомендації були надані для оцінки експертам ($n = 20$) – досвідченим представникам центрів різного рівня, які проранжували рекомендації відповідно до їх ефективності саме для їх центрів. Наприклад, експерти обласних центрів найкориснішими вважають створення власного web-сайта та запровадження посади фахівця із зовнішніх комунікацій. Коефіцієнти конкордації Кендела (0,754; 0,749; 0,761)

відповідно до кожної групи опитаних представників від центрів трьох ієрархічних рівнів підтвердили узгодженість думок експертів.

7. На основі проведеного дослідження були розроблені практичні рекомендації керівникам центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» стосовно організації роботи із вдосконалення зовнішніх комунікацій, такі, як створення власного web-сайта, створення посади фахівця із зв'язків з зовнішніми групами впливу, впровадження у процес стратегічного планування механізмів SWOT-аналізу та стейкхолдер-аналізу стану системи зовнішніх комунікацій центрів тощо. Певна частина рекомендацій адресовані органам державної влади та місцевого самоврядування (фінансово-економічне стимулювання учасників руху «Спорт для всіх», створення місць та відповідних умов для занять руховою активністю тощо), а також, керівництву мережі загалом (долучення до міжнародної спільноти, збільшення кількості загальноукраїнських заходів). Тобто, держава має активно долучатися до життя центрів, та й самі центри мають вдосконалювати свою діяльність та поступово виходити на міжнародний рівень.

Про ефективність даних рекомендацій свідчить показник середньої кількості осіб, які відвідують заняття центрів «Спорт для всіх» у кожному центрі у звітному році, який збільшився з 127 осіб у 2012 році до 153 осіб в 2017 році, тобто на 20,5 %.

Перспективи подальших досліджень полягають у дослідженні міжнародної співпраці українських центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» з іноземними учасниками руху «Спорт для всіх» з метою обміну досвідом та розвитку спільних проектів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бадзагуа М. «Спорт для всех» : к вопросу социальной адаптации детей-подростков асоциального поведения / М. Бадзагуа // Олімпійський спорт і спорт для всіх : проблеми здоров'я, рекреації, спортивної медицини та реабілітації : тези доповідей IV міжнар. наук. конгресу, присвяченого 70-річчю заснування НУФВСУ. – Київ, 2000. – С. 460.
2. Баженков Е. В. Общественный сектор системы спорта для всех как объект научного анализа / Е. В. Баженков // Sportul Olimpic si sportul pentru toti : materialele XV-a Congres stiintific International . – Chisinau, 2011. – Vol. I. – P. 28–31.
3. Баженков Е. В. Состояние и проблемы функционирования общественного сектора в системе оздоровительно-рекреационной двигательной активности государственных служащих / М. В. Дутчак, Е. В. Баженков // Теория и методика физической культуры. – 2013. – № 1 (32). – С. 31–38.
4. Баженков Є. В. Функціонування та розвиток громадського сектору в системі оздоровчо-рекреаційної рухової активності державних службовців : автореф. дис. ... канд. наук з фіз. виховання і спорту : 24.00.02 / Є. В. Баженков. – К., 2016. – 24 с.
5. Бенденді П. Спорт і здоров'я : спеціальна комбінація (англ.) / П. Бенденді // Олімпійський спорт і спорт для всіх : проблеми здоров'я, рекреації, спортивної медицини та реабілітації : тези доповідей IV міжнар. наук. конгресу, присвяченого 70-річчю заснування НУФВСУ. – Київ, 2000. – С. 461.
6. Білецька К. В. Основи менеджменту : навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл. III-IV рівнів акредитації] / К. В. Білецька. – Луцьк : Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2012. – 228 с.
7. Большаков А. Менеджмент : учебное пособие / А. Большаков. – Санкт-Петербург : Питер, 2000. – 160 с.
8. Бугаев Л. Мобильный нетворкинг. Как рождаются деловые связи / Леонид Бугаев. – СПб. : Питер, 2013. – 192 с.

9. Ван Сюемань. Направления развития физической культуры в КНР / Сюемань Ван // Слобожанський науково-спортивний вісник. – 2013. – № 2. – С. 172–177.

10. Вареник О. Умови підвищення ефективності організаційної взаємодії у системі спорту для всіх на місцевому рівні / Олег Вареник // Теорія і методика фізичного виховання і спорту. – 2013. – № 1. – С. 40–44.

11. Вареник О. М. Організаційна взаємодія між суб'єктами спорту для всіх на місцевому рівні : автореф. дис. ... канд. наук з фіз. виховання і спорту : 24.00.02 / О. М. Вареник. – Київ, 2014. – 19 с.

12. Вареник О. М. Організаційна взаємодія між суб'єктами спорту для всіх на місцевому рівні : дис. ... канд. наук з фіз. виховання і спорту : 24.00.02 / О. М. Вареник ; НУФВСУ. – Київ, 2014. – 244 с.

13. Вареник О. Н. Особенности развития спорта для всех в Украине на муниципальном уровне / О. Н. Вареник // Sportul Olimpic si sportul pentru toti : materialele XV-a Congres stiintific International. – Chisinau, 2011. – Vol. I. – С. 42–45.

14. Вареник О. Умови розвитку організаційної взаємодії у системі спорту для всіх на муніципальному рівні / Олег Вареник // Теорія і методика фізичного виховання і спорту. – 2011. – № 03. – С. 36–39.

15. Веснин В. Р. Менеджмент : учеб. / В. Р. Веснин. – [3-е изд., перераб. и доп.]. – М. : ТК Велби, 2006. – 504 с.

16. Виноградов В. В. Особенности организации и проведения массовых спортивных мероприятий для лиц с ограниченными возможностями здоровья / В. В. Виноградов // Ученые записки университета Лесгафта. – 2017. – № 4 (146). – С. 42–45.

17. Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – [2-ге вид.]. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.

18. Виханский О. С. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – [5-е изд. стереотипн.]. – М. : Магистр : ИНФРА-М, 2014. – 576 с.

19. Войнар Ю. Состояние «Спорта для всех» во Франции, тенденции развития / Ю. Войнар // Олімпійський спорт і спорт для всіх : проблеми здоров'я, рекреації, спортивної медицини та реабілітації : тези доповідей IV міжнар. наук. конгресу, присвяченого 70-річчю заснування НУФВСУ. – Київ, 2000. – С. 468.

20. Войтик Е. А. Спортивная медиакоммуникация: проблематика структуризации / Е. А. Войтик // Журналистский ежегодник. – 2012. – № 1. – С. 109–112.

21. Володина Л. В. Деловое общение и основы теории коммуникации / Л. В. Володина, О. К. Карпухина. – СПб. : СПбГУТ, 2002. – 56 с.

22. Володькина М. В. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Марина Владиславовна Володькина. – [2-е изд., испр.]. – Киев : Знання, 2004. – 150 с.

23. Гавра Д. П. Категория имиджа в современной коммуникативистике / Д. П. Гавра // Журнал социологии и социальной антропологии. – 2013. – № 4. – С. 29–43.

24. Гейдарова З. И. Теория и практика межкультурной коммуникации в спорте / З. И. Гейдарова, С. И. Унда // Молодой ученый. – 2015. – № 10.5. – С. 38.

25. Гнатюк О. Л. Основы теории коммуникации : учебн. пособие [для студ. высш. учеб. заведений, обучающихся по направлению 050400 «Социально-экономическое образование»] / О. Л. Гнатюк. – Москва : КНОРУС, 2010. – 256 с.

26. Гольдштейн Г. Я. Основы менеджмента : учебн. Пособие / Г. Я. Гольдштейн. – [2-е изд., доп. и перераб.]. – Таганрог : Изд-во ТРТУ, 2003. – 230 с.

27. Гонтарук О. Проблеми реалізації державно-приватного партнерства у сфері фізичної культури і спорту / Олександр Гонтарук // Актуальні проблеми фізичної культури і спорту. – 2015. – № 34 (2) – С. 31–35.

28. Грибан Г. П. Сучасний спорт і екологія навколишнього середовища / Г. П. Грибан, Т. В. Сметанникова // Біологічні дослідження–2017. – 2017. – С. 413–415.

29. Дембицкая Е. А. Международный опыт волонтерства в системе спорта для всех / Е. А. Дембицкая // Научное обоснование физического воспитания, спортивной тренировки и подготовки кадров по физической культуре и спорту: материалы международной научно-практической конференции в 4 т. – Минск, 2009. – Т. 2 : Молодежь – науке. Актуальные проблемы теории и методики физической культуры и спорта. – С. 347–350.

30. Дембіцька О. О. Волонтерська діяльність у системі спорту для всіх / О. О. Дембіцька // Олімпійський спорт і спорт для всіх : тези доповідей XIV міжнародного наукового конгресу, присвяченого 80-річчю НУФВСУ. – Київ, 2010. – С. 610.

31. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

32. Джефкинс Ф. Реклама : учебное пособие [для студентов вузов, обучающихся по специальности 350700-Реклама] / Фрэнк Джефкинс ; [пер. с англ. под ред. Б. Л. Еремина]. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 524 с.

33. Дмитренко Г. А. Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организации : учеб. пособие / Г. А. Дмитренко. – [3-е изд., испр. и доп.]. – Киев : МАУП, 2006. – 224 с.

34. Добро пожаловать в Международную ассоциацию Спорта для всех – ТАФИСА! [Електронний ресурс] // TAFISA. – Режим доступу : <http://www.tafisa.net/index.php/welcome/772>.

35. Дружинин Н. К. Логика оценки статистических гипотез / Н. К. Дружинин. – М. : Статистика, 1973. – 212 с.

36. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Ф. Друкер ; [пер. с англ.]. – М. : Изд. дом «Вильямс», 2001. – 272 с.
37. Друкер П. Ф. Менеджмент / П. Ф. Друкер, Дж. А. Макьярелло ; [пер. с англ. А. Н. Свирид]. – Москва : ИД Вильямс, 2011. – 706 с.
38. Д'Суза Стивен. Великолепный нетворкинг. Что нужно знать, делать и говорить, чтобы построить блестящую сеть деловых контактов / С. Д'Суза ; пер. Ю. В. Разживина. – М. : ИГ «Весь», 2013. – 83 с.
39. Дутчак М. В. Генезис та сутність спорту для всіх: теоретико-методологічний аналіз / М. В. Дутчак // Педагогика, психология и медико-биологические проблемы физического воспитания и спорта. – 2007. – № 11. – С. 38–45.
40. Дутчак М. В. Методологія формування системи спорту для всіх в Україні / М. В. Дутчак // Парадигма здорового способу життя : духовні та фізичні компоненти : матеріали II Міжнародної науково-теоретичної конференції кафедри соціально-гуманітарних дисциплін. – Київ, 2010. – С. 33–38.
41. Дутчак М. В. «Общая теория спорта для всех» как учебная и научная дисциплина / М. В. Дутчак // Sportul Olimpic si sportul pentru toti : materialele XV-a Congres stiintific International. – Chisinau, 2011. – Vol. 2. – С. 73–76.
42. Дутчак М. В. Система спорту для всіх як складова здорового способу життя / М. В. Дутчак // Олімпійський спорт і спорт для всіх : тези доповідей XIV міжнародного наукового конгресу, присвяченого 80-річчю НУФВСУ. – Київ, 2010. – С. 613.
43. Дутчак М. В. Спорт для всіх в Україні : теорія та практика / М. В. Дутчак. – Київ : Олімпійська література, 2009. – 280 с.
44. Дутчак М. В. Спорт для всіх у світовому контексті / М. В. Дутчак. – Київ : Олімпійська література, 2007. – 112 с.
45. Дутчак М. В. Теоретико-методологічні засади формування системи спорту для всіх в Україні : автореф. дис. ... д-ра наук з фіз. виховання і спорту : 24.00.02 / М. В. Дутчак. – Київ, 2009. – 39 с.

46. Дутчак М. В. Теоретико-методологічні засади формування системи спорту для всіх в Україні : дис. ... д-ра наук з фіз. виховання і спорту : 24.00.02 / М. В. Дутчак. – Київ, 2009. – 458 с.

47. Дутчак М. В. Теоретические и технологические основы формирования системы спорта для всех в Украине / М. В. Дутчак // тез. докл XII междунар. науч. конгр. «Современный олимпийский и паралимпийский спорт и спорт для всех». – М. : Физическая культура, 2008. – С. 113–114.

48. Дутчак М. Экономические аспекты спорта для всех / Мирослав Дутчак // Наука в олимпийском спорте. – 2010. – № 01–02. – С.101–112.

49. Дутчак М. Мережа центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» в Україні : досягнення, проблеми та перспективи [Електронний ресурс] / М. Дутчак, П. Мартин // Нова педагогічна думка – Режим доступу : <http://www.stattionline.org.ua/pedagog/106/19645-merezha-centriv-fizichnogo-zdorov-ya-naselennya-sport-dlya-vsix-v-ukra%D1%97ni-dosyagnennya-problemi-ta-perspektivi.html>.

50. Дутчак М. Современные технологии государственного управления развитием спорта для всех в Украине / М. Дутчак // Современный олимпийский спорт и спорт для всех : материалы X международного научного конгресса. – Гданск, 2006. – С. 168–174.

51. Дутчак М. Спорт для всіх в Японії та Канаді / Мирослав Дутчак // Вісник Прикарпатського університету. – 2007. – Вип. 4 : Фізична культура. – С. 75–82.

52. Дутчак М. Спорт для всіх у країнах з високим рівнем охоплення населення організованою руховою активністю / М. Дутчак // Теорія і методика фізичного виховання і спорту. – 2007. – № 03. – С. 47–58.

53. Еншин М. М. Спортивный менеджмент и маркетинг : учебное пособие / М. М. Еншин. – [2-е изд., испр.]. – Минск : БГУФК, 2005. – 230 с.

54. Єрмаков С. Зарубіжний досвід у дослідженнях за напрямком «Спорт для всіх» / С. Єрмаков // Актуальні проблеми розвитку спорту для всіх : досвід,

досягнення, тенденції : матеріали III міжнародної науково-практичної конференції. – Тернопіль, 2009. – С. 11–19.

55. Жолдак В. И. Менеджмент / В. И. Жолдак, С. Г. Сейранов. – Москва : Советский спорт, 1999. – 524 с.

56. Загальна Декларація Волонтерів [Електронний ресурс] // Всеукраїнський громадський центр «Волонтер». – Режим доступу : http://www.volunteer.kiev.ua/pages/70-zagalna_deklaracya_volonterv.

57. Загальна декларація прав людини від 10.12.1948 прийнята і проголошена резолюцією 217 А (III) Генеральної Асамблеї ООН [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/995_015.

58. Звернення громадян : Закон України від 02.10.1996 № 393/96-ВР [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80>.

59. Инвестор [Електронний ресурс] // Словарь бизнес-терминов. – Режим доступу : <http://dic.academic.ru/dic.nsf/business/19855>.

60. Інноваційні технології оздоровчо-рекреаційної фізичної культури у діяльності центрів «Спорт для всіх» : навч.-метод. посіб. / І. В. Макущенко, В. М. Пристинський, Л. О. Демінська, Т. М. Пристинська. – Донецьк–Слов'янськ : ДДІЗФВС ; СДПУ, 2008. – 82 с.

61. Истягина-Елисеева Е. А. Пропаганда массового спорта средствами спортивно-исторического наследия / Е. А. Истягина-Елисеева // Олимпийский спорт и спорт для всех : материалы XIX международного научного конгресса. – Ереван, 2015. – С. 174–166.

62. Как работать со стейкхолдерами? (StakeholderAnalysis) [Електронний ресурс] // Powerbranding. – Режим доступу : <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/stakeholders/>.

63. Кашкин В. Б. Введение в теорию коммуникации : учеб. пособие / В. Б. Кашкин. – М.: ФЛИНТА, 2013. – 224 с.

64. Кіндрат П. В. Упровадження національної стратегії з оздоровчої рухової активності : нормативні аспекти / П. В. Кіндрат, В. К. Кіндрат, С. В. Семенович // Інноватика у вихованні. – 2017. – №. 5. – С. 147–154.

65. Кірмелашвілі Г. Союз «Спорт для всіх» – для встановлення здорового способу життя (англ.) / Г. Кірмелашвілі // Олімпійський спорт і спорт для всіх: проблеми здоров'я, рекреації, спортивної медицини та реабілітації : тези доповідей IV міжнар. наук. конгресу, присвяченого 70-річчю заснування НУФВСУ. – Київ, 2000. – С. 484.

66. Клімушин П. С. Інформаційні системи в управлінні персоналом: [навч. посіб.] / П. С. Клімушин. – Х. : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2013. – 260 с.

67. Коваль Т. Е. Организация движения «Спорт для всех» на примере проведения массовых всероссийских заочных фестивалей / Т. Е. Коваль и др. // Ученые записки университета Лесгафта. – 2017. – №3 (145). – С.107–110.

68. Козин Л. В. Використання інструментів спортивного маркетингу в контексті формування лояльності спортивних вболівальників / Л. В. Козин // Молодий вчений. – 2017. – № 6 (46).

69. Кокорев О. И. Маркетинг : учеб.-метод. пособие / В. И. Кокорев, В. А. Таран, В. А. Щегорцов ; под общ. ред. В.А. Щегорцова. – Мн. : БГУФК, 2004. – 402 с.

70. Комунікація (Модуль 6) / Свистунов С. В. – Київ : Національний університет фізичного виховання і спорту України, Міжнародний центр спортивної освіти CIES, 2010. – 118 с.

71. Конвенція про права дитини від 20.11.1989 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/995_021.

72. Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/254>.

73. Коробейников А. В. Анализ форменного стиля организации на примере спортивной организации / А. В. Коробейников // Студенческая наука – физической культуре и спорту. – Санкт-Петербург. – 2010. – Вып. 6. – С. 87–89.

74. Костиков В. Ю. Технологии продвижения брендов глобального спорта в социальных сетях / В. Ю. Костиков // Знак : проблемное поле медиа образования. – 2017. – №3 (25). – С.150–155

75. Котлер Ф. Десять смертных гріхів маркетингу: Ознаки і методи вирішення / Філіп Котлер ; [пер. з англ.]. – К. : Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2006. – 143 с.

76. Кравченко Е. В. Внешние коммуникационные барьеры общеукраинской сети центров физического здоровья населения «Спорт для всех» в Украине / Е. В. Кравченко // Университетский спорт в современном образовательном социуме : материалы Междунар. науч.-практ. конф. – Минск, 2015. – Ч. 3. – С. 90–92.

77. Кравченко Е. В. Коммуникационные барьеры во внешних коммуникационных процессах всеукраинской сети центров физического здоровья населения «Спорт для всех» / Е. В. Кравченко // Олимпийский спорт и спорт для всех : материалы XVIII Международного научного конгресса. – Алматы, 2012. – С. 289–292.

78. Кравченко Е. В. Роль студенческой молодежи в стратегическом планировании внешних коммуникаций центров физического здоровья населения «Спорт для всех» / Е. В. Кравченко // Физическое воспитание студентов. – 2016. – №2. – С. 13–18.

79. Кравченко О. В. Бар'єри у зовнішніх комунікаційних процесах центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» в Україні / О. В. Кравченко // Молодь та олімпійський рух : збірник тез доповідей VIII Міжнародної наукової конференції. – Київ, 2015. – 24–25 с.

80. Кравченко О. В. Бар'єри у зовнішніх комунікаційних процесах центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» та механізм їх

подолання / О. В. Кравченко // Актуальні проблеми фізичної культури і спорту. – 2015. – № 33 (1). – С. 46–50.

81. Кравченко О. В. Зарубіжний погляд на рекламу як фактор зовнішніх комунікацій організацій сфери масового спорту та спорту для всіх / Олена Вікторівна Кравченко // Теорія і методика фізичного виховання і спорту. – 2014. – № 3. – С. 96–100.

82. Кравченко О. В. Моделювання зовнішніх комунікативних процесів центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» на обласному рівні / О. В. Кравченко // Молодь та олімпійський рух : збірник тез доповідей IX Міжнародної наукової конференції. – Київ, 2016. – 17–18 с.

83. Кравченко О. В. Роль стейкхолдерів у створенні ефективної системи зовнішніх комунікацій організацій сфери масового спорту та спорту для всіх / Олена Вікторівна Кравченко // Теорія і методика фізичного виховання і спорту. – 2014. – № 4. – С. 107–110.

84. Кравченко О. Стейкхолдери як агенти зовнішніх комунікацій в організаціях сфери масового спорту та спорту для всіх / Олена Кравченко // Молода спортивна наука України. – 2014. – Вип. 18, т. 4. – С. 47–52.

85. Кричевский А.И. Основы системного анализа : курс лекций / А. И. Кричевский. – Новосибирск : НГУЭУ, 2009. – 136 с.

86. Кропивницкая Т. А. Роль средств массовой информации в популяризации спортивных единоборств в Украине / Т. А. Кропивницкая // Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми фізичного виховання і спорту. – № 9. – 2008. – С. 79–83.

87. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – Київ : Академвидав, 2003. – 416 с.

88. Лабудова Дж. Словацький союз оздоровчої фізичної культури та спорту / Дж. Лабудова, О. Кісєловікова (англ.) // Олімпійський спорт і спорт для всіх: проблеми здоров'я, рекреації, спортивної медицини та реабілітації : тези доповідей IV міжнар. наук. конгресу, присвяченого 70-річчю заснування НУФВСУ. – Київ, 2000. – С. 486.

89. Липартелиани В. Р. Анализ и построение структуры внешних коммуникаций футбольного клуба / В. Р. Липартелиани, С. В. Свистунов // Sportul Olimpic si sportul pentru toti : materialele XV-a Congres stiintific International. – Chisinau, 2011. – Vol. 2. – С. 553–557.

90. Липартелиани В. Р. Внешние коммуникации футбольного клуба в условиях глобализации рыночной экономики / В. Р. Липартелиани // Современный олимпийский спорт и спорт для всех : материалы XIII международного научного конгресса в 2 т. – Алматы, 2009. – Т. 1 : Социально-гуманитарные проблемы физической культуры и спорта. – С. 103–105.

91. Липартелиани В. Основные параметры системы внешних коммуникаций в деятельности менеджеров профессионального футбольного клуба / Василий Липартелиани // Теорія і методика фізичного виховання і спорту. – 2010. – № 03. – С. 104–107.

92. Липартелиани В. Особенности внешних коммуникаций профессионального футбольного клуба / Васил Липартелиани // Теорія і методика фізичного виховання і спорту. – 2008. – №03. – С. 59–62.

93. Липартелиани В. Р. Структура внешних коммуникаций футбольного клуба: основные аспекты / В. Р. Липартелиани // Олімпійський спорт і спорт для всіх : тези доповідей XIV міжнародного наукового конгресу, присвяченого 80-річчю НУФВСУ. – Київ, 2010. – С. 679.

94. Липартелиани В. Формирование системы внешних коммуникаций профессиональных футбольных клубов Украины: дис. ... канд. наук по физическому воспитанию и спорту : 24.00.01 / В. Липартелиани. – К., 2012. – 222 с.

95. Лисенко В. Чутки як засіб модифікації суспільної свідомості / Валентин Лисенко // Персонал. – 2008. – № 02. – С. 76–83.

96. Лисенко В. Чутки як засіб модифікації суспільної свідомості / Валентин Лисенко // Персонал. – 2008. – № 03–04. – С. 98–108.

97. Литвиненко С. Н. Конверсия соревновательных технологий в спортизированном физическом воспитании и спорте для всех /

С. Н. Литвиненко, Л. И. Лубышева // Физическая культура: воспитание, образование, тренировка. – 2017. – №. 1. – С. 5–7.

98. Литвиненко С. Н. Международное сотрудничество в сфере спорта для всех / С. Н. Литвиненко // Современный олимпийский спорт и спорт для всех: материалы VIII Международного научного конгресса в 2 т. – Алматы, 2004. – Т. 1. – С. 81–83.

99. Литвиненко С. Н. Педагогическая система управления развитием спорта для всех / С. Н. Литвиненко // Теория и практика физической культуры. – 2006. – № 02. – С. 59–63.

100. Литвиненко С. Н. Педагогические и управленческие технологии развития спорта для всех / С. Н. Литвиненко // Теория и практика физической культуры. – 2004. – № 10. – С. 11–14.

101. Литвиненко С. Н. Спорт для всех: социально-педагогические технологии / С. Н. Литвиненко. – М. : Изд. «Теория и практика физической культуры», 2005. – 368 с.

102. Ложкін Г. В. Споживацька поведінка / Г. В. Ложкін, В. Л. Комаровська // Практична психологія та соціальна робота. – 2009. – № 04. – С. 1–10.

103. Мальона С. Педагогічні аспекти управління спортом для всіх / С. Мальона // Актуальні проблеми розвитку спорту для всіх : досвід, досягнення, тенденції : матеріали IV міжнародної науково-практичної конференції. – Тернопіль, 2012. – С. 221–225.

104. Мальона С. Педагогічна система управління розвитком спорту для всіх / С. Мальона, В. Кіндрачук // Спортивний вісник Придніпров'я. – 2013. – № 2. – С. 222–226.

105. Маркетинговий аналіз : навчальний посібник / за заг. ред. В. В. Липчук. – Київ : Академвидав, 2008. – 215 с.

106. Мартиненко М. М. Основи менеджменту : підручник [для студ. вищ. навч. закладів] / М. М. Мартиненко. – Київ : Каравела, 2008. – 496 с.

107. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – [2-е изд.]. – М. : Дело, 2004. – 800 с.

108. Міжнародна хартія фізичного виховання та спорту від 21.11.1978 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/995_350.

109. Миронова Л. А. Роль маркетинговых коммуникаций в развитии видов спорта / Л. А. Миронова // Креативная экономика. – 2015. – № 9 (8). – С. 1043–1060.

110. Михненко П. А. Теория менеджмента : учебник / П. А. Михненко. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – М. : Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2014. – 640 с.

111. Мичуда Ю. П. Особенности финансирования массового спорта в Европе в начале XXI века / Ю. П. Мичуда, В. Н. Жуляев // Физическое воспитание студентов. – 2013. – № 1. – С. 40–44.

112. Мицкан Б. М. Міжнародний рух «Спорт для всіх» : реалізація в умовах Івано-Франківського центру фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» / Б. М. Мицкан, І. Ю. Пожар // Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова : збірник наукових праць. – Київ, 2010. – Вип. 8 : Науково-педагогічні проблеми фізичної культури (фізична культура і спорт). – С. 73–75.

113. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг : навчальний посібник [для студ. вищ. навч. закладів] / О. Б. Моргулець. – Київ : Центр учбової літератури, 2012. – 384 с.

114. Мулен Э. Кооперативное принятие решений : Аксиомы и модели / Э. Мулен ; [пер. с англ.]. – М. : Мир, 1991. – 464 с.

115. Нагорных Ю. Опыт взаимодействия государственной структуры и коммерческих брендов / Юрий Нагорных // Спорт : экономика, право, управление. – 2006. – № 04. – С. 14–17.

116. Налимов В. В. Статистические методы планирования экстремальных экспериментов / В. В. Налимов, Н. А. Чернова. – М. : Наука, 1965. – 340 с.

117. Наші партнери // Волинський обласний центр фізичного здоров'я населення [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://volsport.com.ua/partners>.

118. Никифорова В. Г. Управління персоналом: навчальний посібник / В. Г. Никифорова. – [2-ге видання, виправлене та доповнене]. – Одеса : Атлант, 2013 р. – 275 с.

119. Новак В. О. Інформаційне забезпечення менеджменту : навчальний посібник [для студентів ВНЗ] / В. О. Новак, Л. Г. Макаренко, М. Г. Луцький. – Київ : Кондор, 2007. – 462 с.

120. Орлова К. О. Пути совершенствования коммуникации как фактора управления персоналом / К. О. Орлова // Коммуникация в социально-гуманитарном знании, экономике, образовании : материалы II Междунар. науч.-практ. конф. – Минск, 2008. – С. 120–122.

121. Основи законодавства України про охорону здоров'я : Закон України від 19.11.1992 № 2801-XII [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2801-12>.

122. Основы менеджмента : учебник [для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / Н. Д. Эриашвили и др.] ; под ред. И. В. Бородушко, В. В. Лукашевича. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 271 с.

123. Основы менеджмента : [навчальний посібник / укл. В. О. Кравченко]. – Одеса: Атлант, 2012 р. – 211 с.

124. Основы теории коммуникации: учебно-методическое пособие [для студентов специальности 350400 «Связи с общественностью»] / [сост. Ж. В. Николаева]. – Улан-Удэ : ВСГТУ, 2004. – 274 с.

125. Осовська Г. В. Основы менеджмента : підручник [для студентів вищ. навч. закладів] / Г. В. Осовська, О. А. Осовський ; [3-тє вид., перероб. і доп.]. – Київ : Кондор, 2006. – 664 с.

126. Парубчак І. О. Публічне управління суспільно-виховними процесами в українському соціумі на засадах здорового способу життя / І. О. Парубчак,

Р. Р. Сіренко // Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія : Державне управління. – 2017. – №. 1. – С. 244–252.

127. Пасічняк Л. Теоретичне обґрунтування технології проектування та реалізації програм спортивної анімації в місцях масового відпочинку населення (на матеріалі міських парків) / Любомир Пасічняк, Мирослав Дутчак // Молодіжний науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Фізичне виховання і спорт. – 2016. – Вип. 21. – С. 68–76.

128. Пасічняк Л. В. Проектування та реалізація програм спортивної анімації у місцях масового відпочинку населення : автореф. дис. ... канд. наук. з фіз. виховання і спорту : 24.00.02 / Пасічняк Любомир Васильович ; НУФВСУ. – Київ – 2017. – 24 с.

129. Переверзев М. П. Менеджмент : учебник / М. П. Переверзев, Н. А. Шайденко, Л. Е. Басовский ; под общ. ред. проф. М. П. Переверзева. – [2-е изд., доп. и перераб.]. – Москва : ИНФРА-М, 2008. – 330 с.

130. Переверзин И. И. Искусство спортивного менеджмента / И. И. Переверзин. – Москва: Советский спорт, 2004. – 416 с.

131. Переверзин И. И. Менеджмент спортивной организации : учебное пособие для студ. высш. учеб. заведений физ. культуры и спорта / И. И. Переверзин. – [3-е изд., перераб. и доп.]. – Москва : Физкультура и спорт, 2006. – 464 с.

132. Петров М. А. Механизмы согласования позиций заинтересованных сторон в процессе разработки и реализации стратегии фирмы : дис. канд. экон. наук / М. А. Петров. – Санкт-Петербург, 2005. – 211 с.

133. Петров П. К. Информационные технологии в физической культуре и спорте: учебное пособие [для студ. высш. учеб. заведений, обучающихся по спец. 050720 – Физическая культура] / П. К. Петров. – М. : Академия, 2008. – 288 с.

134. Пожар И. Ю. Работа центров «Спорт для всех» среди студенческой молодежи в Украине / И. Ю. Пожар // Sportul Olimpic si sportul pentru toti :

materialele XV-a Congres stiintific International. – Chisinau, 2011. – Vol. I. – С. 135–137.

135. Позднишев Є. В. Роль інструментів психотехнологій у формуванні та просуванні іміджу суб'єктів спортивної діяльності / Є. В. Позднишев // Психологія : реальність і перспективи. – 2017. – №. 8. – С. 220–225.

136. Почепцов Г. Г. Паблік рилейшнз : навчальний посібник / Г. Г. Почепцов. – [3-тє вид., випр. і доп.]. – Київ : Знання, 2006. – 328 с.

137. Починкин А. В. Экономика физической культуры и спорта : монография / А. В. Починкин, С. Г. Сейранов. – М. : Советский спорт, 2011. – 328 с.

138. Приймак М. Оцінка сучасного стану підвищення кваліфікації фахівців спорту для всіх в Україні / Марія Приймак // Актуальні проблеми фізичної культури і спорту. – 2014. – № 30 (2). – С. 71–77.

139. Приймак М. Перспективи розвитку волонтерства у спорті для всіх в Україні / Марія Приймак // Актуальні проблеми фізичної культури і спорту. – 2014. – № 31 (3). – С. 36–42.

140. Пристинский В. Н. Информационно-коммуникационные технологии в обеспечении сферы физической культуры и спорта / В. Н. Пристинский, А. Е. Самарченко // Науково-методичні основи використання інформаційних технологій в галузі фізичної культури та спорту. – 2017. – №. 1. – С. 95–99.

141. Приступа Є. Аналіз ринку фізкультурно-оздоровчих послуг у Львові / Є. Приступа, О. Жданова, Л. Чеховська // Слобожанський науково-спортивний вісник. – 2017. – № 6 (62). – С. 79-84.

142. Приходько В. В. До визначення наскрізної мети занять молоді фізичною культурою / В. В. Приходько // Спортивний вісник Придніпров'я. – 2016. – № 3. – С. 178-183.

143. Про благодійну діяльність та благодійні організації : Закон України від 05.07.2012 № 5073-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/5073-17>.

144. Про затвердження Положення про центри фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» : Наказ Міністерства молоді та спорту України від 31.01.2014 № 323 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0310-14/paran11#n11>.

145. Про захист прав споживачів : Закон України від 12.05.1991 № 1023-XII [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1023-12>.

146. Про інформацію : Закон України від 02.10.1992 № 2657-XII [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2657-12>.

147. Про нас // Всеукраїнська мережа центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://sportforall.gov.ua/about-us/>.

148. Про рекламу : Закон України від 03.07.1996 № 270/96-ВР [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80>.

149. Про схвалення Концепції Загальнодержавної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту на 2012–2016 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 31.08.2011 № 828-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/828-2011-%D1%80>.

150. Про схвалення Концепції державної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури та спорту в Україні на період до 2020 року : Проект розпорядження Кабінету Міністрів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://dsmsu.gov.ua/media/2015/03/10/6/proekt_Koncepciyi.doc.

151. Про фізичну культуру і спорт: Закон України від 24.12.1993 № 3808-XII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/3808-12/page>.

152. Прокоф'єв В. Н. Подолання непорозумінь в процесі міжкультурної взаємодії (англ.) / В.Н.Прокоф'єв // Педагогіка, психологія та медико-біологічні

проблеми фізичного виховання і спорту : науковий журнал / ред. С. С. Єрмаков. – Харків, 2009. – № 10. – С. 302–304.

153. Путятіна Г. Організаційний механізм реалізації державної політики щодо оздоровчо-рекреаційної рухової активності населення в Україні / Галина Путятіна // Молода спортивна наука України. – 2017. – Т. 4. – С. 116.

154. Развитие спорта для всех (опыт реализации программы «Здоровье нации» в Ростове-на-Дону в 1994–2004 гг.) / В. В. Леденева, А. И. Орехов, М. А. Самофалова, С. Н. Литвиненко // Теория и практика физической культуры. – 2004. – №10. – С. 5–7.

155. Разумовський С. О. Маркетинг фізичної культури як елемент соціальної сфери суспільства (соціально-філософський аналіз) / С. О. Разумовський // Слобожанський науково-спортивний вісник. – 2013. – № 02. – С. 199–203.

156. Райко О. Содержание коммуникативных компетенций тренера оздоровительной аэробики / Оксана Райко, Ольга Афтимчук // Молода спортивна наука України. – Л., 2013. – Вип. 17. – Т. 4. – С. 145–151.

157. Садовник Е. Формирование имиджа украинского спортсмена средствами массовой коммуникации (на примере специализированной спортивной прессы и сети Интернет) / Е. Садовник // Наука в олимпийском спорте. – 2007. – № 02. – С. 69–73.

158. Садовський О. О. Формування рекреаційної культури студентської молоді в процесі фізичного виховання. автореф. дис. ... канд. наук. з фіз. виховання і спорту : 24.00.02 / Садовський Олексій Олександрович ; НУФВСУ. – Київ – 2017. – 24 с.

159. Самыгин С. И. Массовый спорт и его роль в социализации молодежи в современной России / С. И. Самыгин, П. С. Самыгин // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2015. – № 5. – С. 42–45.

160. Свистунов С. В. Глобализация и трансформация внешних коммуникаций спортивной организации / С.В. Свистунов // Современный

олимпийский спорт и спорт для всех : материалы XIII Международного научного конгресса. – Алматы, 2009. – Т. 1. – С.149–152.

161. Свистунов С. В. Основы менеджмента для студентов физкультурных вузов : [учеб. пособие] / С. В. Свистунов. – Киев-Кировоград : ПОЛИУМ, 2011. – 268 с.

162. Свистунов С. В. Особенности формирования информационно-коммуникационной компетентности у спортивного менеджера / С. В. Свистунов // Современный олимпийский и паралимпийский спорт и спорт для всех : материалы XII Международного научного конгресса. – М., 2008. – Т. 3. – С. 276.

163. Свистунов С. В. Стратегії розвитку зовнішніх комунікативних процесів мережі центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх»/ С. В. Свистунов, О. В. Кравченко // Стратегічне управління розвитком фізичної культури і спорту : тези доповідей V регіональної науково-практичної Інтернет-конференції з міжнар. участю. – Х., 2017. – С. 32–35.

164. Свистунов С. В. Сущность стейкхолдеров как агентов внешних коммуникаций всеукраинской сети центров физического здоровья населения «Спорт для всех» / С. В. Свистунов, Е. В. Кравченко // Олимпийский спорт и спорт для всех : материалы XVIII Международного научного конгресса. – Алматы, 2014. – Т. 1. – С. 327–330.

165. Свистунов С. В. Розробка типової моделі зовнішніх комунікативних процесів обласних центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» / С. В. Свистунов, О. В. Кравченко // Спортивний вісник Придніпров'я. – 2016. – № 3. – С. 198–201.

166. Свистунов С. В. Розробка типової моделі зовнішніх комунікативних процесів районних центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» / С. В. Свистунов, О. В. Кравченко // Стратегічне управління розвитком фізичної культури і спорту в контексті 25-річчя незалежності України : матеріали IV регіональної наук.-практ. інтер.-конф. з міжнародною участю. – Харків, 2016. – № 2. – С. 34–39.

167. Свистунов С. В. Роль та місце стейкхолдерів центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» / С. В. Свистунов, О. В. Кравченко // Стратегічне управління розвитком фізичної культури і спорту : матеріали III Регіональної науково-практичної інтернет-конференції за участю міжнародних спеціалістів. – Х., 2015. – С. 61–67.

168. Сейранов С. Г. Переговорный процесс как инструмент социокультурных коммуникаций в спорте / С. Г. Сейранов, М. Н. Богомолова // Олимпийский спорт и спорт для всех : материалы XIX международного научного конгресса. – Ереван, 2015. – С. 207–211.

169. Семаль Н. Пропаганда фізкультурно-спортивних занять для неповносправних у засобах масової інформації / Наталія Семаль // Молода спортивна наука України. – Л., 2013. – Вип. 17. – Т. 4. – С. 170–174.

170. Семушин И. В. Письменная и устная научная коммуникация : учебное пособие / И. В. Семушин. – Ульяновск : УлГТУ, 2014. – 143 с.

171. Серьогін С. М. Державне управління та державна служба : навчальний посібник [для студ. вищ. навч. закладів та слухачів післядипломної освіти] / С. М. Серьогін, Л. Л. Прокопенко, Н. К. Рашитова. – Харків : Магістр, 2003. – 160 с.

172. Селандер Й. Стейкхолдер-менеджмент : управление заинтересованными группами [Електронний ресурс] / Селандер Йоран // HR Лига. – Режим доступу : <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1105>.

173. Сипаренко Ю.А. Рыночные технологии как средство обеспечения деятельности федераций по зимним видам спорта / Ю. А. Сипаренко // Современный олимпийский спорт и спорт для всех : материалы XIII международного научного конгресса в 2 т. – Алматы, 2009. – Т. 1 – С. 152–155.

174. Системні основи управління проектами у фізичній культурі і спорту : монографія / С. І. Белих, В.В. Приходько, В. В. Малий, А. Г. Рибковський. – Донецьк : ТОВ фірма «Друк-Інформ», 2009. – 282 с.

175. Скрипко Т. О. Менеджмент: навчальний посібник / Т. О. Скрипко, О. О. Ланда. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 176 с.
176. Слуцкий И. М. Спортивное спонсорство как эффективный инструмент интегрированных маркетинговых коммуникаций // Проблемы современной экономики. – 2012. – № 3 (43). – С. 193–195.
177. Смольянов П. В. Как организаторы спортивных мероприятий должны помогать спонсорам / П. В. Смольянов, П. В. Смольянов // Вестник спортивной науки. – 2009. – № 05. – С. 6–8.
178. Снедекор Д.У. Статистические методы в применении к исследованиям в сельском хозяйстве и биологии / Д. У. Снедекор. – М. : Сельскохозяйственная литература, 1961. – 505 с.
179. Соколова Ж. В. Менеджмент: навч. метод. посібник / Ж. В. Соколова, И. О. Щебликина, И. О. Федоров. – Симферополь : ТНУ, 2012. – 381 с.
180. Солодухин К. С. Проблемы применения теории заинтересованных сторон в стратегическом управлении организацией / К. С. Солодухин // Проблемы современной экономики. – 2007. – № 4. – С. 152–156.
181. Спонсор [Электронный ресурс] // Юридический словарь. – Режим доступа : <http://dic.academic.ru/dic.nsf/lower/18418/%D0%A1%D0%9F%D0%9E%D0%9D%D0%A1%D0%9E%D0%A0>.
182. Справка о деятельности Общероссийской общественной организации «Добровольное физкультурно-спортивное общество «Спорт для всех» [Электронный ресурс] // Спорт для всех. – Режим доступа : <http://sportforall.ru>.
183. Стадник В. В. Менеджмент: посібник / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – К. : Академвидав, 2003. – 464 с.
184. Статистика [Электронный ресурс] // Міністерство молоді та спорту України. – Режим доступа : <http://dsmsu.gov.ua/index/ua/category/55>.

185. Стейкхолдер анализ (Анализ заинтересованных кругов) [Электронный ресурс] // 12manage. – Режим доступа : http://www.12manage.com/methods_stakeholder_analysis_ru.html.

186. Стейкхолдер анализ (Анализ заинтересованных кругов) // HR-Portal [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://hr-portal.ru/varticle/stakeholder-analysis-analiz-zainteresovannyh-krugov>.

187. Степанова О. Н. Маркетинг и маркетинговые коммуникации в деятельности физкультурно-спортивных организаций : учебное пособие / О. Н. Степанова. – Ч. 1. – М. : МПГУ, 2012. – 224 с.

188. Сторчак К. Актуальность использования интернет-ресурсов для развития спортивного спонсорства и рекламы в России. Интернет-портал как эффективный инструмент спортивного маркетинга / К. Сторчак // Спорт : экономика, право, управление. – 2006. – № 04. – С. 20–22.

189. Стратегия и приоритетные направления деятельности Общероссийской общественной организации «Добровольное физкультурно-спортивное общество «Спорт для всех» [Электронный ресурс] // Спорт для всех. – Режим доступа : <http://sportforall.ru/>.

190. Тверезовська Н. Т. Методологія педагогічного дослідження : навчальний посібник / Н. Т. Тверезовська, В. К. Сидоренко. – К. : Центр учбової літератури, 2013. – 440 с.

191. Третьяк А. М. Управління земельними ресурсами: Навчальний посібник / А. М. Третьяк, О. С. Дорош ; за ред. проф. А. М. Третьяка. – Вінниця : Нова Книга, 2006 – 360 с.

192. Удалов Ф. Е. Основы менеджмента : учебное пособие / Ф. Е. Удалов, О. Ф. Алёхина, О. С. Гапонова. – Нижний Новгород : Нижегородский госуниверситет, 2013. – 363 с.

193. Управление организацией : учебник [для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации»] / ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцева, Н. А. Саломатин. – [3-е изд., перераб. и доп.]. – Москва : ИНФРА-М, 2005. – 716 с.

194. Устав Общероссийской общественной организации «Добровольное физкультурно-спортивное общество «Спорт для всех» [Электронный ресурс] // Спорт для всех. – Режим доступа : <http://sportforall.ru/>.

195. Устименко Т. Методи дослідження атракції в педагогічному процесі і міжкультурній взаємодії / Т. Устименко, О. Коваленко // Імідж сучасного педагога. – 2005. – № 5. – С.13–14.

196. Філіппова І. Ю. Міжкультурна комунікація : психологічний дискурс / І. Ю. Філіппова // Практична психологія та соціальна робота. – 2006. – № 04. – С. 9–12.

197. Фримэн Р. Э. Стратегическое управление : роль заинтересованных сторон / Р. Э. Фримэн ; [пер. с англ.]. – М. : Экономика. – 1991. – 287 с.

198. Фролов В. В. Особенности развития и деятельности спортивных интернет-СМИ в России (на примере «Sportbox.ru» и «Sports.ru») / В. В. Фролов // Журналістыка-2017. – 2017. – С. 382–385.

199. Хамидова О. М. Культурологические и психологические аспекты восприятия цвета в рекламе / О. М. Хамидова, К. О. Назарова // Вопросы физической и духовной культуры, спорта и рекреации : материалы VIII Всеукраинской научно-практической конференции научных, научно-педагог. работников, студентов, аспирантов и специалистов. – Симферополь, 2011. – Т. 7 : Перспективы развития физической культуры, спорта и рекреации. – С. 240–246.

200. Хміль Ф. І. Ділове спілкування: навчальний посібник для студентів вищих навч. закладів / Ф. І. Хміль. – Київ: Академвидав, 2004. – 280 с.

201. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник / Ф. І. Хміль. – Київ : Академвидав, 2005. – 608 с.

202. Худик А. А. Структурирование функций управленческой деятельности региональных федераций спортивного ориентирования / А. А. Худик // ОНВ. – 2015. – № 4 (141). – С. 235–238.

203. Центральний спортивний портал Херсонської області [Електронний ресурс]. – Режим доступа : <http://www.sportforall.info>.

204. Церетели В. А. Спортивные менеджеры – субъект управленческой деятельности / В. А. Церетели // Здоров'я нації і вдосконалення фізкультурно-спортивної освіти в Україні : тези доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції (присвячена відкриттю XXX Олімпійських ігор в Лондоні). – Харків, 2012. – С. 103–107.

205. Чайка Г. Л. Організація праці менеджера : навчальний посібник / Г. Л. Чайка ; передмова Р. О. Шепелюк. – Київ : Знання, 2007. – 424 с.

206. Чернышев М. А. Принципы муниципальной политики в развитии спорта для всех и спорта высших достижений / М. А. Чернышев, А. И. Орехов, С. Н. Литвиненко // Теория и практика физической культуры. – 2004. – № 02. – С. 14–16.

207. Чеченков С. В. Спортивные федерации: «Спорт для всех» и спорт высших достижений / С. В. Чеченков // Теория и практика физической культуры. – 2001. – № 01. – С. 28–31.

208. Шаруненко Ю. М. Спорт как компонент физической культуры / Ю. М. Шаруненко // Наука-2020. – 2017. – № 1 (12). – С. 166–173.

209. Шеремет І. Фізична культура і спорт як один із пріоритетних напрямків державної політики / І. Шеремет // Актуальні проблеми розвитку спорту для всіх : досвід, досягнення, тенденції: матеріали міжнар. наук-практ. конф. – Тернопіль, 2012. – С. 215–221.

210. Юрчишин Ю. В. Реклама як особливий чинник впливу на формування способу життя особистості / Ю. В. Юрчишин, В. У. Дорош // Наукові праці Кам'янець-Подільського державного університету. – 2007. – Вип. 5. – С. 158–163.

211. Юрчишин Ю. В. Формування здорового способу життя молоді під впливом засобів масової комунікації / Ю. В. Юрчишин, М. В. Дутчак // Наукові праці Кам'янець-Подільського державного університету. – 2007. – Вип. 5. – С. 163–166.

212. Ятченко А. В. Спорт для всіх як соціальна система / А. В. Ятченко // Вісник Запорізького національного університету. – 2011. – № 2 (6) : Фізичне виховання та спорт. – С. 178–185.

213. About us [Електронний ресурс] // International Association for Sports Information. – Режим доступу : <http://www.iasi.org/aboutus.html>.

214. Brounstein M. Managing all-in-One for dummies / [M. Brounstein [and other]]. – New Jersey : John Wiley & Sons, Inc., 2014. – 699 p.

215. Bowen R. Performing a Stakeholder Analysis / R. Bowen [Електронний ресурс] / R. Bowen // Bright Hub PM. – Режим доступу : <http://www.brighthubpm.com/templates-forms/3713-performing-a-stakeholder-analysis/>.

216. Canadian National Sport Organizations' Use of the Web for Relationship Marketing in Promoting Sport Participation / [V. Girginov [and other]] // International Journal of Sport Communication. – Champaign : Human Kinetics, 2009. – № 2. – P. 164–168.

217. Confederation of European Sport Santé [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.cess-info.eu>.

218. Daft R. L. Management / Richard L. Daft. – [12th ed.]. – Boston : Cengage Learning, 2014. – 798 p.

219. De Vito J. A. The interpersonal communication book / Joseph A. DeVito. – [13th ed.]. – Boston : Pearson Education, 2013. – 430 p.

220. De Vito J. A. Human communication : the basic course / Joseph A. DeVito. – [13th ed.]. – Boston : Pearson Education, 2015. – 480 p.

221. Eden C. Making Strategy : The Journey of Strategic Management / C. Eden, F. Ackermann. – London : Sage Publications. – 1998. – 254 p.

222. Eurostat [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ec.europa.eu/>.

223. First Announcement // materials of the 2nd European Sport for All Congress «Sport and Health : From theory to practice». – Barcelona, 2008. – 4 p.

224. Griffin R.W. Management / Ricky W. Griffin. – [11th ed.]. – Mason : Cengage Learning, 2014. – 726 p.

225. International Cooperation and External Relations [Электронный ресурс] // European Commission. – Режим доступа : http://ec.europa.eu/sport/policy/cooperation/index_en.htm.

226. International Council of Sport Science and Physical Education (ICSSPE) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.icsspe.org/about/history-intent>.

227. International Sport and Culture Association [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.isca-web.org/english/aboutisca>.

228. Irwin R. Sport promotion and sales management / Richard Irwin, William Sutton, Laurence McCarthy. – [2nd ed.]. – Champaign : Human Kinetics, 2008. – 352 p.

229. Jones G. R. Contemporary management / Gareth R. Jones, Jennifer M. George. – [9th edition]. – New York : McGraw-Hill Education, 2015. – 673 p.

230. Jowett S. Social psychology in sport. / Sophia Jowett, David Lavallee. – Champaign : Human Kinetics, 2007. – 368 p.

231. Krotee M. L. Management of physical education and sport / M. L. Krotee, C. A. Bucher. – Boston : McGraw-Hill Higher Education, 2007. – 606 p.

232. Lagae W. Sports Sponsorship and Marketing Communications : A European Perspective / Wim Lagae. – Edinburgh : Pearson Education Limited, 2005. – 248 p.

233. Liu Ying. Study on Effect of Sport Participation on New Generation of Migrant Workers Integrating into Urban / YingLiu // proceedings of the 17th International scientific congress. – Beijing, 2013. – P. 47.

234. Memorandum of understanding on co-operation between International Sport and Culture Association and Confederation Européenne Sport Santé (CESS) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.isca-web.org/files/CESS%20-%20memorandum%20of%20understanding.doc>.

235. Pedersen P. M. Strategic sport communication / Paul M. Pedersen, Kimberly S. Miloch, Pamela C. Laucella. – Champaign : Human Kinetics, 2007. – 408 p.

236. Robbins S. P. Fundamentals of management: essential concepts and applications / Stephen P. Robbins, David A. DeCenzo, Mary Coulter. – [8th ed.]. – Boston : Pearson, 2013. – 499 p.

237. Robbins S. P. Management / [Stephen P. Robbins [and other]. – [6th ed.]. – Frenchs Forest : Pearson, 2012. – 785 p.

238. Principles and practice of sport management / [edited Liza P. Masteralexis [and other]. – Burlington : Jones & Bartlett Learning, 2014. – 606 p.

239. Schermerhorn J. R. Introduction to Management / John R. Schermerhorn, Daniel G. Bachrach. – 13th ed. – Hoboken : Wiley, 2015. – 544 p.

240. Schermerhorn J. R. Management / John R. Schermerhorn. – 12th ed. – Hoboken : Wiley, 2013. – 632 p.

241. Sports For All [Электронный ресурс] // British Council in Malaysia. – Режим доступа : <http://www.britishcouncil.my/programmes/society/sports>.

242. Sports for All [Электронный ресурс] // Cyprus Sports Organisation. – Режим доступа : <http://cyprussports.org/en/index.php/template/lorem-ipsum-ii/national-programs/sports-for-all>.

243. Sport for All [Электронный ресурс] // CSIT–Sport for all. – Режим доступа : <http://www.csit.tv/en/sport-for-all2>.

244. Sports For All [Электронный ресурс]// Olympic Committee of Slovenia – Association of Sports Federations. – Режим доступа : <http://www.olympic.si/en/sports-for-all/>.

245. Stacey A. Hall Sport Event Safety and Security: The Importance of Training Your People // Education & Training. – 2010. – June. – P. 66–70.

246. Stakeholder Analysis [Электронный ресурс] // Shmula.com. – Режим доступа : <http://www.shmula.com/stakeholder-analysis/3276/>.

247. Stakeholder Analysis (Stakeholder Matrix) [Электронный ресурс] // Effective Engagement. – Режим доступа : <http://www.dse.vic.gov.au/effective-engagement/toolkit/tool-stakeholder-analysis-stakeholder-matrix>.

248. Stakeholder Definition [Электронный ресурс] // Stakeholdermap.com. – Режим доступа : <http://www.stakeholdermap.com/stakeholder-definition.html>.

249. Stepykina T. V. Theory of Communication: Interdisciplinary Approach: Manual for Master Students / T. V. Stepykina, I. V. Mygovych. – Luhansk : Luhansk Taras Shevchenko National University Press, 2012. – 448 p.

250. Stoldt G. Clayton. Sport public relations: managing organizational communication / Clayton G. Stoldt, Stephen W. Dittmore, Scott E. Branstetter. – Champaign : Human Kinetics, 2006. – 384 p.

251. Stotlar D. K. Developing successful sport sponsorship plans / David K. Stotlar. – [4th edition]. – Morgantown : Fitness Information Technology, 2013. – 126 p.

252. Taylor B. W. Introduction to management science / Bernard W. Taylor III. – [11 ed.]. – Boston : Prentice Hall, 2013. – 841 p.

253. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ngodb.unesco.org/r/or/en/1100065943>.

254. Westerhof W. Time for Sport / Willi Westerhof // TAFISA Magazine. – 2007. – № 1. – P. 58–61.

ДОДАТКИ

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ***Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації***

1. Кравченко О. Реклама як фактор зовнішніх комунікацій організацій сфери масового спорту та спорту для всіх : аналіз зарубіжних концепцій / Олена Кравченко // Теорія і методика фізичного виховання і спорту. – 2014. – № 3. – С. 96–99. Фахове видання України, яке включено до міжнародної наукометричної бази Index Copernicus.

2. Кравченко О. Роль стейкхолдерів у створенні ефективної системи зовнішніх комунікацій організацій сфери масового спорту та спорту для всіх / Олена Кравченко // Теорія і методика фізичного виховання і спорту. – 2014. – № 4. – С. 107–110. Фахове видання України, яке включено до міжнародної наукометричної бази Index Copernicus.

3. Кравченко О. Стейкхолдери як агенти зовнішніх комунікацій в організаціях сфери масового спорту та спорту для всіх / Олена Кравченко // Молода спортивна наука України. – 2014. – Вип. 18, т. 4. – С. 47 – 52. Фахове видання України, яке включено до міжнародної наукометричної бази Index Copernicus.

4. Кравченко О. Бар'єри у зовнішніх комунікаційних процесах центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» та механізм їх подолання / Олена Кравченко // Актуальні проблеми фізичної культури і спорту. – 2015. – Вип. 33, № 1. – С. 46–50. Фахове видання України.

5. Кравченко Е. В. Роль студенческой молодежи в стратегическом планировании внешних коммуникаций центров физического здоровья населения «Спорт для всех» / Е. В. Кравченко // Физическое воспитание студентов. – 2016. – № 2. – С. 13–18. Фахове видання України, яке включено до міжнародних наукометричних баз Web of Science Core Collection, Index Copernicus.

6. Свистунов С. Розробка типової моделі зовнішніх комунікативних процесів обласних центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» / Сергій Свистунов, Олена Кравченко // Спортивний вісник Придніпров'я. – 2016. – № 3. – С. 198–201. Фахове видання України, яке включено до міжнародної наукометричної бази Index Copernicus. *Особистий внесок здобувача полягає у визначенні основних груп впливу обласних центрів, аналізі існуючих схем взаємодії та визначенні характеру зв'язків центрів з ними. Внесок співавтора – допомога в обробці отриманих результатів.*

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

1. Кравченко Е. В. Коммуникационные барьеры во внешних коммуникационных процессах всеукраинской сети центров физического здоровья населения «Спорт для всех» / Е. В. Кравченко // Олимпийский спорт и спорт для всех : материалы XVIII Междунар. науч. конгр., 1–4 окт. 2014 г. – Алматы, 2014. – С. 289–292.

2. Свистунов С. В. Сущность стейкхолдеров как агентов внешних коммуникаций всеукраинской сети центров физического здоровья населения «Спорт для всех» / С. В. Свистунов, Е. В. Кравченко // Олимпийский спорт и спорт для всех : материалы XVIII Междунар. науч. конгр., 1–4 окт. 2014 г. – Алматы, 2014. – Т. 1. – С. 327–330. *Особистий внесок здобувача полягає у визначенні основних стейкхолдерів, характеру їх впливу та стратегій подальшої взаємодії. Внесок співавтора – допомога в розробці наукового інструментарію та обробці отриманих результатів.*

3. Кравченко Е. В. Внешние коммуникационные барьеры общеукраинской сети центров физического здоровья населения «Спорт для всех» в Украине / Е. В. Кравченко // Университетский спорт в современном образовательном социуме : материалы Междунар. науч.-практ. конф., 23–24 апр. 2015 г. – Минск, 2015. – Ч. 3 – С. 90–92.

4. Свистунов С. В. Роль та місце стейкхолдерів центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» / С. В. Свистунов, О. В. Кравченко //

Стратегічне управління розвитком фізичної культури і спорту : матеріали Междунар. науч.-практ. конф., 23–24 апр. 2015 г. – С. 61–67. *Особистий внесок здобувача полягає у визначенні основних груп впливу, перспектив спільної взаємодії з ними центрів, розробці стратегій. Внесок співавтора – допомога в зборі матеріалу та формулюванні висновків.*

5. Кравченко О. В. Моделювання зовнішніх комунікативних процесів центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» на обласному рівні / О. В. Кравченко // Молодь та олімпійський рух : зб. тез доп. IX Міжнар. наук. конф., 12–13 жовт. 2016 р. [Електронний ресурс]. – К., 2016. – С. 17–18 с. – Режим доступу : <http://uni-sport.edu.ua/naukova-robota/naukovi-konferentsiji-seminari.html>

6. Кравченко О. В. Стратегії розвитку зовнішніх комунікативних процесів мережі центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» / О. В. Кравченко, С. В. Свистунов // Стратегічне управління розвитком фізичної культури і спорту : зб. наук. пр. [Електронний ресурс]. – Харків, 2017. – С. 32–35. – Режим доступу : <http://hdafk.kharkov.ua/ua/naukova-robota/dsrtet4>. *Особистий внесок здобувача полягає у визначенні існуючого стану системи зовнішніх комунікацій, розробці рекомендацій для його покращення. Внесок співавтора – допомога в обробці отриманої інформації та розробці стратегій.*

ВІДОМОСТІ ПРО АПРОБАЦІЮ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЇ

№ з/п	Назва конференції, конгресу, симпозіуму, семінару, школи	Місце та дата проведення	Форма участі
1.	VII Міжнародна наукова конференція молодих учених «Молодь та олімпійський рух»	м. Київ, 10–11 квітня 2014 р.	Доповідь і публікація
2.	XVIII Міжнародний науковий конгрес «Олімпійський спорт та спорт для всіх»	м. Алмати, 1–4 жовтня 2014 р.	Публікації
3.	Міжнародна науково-практична конференція «Університетський спорт у сучасному соціумі»	м. Мінськ, 23–24 квітня 2015 р.	Публікація
4.	III регіональна науково-практична інтернет-конференція за участю міжнародних спеціалістів «Стратегічне управління розвитком фізичної культури і спорту»	м. Харків, 6–8 травня 2015 р.	Публікація
5.	VIII Міжнародна наукова конференція «Молодь та олімпійський рух»	м. Київ, 10–11 вересня 2015 р.	Доповідь
6.	IV регіональна науково-практична інтернет-конференція з міжнародною участю «Стратегічне управління розвитком фізичної культури і спорту в контексті 25-річчя незалежності України»	м. Харків, 11–13 травня 2016 р.	Доповідь
7.	IX Міжнародна наукова конференція «Молодь та олімпійський рух»	м. Київ, 12–13 жовтня 2016 р.	Доповідь і публікація
8.	V регіональній науково-практичній Інтернет-конференції з міжнародною участю «Стратегічне управління розвитком фізичної культури і спорту»	м. Харків, 26–28 квітня 2017 р.	Публікація
9.	Щорічні звітні наукові конференції викладачів та аспірантів кафедри менеджменту і економіку спорту НУФВСУ	м. Київ, 2013–2018 р.	Доповіді

АНКЕТА ДЛЯ СПЕЦІАЛІСТІВ

Опитування проводиться з метою виявлення основних проблем, які виникають в процесі комунікацій Всеукраїнського центру та центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх». Анкета анонімна. Усі матеріали будуть використані у наукових цілях в узагальненому вигляді. Просимо Вас відповісти на наступні питання, поставивши позначку біля відповідної відповіді або написавши Ваш варіант.

1. Оцініть значущість комунікацій Вашої організації з її оточуючим середовищем (з позиції Вашої організації).

- 1.1. Незначущі
- 1.2. Мало значущі
- 1.3. Досить значущі
- 1.4. Важко відповісти

2. Як багато, на Вашу думку, робочого часу Ви витрачаєте на комунікації із зовнішніми комунікативними групами (фізичними та юридичними особами)?

- 2.1. До 20%
- 2.2. 20 – 40%
- 2.3. 41 – 60%
- 2.4. 61 – 80%
- 2.5. Більше 80%

3. Оцініть швидкість обміну інформацією між Вами та Вашими комунікантами (представниками зовнішніх комунікативних груп).

- 3.1. Дуже повільно
- 3.2. Повільно
- 3.3. З середньою швидкістю
- 3.4. Швидко
- 3.5. Дуже швидко
- 3.6. Важко відповісти

4. Оцініть ефективність обміну інформацією між Вами та Вашими комунікантами (представниками зовнішніх комунікативних груп).

- 4.1. Малоефективний обмін
- 4.2. Ефективність нижча середньої
- 4.3. Середня ефективність
- 4.4. Ефективність вища середньої
- 4.5. Дуже ефективний
- 4.6. Важко відповісти

5. Вкажіть, які комунікаційні канали використовуються у Вашій організації для спілкування із зовнішніми комунікативними групами та як часто (поставте позначку навпроти каналів у колонці, яка відповідає частоті їх використання).

№	Комунікаційні канали	Часто	Інколи	Дуже рідко	Ніколи
5.1	Усна комунікація				
5.2	Документальна (письмова) комунікація				
5.3	Телефон стаціонарний				
5.4	Телефон мобільний				
5.5	Відеозапис				
5.6	Аудіозапис				
5.7	Періодичні видання				
5.8	Телебачення				
5.9	Радіо				
5.10	Комп'ютерна мережа				
5.11	Електронна пошта				

6–16. Як би Ви могли оцінити рівень розвитку комунікацій Вашої організації з:

(поставте позначку на перехресті питання та відповідного варіанта відповіді)

№		1	2	3	4	5
	Варіанти відповіді	Низький	Ниже середнього	Середній	Вище середнього	Високий
	комунікації з:					
6	споживачами					
7	інвесторами, спонсорами та меценатами					
8	партнерами					
9	спортивними федераціями, асоціаціями, спілками, клубами					
10	співробітниками					
11	волонтерами					
12	органами державної влади та місцевого самоврядування різних рівнів					
13	засобами масової інформації					
14	контролюючими органами (фіскальною службою, казначейством, пожежною службою тощо)					
15	конкурентами					
16	Всеукраїнським центром фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх»					

17–26. З якими комунікаційними бар'єрами найчастіше стикаються Вашій організації або Ви особисто при спілкуванні з:

(поставте позначку на перехресті питання та відповідного варіанта відповіді або напишіть свій варіант)

№		А	Б	В	Г	Ґ	Д	Е	Є	Ж
	Варіанти відповіді	Дискомфорт фізичного середовища (шум, світло, температура, погода, тиснява)	Технічні бар'єри (у технічних каналах зв'язку)	Міжмовні бар'єри	Соціальні бар'єри (різне ставлення в суспільстві, різні соціальні групи)	Культурні бар'єри (різні нації, культури, релігії)	Бар'єри, створювані особливостями мови мовця (дикція, інтонація і т.п.)	Використання в повідомленні незрозумілих співрозмовникові термінів	Відсутність або погана робота відділу, який відповідає за зовнішні комунікації	Ваш варіант
	при спілкуванні з:									
17	наявними та потенційними споживачами									
18	наявними та потенційними інвесторами, спонсорами, меценатами									
19	наявними та потенційними партнерами									
20	спортивними федераціями, асоціаціями, спілками, клубами									
21	співробітниками									
22	волонтерами									

23	органами державної влади та місцевого самоврядування різних рівнів									
24	засобами масової інформації									
25	контролюючими органами (фіскальною службою, казначейством, пожежною службою тощо)									
26	Всеукраїнським центром фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх»									

27. Чи є у Вашої організації особистий (сайт саме Вашого центру) сайт?

27.1. Так

27.2. Ні

Якщо Ви відповіли «Так» на питання 27 – відповідайте на наступне, якщо «Ні» - переходьте до 31

28. Оцініть інформативність Web-сайту Вашої організації.

28.1. Зовсім неінформативний

28.2. Недостатньо інформативний

28.3. Середньо інформативний

28.4. Інформативний

28.5. Дуже інформативний

29. Яку, на Вашу думку, інформацію слід додатково розмістити на Web-сайті Вашої організації.

30. Яка, на Вашу думку, інформація (якщо така є) на Web-сайті Вашої організації є недоречною або незрозумілою.

31. Які фактори, на Вашу думку, заважають покращенню зовнішніх комунікацій Вашої організації?

32. Чи є комунікативні проблеми, які присутні, на Вашу думку, в Вашій організації, але не були висловлені в даній анкеті? Якщо так, опишіть їх.

33. Ваші побажання по темі дослідження

Вкажіть також:**34. Ваша стать:**

34.1. Чоловіча

34.2. Жіноча

35. Вік:

35.1. 18–24

35.2. 25–30

35.3. 31–40

35.4. 41–50

35.5. 51–60

35.6. Понад 60 років

36. Освіта:

36.1. Середня

36.2. Середня спеціальна

36.3. Незакінчена вища

36.4. Вища

36.5. Свій варіант _____

37. Посада:

37.1. Спеціаліст

37.2. Керівник / заступник керівника підрозділу

37.3. Керівник / заступник керівника організації

38. Професійний стаж:

38.1. 1 – 5 років

38.2. 6 – 10 років

38.3. 11 – 15 років

38.4. 16 – 20 років

38.5. Понад 20 років

Дякуємо Вам за сприяння!

Зведена відомість результатів опитування спеціалістів

№	Питання	Ранг	%
1.	Оцініть значущість комунікацій Вашої організації з її оточуючим середовищем (з позиції Вашої організації).		
1.1.	Незначущі	4	1,4
1.2.	Мало значущі	2	9,6
1.3.	Досить значущі	1	84,9
1.4.	Важко відповісти	3	4,1
2.	Якбагато, на Вашу думку, робочого часу Ви витрачаєте на комунікації із зовнішніми комунікативними групами (фізичними та юридичними особами)?		
2.1.	До 20%	4	10,8
2.2.	20 – 40%	2	34,4
2.3.	41 – 60%	1	38,7
2.4.	61 – 80%	3	15
2.5.	Більше 80%	5	1,1
3.	Оцініть швидкість обміну інформацією між Вами та Вашими комунікантами (представниками зовнішніх комунікативних груп).		
3.1.	Повільно	3	10
3.2.	З середньою швидкістю	1	52
3.3.	Швидко	2	37
3.4.	Дуже швидко	4	1
4.	Оцініть ефективність обміну інформацією між Вами та Вашими комунікантами (представниками зовнішніх комунікативних груп).		
4.1.	Малоефективний обмін	5	2,3
4.2.	Ефективність нижча середньої	3	11,6
4.3.	Середня ефективність	1	52,4
4.4.	Ефективність вища середньої	2	26,7
4.5.	Дуже ефективний	4	7

№	Питання	Ранг	%
5.	Як би Ви могли оцінити рівень розвитку комунікацій Вашої організації зі споживачами?		
5.1.	Низький	5	4,9
5.2.	Нижче середнього	3	19,8
5.3.	Середній	1	40,7
5.4.	Вище середнього	2	28,4
5.5.	Високий	4	6,2
6.	Як би Ви могли оцінити рівень розвитку комунікацій Вашої організації з інвесторами, спонсорами та меценатами?		
6.1.	Низький	3	19,2
6.2.	Нижче середнього	2	22,1
6.3.	Середній	1	43,3
6.4.	Вище середнього	4	15,4
7.	Як би Ви могли оцінити рівень розвитку комунікацій Вашої організації з партнерами?		
7.1.	Нижче середнього	3	11,7
7.2.	Середній	1	66
7.3.	Вище середнього	2	21,2
7.4.	Високий	4	1,1
8.	Як би Ви могли оцінити рівень розвитку комунікацій Вашої організації зі спортивними федераціями, асоціаціями, спілками, клубами?		
8.1.	Низький	4-5	5,3
8.2.	Нижче середнього	4-5	5,3
8.3.	Середній	1	45,3
8.4.	Вище середнього	2	32,6
8.5.	Високий	3	11,5
9.	Як би Ви могли оцінити рівень розвитку комунікацій Вашої організації зі співробітниками?		
9.2.	Нижче середнього	4	1,1
9.3.	Середній	1	36,7
9.4.	Вище середнього	2	35,6
9.5.	Високий	3	26,7

№	Питання	Ранг	%
10.	Як би Ви могли оцінити рівень розвитку комунікацій Вашої організації з волонтерами?		
10.1.	Низький	5	1,1
10.2.	Нижче середнього	4	7,4
10.3.	Середній	2	34,7
10.4.	Вище середнього	1	36,8
10.5.	Високий	3	20
11.	Як би Ви могли оцінити рівень розвитку комунікацій Вашої організації з органами державної влади та місцевого самоврядування різних рівнів?		
11.1.	Низький	5	2,2
11.2.	Нижче середнього	4	5,4
11.3.	Середній	1	32,3
11.4.	Вище середнього	2	30,1
11.5.	Високий	3	30
12.	Як би Ви могли оцінити рівень розвитку комунікацій Вашої організації із засобами масової інформації?		
12.1.	Низький	5	3,2
12.2.	Нижче середнього	4	10,6
12.3.	Середній	3	27,6
12.4.	Вище середнього	1	30,9
12.5.	Високий	2	27,7
14.	Як би Ви могли оцінити рівень розвитку комунікацій Вашої організації з контролюючими органами?		
14.1.	Низький	5	4,1
14.2.	Нижче середнього	3	10,2
14.3.	Середній	1	45,9
14.4.	Вище середнього	2	30,6
14.5.	Високий	4	9,2
15.	Як би Ви могли оцінити рівень розвитку комунікацій Вашої організації з конкурентами?		
15.1.	Низький	3	27,8
15.2.	Нижче середнього	2	29,6
15.3.	Середній	1	42,6

№	Питання	Ранг	%
16.	Як би Ви могли оцінити рівень розвитку комунікацій Вашої організації зі Всеукраїнським центром фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх»?		
16.1.	Низький	4	4,3
16.2.	Нижче середнього	5	3,2
16.3.	Середній	2	33,4
16.4.	Вище середнього	3	24,7
16.5.	Високий	1	34,4
17.	З якими комунікаційними бар'єрами найчастіше стикаються Вашій організації або Ви особисто при спілкуванні з наявними та потенційними споживачами?		
17.1.	Дискомфорт фізичного середовища	3	14,1
17.2.	Технічні бар'єри	1	36,5
17.3.	Міжмовні бар'єри	8	1,2
17.4.	Соціальні бар'єри	2	21,2
17.5.	Культурні бар'єри	7	2,4
17.6.	Бар'єри, створювані особливостями мови співрозмовника	5	7,1
17.7.	Використання в повідомленні незрозумілих співрозмовникові термінів	6	3,5
17.8.	Відсутність або погана робота відділу, який відповідає за зовнішні комунікації	4	12,9
17.9.	Ваш варіант	9	1,1
18.	З якими комунікаційними бар'єрами найчастіше стикаються у Вашій організації або Ви особисто при спілкуванні з наявними та потенційними інвесторами, спонсорами, меценатами?		
18.1.	Дискомфорт фізичного середовища	5	4,9
18.2.	Технічні бар'єри	2	25,9
18.3.	Міжмовні бар'єри	6	2,5
18.4.	Соціальні бар'єри	1	34,6
18.5.	Бар'єри, створювані особливостями мови співрозмовника	8	1,2
18.6.	Використання в повідомленні незрозумілих співрозмовникові термінів	7	1,3
18.7.	Відсутність або погана робота відділу, який відповідає за зовнішні комунікації	3	18,5
18.8.	Ваш варіант	4	11,1

№	Питання	Ранг	%
19.	З якими комунікаційними бар'єрами найчастіше стикаються у Вашій організації або Ви особисто при спілкуванні з наявними та потенційними партнерами?		
19.1.	Дискомфорт фізичного середовища	7	2,7
19.2.	Технічні бар'єри	1	32
19.3.	Міжмовні бар'єри	5–6	4
19.4.	Соціальні бар'єри	4	12
19.5.	Культурні бар'єри	8–9	1,3
19.6.	Бар'єри, створювані особливостями мови співрозмовника	8–9	1,3
19.7.	Використання в повідомленні незрозумілих співрозмовникові термінів	5–6	4
19.8.	Відсутність або погана робота відділу, який відповідає за зовнішні комунікації	2	22,7
19.9.	Ваш варіант	3	20
20.	З якими комунікаційними бар'єрами найчастіше стикаються у Вашій організації або Ви особисто при спілкуванні зі спортивними федераціями, асоціаціями, спілками, клубами?		
20.1.	Дискомфорт фізичного середовища	6	1,2
20.2.	Технічні бар'єри	1	38,4
20.3.	Соціальні бар'єри	3	7
20.4.	Культурні бар'єри	7	1,1
20.5.	Використання в повідомленні незрозумілих співрозмовникові термінів	5	2,3
20.6.	Відсутність або погана робота відділу, який відповідає за зовнішні комунікації	2	10
20.7.	Ваш варіант	4	5

№	Питання	Ранг	%
21.	З якими комунікаційними бар'єрами найчастіше стикаються у Вашій організації або Ви особисто при спілкуванні зі співробітниками?		
21.1.	Дискомфорт фізичного середовища	5	5
21.2.	Технічні бар'єри	2	26,2
21.3.	Соціальні бар'єри	1	26,3
21.4.	Культурні бар'єри	7	1,3
21.5.	Бар'єри, створювані особливостями мови співрозмовника	6	2,5
21.6.	Використання в повідомленні незрозумілих співрозмовникові термінів	8	1,2
21.7.	Відсутність або погана робота відділу, який відповідає за зовнішні комунікації	3	25
21.8.	Ваш варіант	4	12,5
22.	З якими комунікаційними бар'єрами найчастіше стикаються у Вашій організації або Ви особисто при спілкуванні з волонтерами?		
22.1.	Дискомфорт фізичного середовища	6	3,2
22.2.	Технічні бар'єри	1	31,9
22.3.	Соціальні бар'єри	2	22,3
22.4.	Культурні бар'єри	7	2,1
22.5.	Бар'єри, створювані особливостями мови співрозмовника	8	1,1
22.6.	Використання в повідомленні незрозумілих співрозмовникові термінів	3	17
22.7.	Відсутність або погана робота відділу, який відповідає за зовнішні комунікації	5	9,6
22.8.	Ваш варіант	4	12,8

№	Питання	Ранг	%
23.	З якими комунікаційними бар'єрами найчастіше стикаються у Вашій організації або Ви особисто при спілкуванні з органами державної влади та місцевого самоврядування різних рівнів?		
23.1.	Дискомфорт фізичного середовища	7–8	1,1
23.2.	Технічні бар'єри	3	17
23.3.	Міжмовні бар'єри	6	1,2
23.4.	Соціальні бар'єри	1	43,2
23.5.	Бар'єри, створювані особливостями мови співрозмовника	7–8	1,1
23.6.	Використання в повідомленні незрозумілих співрозмовникові термінів	5	2,3
23.7.	Відсутність або погана робота відділу, який відповідає за зовнішні комунікації	2	21,6
23.8.	Ваш варіант	4	12,5
24.	З якими комунікаційними бар'єрами найчастіше стикаються у Вашій організації або Ви особисто при спілкуванні із засобами масової інформації?		
24.1.	Дискомфорт фізичного середовища	6-7	3,5
24.2.	Технічні бар'єри	1	42,4
24.3.	Міжмовні бар'єри	3	14,1
24.4.	Соціальні бар'єри	2	15,3
24.5.	Культурні бар'єри	8	1,2
24.6.	Використання в повідомленні незрозумілих співрозмовникові термінів	6–7	3,5
24.7.	Відсутність або погана робота відділу, який відповідає за зовнішні комунікації	5	9,4
24.8.	Ваш варіант	4	10,6

№	Питання	Ранг	%
25.	З якими комунікаційними бар'єрами найчастіше стикаються у Вашій організації або Ви особисто при спілкуванні з контролюючими органами?		
25.1.	Міжмовні бар'єри	2	25,7
25.2.	Соціальні бар'єри	1	27,1
25.3.	Культурні бар'єри	6–7	1,4
25.4.	Бар'єри, створювані особливостями мови співрозмовника	6–7	1,4
25.5.	Використання в повідомленні незрозумілих співрозмовникові термінів	5	2,9
25.6.	Відсутність або погана робота відділу, який відповідає за зовнішні комунікації	3	22,9
25.7.	Ваш варіант	4	18,6
26.	З якими комунікаційними бар'єрами найчастіше стикаються у Вашій організації або Ви особисто при спілкуванні з конкурентами?		
26.1.	Технічні бар'єри	3	5,9
26.2.	Відсутність або погана робота відділу, який відповідає за зовнішні комунікації	1	52,9
26.3.	Ваш варіант	2	41,2
27	З якими комунікаційними бар'єрами найчастіше стикаються у Вашій організації або Ви особисто при спілкуванні зі Всеукраїнським центром фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх»?		
27.1.	Дискомфорт фізичного середовища	7	1,2
27.2.	Технічні бар'єри	1	46,8
27.3.	Соціальні бар'єри	2–3	19,5
27.4.	Культурні бар'єри	6	1,3
27.5.	Бар'єри, створювані особливостями мови співрозмовника	5	2,6
27.6.	Відсутність або погана робота відділу, який відповідає за зовнішні комунікації	4	9,1
27.7.	Ваш варіант	2-3	19,5

№	Питання	Ранг	%
28.	Чи є у Вашої організації особистий (сайт саме Вашого центру) сайт?		
28.1.	Так	1	57,6
28.2.	Ні	2	42,4
29.	Оцініть інформативність Web-сайту Вашої організації.		
29.1.	Зовсім неінформативний	5	1,8
29.2.	Недостатньо інформативний	3	10,5
29.3.	Середньо інформативний	2	28,1
29.4.	Інформативний	1	50,8
29.5.	Дуже інформативний	4	8,8
30.	Ваша стать:		
30.1.	Чоловіча	2	44
30.2.	Жіноча	1	56
31.	Вік:		
31.1.	18 – 24	2	25,2
31.2.	25 – 30	1	25,3
31.3.	31 – 40	4	15,2
31.4.	41 – 50	5	9,1
31.5.	51 – 60	3	17,1
31.6.	Понад 60 років	6	8,1
32.	Освіта:		
32.1.	Середня спеціальна	3	1,2
32.2.	Незакінчена вища	2	22,3
32.3.	Вища	1	76,5
33.	Посада:		
33.1	Спеціаліст	1	100%
34.	Професійний стаж:		
34.1	1 – 5 років	3	22,6
34.2.	6 – 10 років	2	31
34.3.	11 – 15 років	4	9,5
34.4.	16 – 20 років	5	2,4
34.5.	Понад 20 років	1	34,5

АНКЕТА ДЛЯ КЕРІВНИКІВ ЦЕНТРІВ ТА ПІДРОЗДІЛІВ АНКЕТА ОПИТУВАННЯ

Опитування проводиться з метою виявлення основних проблем, які виникають в процесі комунікацій Всеукраїнського центру та центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх». Усі матеріали будуть використані у наукових цілях в узагальненому вигляді. Просимо Вас відповісти на наступні питання, поставивши позначку біля відповідної відповіді або написавши Ваш варіант. Рекомендуємо перед тим як дати відповідь, ознайомитися з усіма запропонованими варіантами відповідей та обрати один або декілька, який(і) є найбільш підходящими з Вашої точки зору.

В даному опитуванні увага приділяється стейкхолдерам. Стейкхолдер – особа, або група осіб чи організації, чії дії, поведінка або рішення можуть впливати на прибуток в компанії та процеси у ній. Стейкхолдери можуть знаходитися всередині організації (внутрішні) та за її межами (зовнішні). До стейкхолдерів можна віднести : співробітників (внутрішня комунікативна група), споживачів, інвесторів, спонсорів, меценатів, ЗМІ, органи державної влади та місцевого самоврядування різних рівнів, партнерів, спортивні федерації, асоціації, спілки, клуби, волонтерів, контролюючі органи, контролюючі органи (зовнішні комунікативні групи).

1. Як багато, на Вашу думку, робочого часу Ви витрачаєте на комунікації із зовнішніми комунікативними групами (фізичними та юридичними особами)?

- 1.1. до 20%
- 1.2. 20 – 40%
- 1.3. 41 – 60%
- 1.4. 61 – 80%
- 1.5. Більше 80%

2. Як би Ви могли оцінити рівень розвитку комунікацій в середині Вашої організації?

- 2.1. Низький
- 2.2. Нижче середнього
- 2.3. Середній
- 2.4. Вище середнього
- 2.5. Високий
- 2.6. Важко відповісти

3. Вкажіть, які комунікаційні канали використовуються у Вашій організації для спілкування із зовнішніми комунікативними групами та як часто (поставте позначку навпроти каналів у колонці, яка відповідає частоті їх використання).

№	Комунікаційні канали	Часто	Інколи	Дуже рідко	Ніколи
3.1	Усна комунікація				
3.2	Документальна (письмова) комунікація				
3.3	Телефон стаціонарний				
3.4	Телефон мобільний				
3.5	Відеозапис				
3.6	Аудіозапис				
3.7	Періодичні видання				
3.8	Телебачення				
3.9	Радіо				
3.10	Комп'ютерна мережа				
3.11	Електронна пошта				
3.12	Пошта				
3.13	Інтернет				
3.14	Ваш варіант _____				

4–14. Як би Ви могли оцінити вплив нижче наведених стейкхолдерів (осіб або груп впливу) на Вашу організацію?
(поставте позначку на перехресті найменування стейкхолдерів та відповідного варіанта відповіді)

№		1	2	3	4
	Варіанти відповіді	Значний вплив	Деякий вплив	Відсутній / невеликий вплив	Невідомо
	Стейкхолдери				
4.	Споживачі				
5.	інвестори, спонсори та меценати				
6.	Партнери				
7.	спортивні федерації, асоціації, спілки, клуби				
8.	Співробітники				
9.	Волонтери				
10.	органи державної влади та місцевого самоврядування різних рівнів				
11.	засоби масової інформації				
12.	контролюючі органи (фіскальна служба, казначейство, пожежна служба тощо)				
13.	Конкуренти				
14.	Всеукраїнський центр фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх»				

15–25. Як би Ви могли оцінити рівень розвитку комунікацій Вашої організації з:
(поставте позначку на перехресті питання та відповідного варіанта відповіді)

№		1	2	3	4	5
	Варіанти відповіді	Низький	Нижче середнього	Середній	Вище середнього	Високий
	комунікації з:					
15.	споживачами					
16.	інвесторами, спонсорами та меценатами					
17.	партнерами					
18.	спортивними федераціями, асоціаціями, спілками, клубами					
19.	співробітниками					
20.	волонтерами					
21.	органами державної влади та місцевого самоврядування різних рівнів					
22.	засобами масової інформації					
23.	контролюючими органами (фіскальною службою, казначейством, пожежною службою тощо)					
24.	конкурентами					
25.	Всеукраїнським центром фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх»					

26–35. Проаналізуйте, будь-ласка, наявних стейкхолдерів (осіб або груп впливу) заповнюючи таблицю.

№		1	2	3	4
	Варіанти відповіді	Що ви очікуєте від них?	Що для них важливо?	Як вони можуть блокувати ваші зусилля?	Яка ваша стратегія по збільшенню підтримки стейкхолдерів?
	Стейкхолдери				
26.	споживачі				
27.	інвестори, спонсори та меценати				
28.	партнери				
29.	спортивні федерації, асоціації, спілки, клуби				

№		1	2	3	4
30.	співробітники				
31.	волонтери				
32.	органи державної влади та місцевого самоврядування різних рівнів				
33.	засоби масової інформації				
34.	контролюючі органи (фіскальна служба, казначейство, пожежна служба тощо)				
35.	Всеукраїнський центр фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх»				

36–46. З якими комунікаційними бар'єрами найчастіше стикаються Вашій організації або Ви особисто при спілкуванні з:

(поставте позначку на перехресті питання та відповідного варіанта відповіді або напишіть свій варіант)

№		А	Б	В	Г	Ґ	Д	Е	Є	Ж
	Варіанти відповіді	Дискомфорт фізичного середовища (шум, світло, температура, погода, тиснява)	Технічні бар'єри (у технічних каналах зв'язку)	Міжмовні бар'єри	Соціальні бар'єри (різне ставлення в суспільстві, різні соціальні групи)	Культурні бар'єри (різні нації, культури, релігії)	Бар'єри, створювані особливостями мови мовця (діалект, інтонація і т.п.)	Використання в повідомленні незрозумілих співрозмовникові термінів	Відсутність або погана робота відділу, який відповідає за зовнішні комунікації	Ваш варіант
	при спілкуванні з:									
36.	споживачами									
37.	інвесторами, спонсорами, меценатами									
38.	партнерами									
39.	спортивними федераціями, асоціаціями, спілками, клубами									
40.	співробітниками									

41.	волонтерами									
42.	органами державної влади та місцевого самоврядування різних рівнів									
43.	засобами масової інформації									
44.	контролюючими органами									
45.	конкурентами									
46.	Всеукраїнським центром фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх»									

47. Чи є у Вашої організації особистий (сайт саме Вашого центру) сайт?

47.1. Так

47.2. Ні

Якщо Ви відповіли «Так» на питання 47 – відповідайте на наступне, якщо «Ні» - переходьте до 51

48. Оцініть інформативність Web-сайту Вашої організації.

48.1. Зовсім неінформативний

48.2. Недостатньо інформативний

48.3. Середньою інформативний

48.4. Інформативний

48.5. Дужеінформативний

49. Яку, на Вашу думку, інформацію слід додатково розмістити на Web-сайті Вашої організації.

50. Яка, на Вашу думку, інформація (якщо така є) на Web-сайті Вашої організації є недоречною або незрозумілою.

51. Які фактори, на Вашу думку, заважають покращенню зовнішніх комунікацій Вашої організації?

52. Чи є комунікативні проблеми, які присутні, на Вашу думку, в Вашій організації, але не були висловлені в даній анкеті? Якщо так, опишіть їх.

53. Ваші побажання по темі дослідження

Вкажіть також:

54. Ваша стать:

54.1. Чоловіча

54.2. Жіноча

55. Вік:

55.1. 18 – 24

55.2. 25 – 30

55.3. 31 – 40

55.4. 41 – 50

55.5. 51 – 60

55.6. Понад 60 років

56. Освіта:

56.1. Середня

56.2. Середня спеціальна

56.3. Незакінчена вища

56.4. Вища

56.5. Свій варіант _____

57. Посада:

57.1. Спеціаліст

57.2. Керівник / заступник керівника підрозділу

57.3. Керівник / заступник керівника організації

58. Професійний стаж:

58.1. 1 – 5 років

58.2. 6 – 10 років

58.3. 11 – 15 років

58.4. 16 – 20 років

58.5. Понад 20 років

Дякуємо Вам за сприяння!

Зведена відомість результатів опитування керівників центрів та підрозділів

№	Питання	Ранг	%
1.	Як багато, на Вашу думку, робочого часу Ви витрачаєте на комунікації із зовнішніми комунікативними групами (фізичними та юридичними особами)?		
1.1.	До 20%	4	9,3
1.2.	20 – 40%	2	34,9
1.3.	41 – 60%	1	39,5
1.4.	61 – 80%	3	16,3
2.	Як би Ви могли оцінити рівень розвитку комунікацій в середині Вашої організації?		
2.1.	Низький	1	1
2.2.	Нижче середнього	4	6,7
2.3.	Середній	3	26,9
2.4.	Вище середнього	1-2	32,7
2.5.	Високий	1-2	32,7
3.	Як би Ви могли оцінити вплив споживачів на Вашу організацію?		
3.1.	Значний вплив	1	52,7
3.2.	Деякий вплив	2	36,1
3.3.	Відсутній / невеликий вплив	3-4	5,6
3.4.	Невідомо	3-4	5,6
4.	Як би Ви могли оцінити вплив інвесторів, спонсорів та меценатів на Вашу організацію?		
4.1.	Значний вплив	2	22,2
4.2.	Деякий вплив	1	63,9
4.3.	Відсутній / невеликий вплив	3	8,3
4.4.	Невідомо	4	5,6
5.	Як би Ви могли оцінити вплив партнерів на Вашу організацію?		
5.1.	Значний вплив	2	30,6
5.2.	Деякий вплив	1	69,4

№	Питання	Ранг	%
6.	Як би Ви могли оцінити вплив спортивних федерацій, асоціацій, спілок, клубів на Вашу організацію?		
6.1.	Значний вплив	2	36,1
6.2.	Деякий вплив	1	38,9
6.3.	Відсутній / невеликий вплив	3	25
7.	Як би Ви могли оцінити вплив співробітників на Вашу організацію?		
7.1.	Значний вплив	2	33,3
7.2.	Деякий вплив	1	55,6
7.3.	Невідомо	3	11,1
8.	Як би Ви могли оцінити вплив волонтерів на Вашу організацію?		
8.1.	Значний вплив	2	27,8
8.2.	Деякий вплив	1	47,2
8.3.	Відсутній / невеликий вплив	4	11,1
8.4.	Невідомо	3	13,9
9.	Як би Ви могли оцінити вплив органів державної влади та місцевого самоврядування різних рівнів на Вашу організацію?		
9.1.	Значний вплив	1	80,6
9.2.	Деякий вплив	2	19,4
10.	Як би Ви могли оцінити вплив засобів масової інформації на Вашу організацію?		
10.1.	Значний вплив	1	66,7
10.2.	Деякий вплив	2	33,3
11.	Як би Ви могли оцінити вплив контролюючих органів на Вашу організацію?		
11.1.	Значний вплив	2	33,3
11.2.	Деякий вплив	1	66,7
12.	Як би Ви могли оцінити вплив конкурентів на Вашу організацію?		
12.1.	Деякий вплив	2	33,3
12.2.	Відсутній / невеликий вплив	3	24,3
12.3.	Невідомо	1	42,4

№	Питання	Ранг	%
13.	Як би Ви могли оцінити вплив Всеукраїнського центру фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» на Вашу організацію?		
13.1.	Деякий вплив	2	33,3
13.2.	Відсутній / невеликий вплив	3	24,3
13.3.	Невідомо	1	42,4
14.	Як би Ви могли оцінити рівень розвитку комунікацій Вашої організації зі споживачами?		
14.1.	Низький	4-5	2,7
14.2.	Нижче середнього	3	13,5
14.3.	Середній	1	51,4
14.4.	Вище середнього	2	29,7
14.5.	Високий	4-5	2,7
15.	Як би Ви могли оцінити рівень розвитку комунікацій Вашої організації з інвесторами, спонсорами та меценатами?		
15.1.	Низький	3	10,8
15.2.	Нижче середнього	2	18,9
15.3.	Середній	1	62,2
15.4.	Вище середнього	4	8,1
16.	Як би Ви могли оцінити рівень розвитку комунікацій Вашої організації з партнерами?		
16.1.	Нижче середнього	3	10,8
16.2.	Середній	1	54,1
16.3.	Вище середнього	2	35,1
17.	Як би Ви могли оцінити рівень розвитку комунікацій Вашої організації зі спортивними федераціями, асоціаціями, спілками, клубами?		
17.1.	Низький	4-5	5,4
17.2.	Нижче середнього	4-5	5,4
17.3.	Середній	1	46
17.4.	Вище середнього	2	35,1
17.5.	Високий	3	8,1
18.	Як би Ви могли оцінити рівень розвитку комунікацій Вашої організації зі співробітниками?		
18.1.	Нижче середнього	4	2,7
18.2.	Середній	2	35,1
18.3.	Вище середнього	1	40,6
18.4.	Високий	3	21,6

№	Питання	Ранг	%
19.	Як би Ви могли оцінити рівень розвитку комунікацій Вашої організації з волонтерами?		
19.1.	Нижче середнього	4	5,4
19.2.	Середній	2	35,2
19.3.	Вище середнього	1	37,8
19.4.	Високий	3	21,6
20.	Як би Ви могли оцінити рівень розвитку комунікацій Вашої організації з органами державної влади та місцевого самоврядування різних рівнів?		
20.1.	Низький	5	2,7
20.2.	Нижче середнього	4	8,1
20.3.	Середній	1	37,8
20.4.	Вище середнього	2	27
20.5.	Високий	3	24,4
21.	Як би Ви могли оцінити рівень розвитку комунікацій Вашої організації із засобами масової інформації?		
21.1.	Низький	5	5,4
21.2.	Нижче середнього	4	8,1
21.3.	Середній	3	27
21.4.	Вище середнього	1	32,4
21.5.	Високий	2	27,1
22.	Як би Ви могли оцінити рівень розвитку комунікацій Вашої організації з контролюючими органами (фіскальною службою, казначейством, пожежною службою тощо)?		
22.1.	Низький	5	5,4
22.2.	Нижче середнього	4	8,1
22.3.	Середній	1	37,8
22.4.	Вище середнього	2	32,4
22.5.	Високий	3	16,3
23.	Як би Ви могли оцінити рівень розвитку комунікацій Вашої організації з конкурентами?		
23.1.	Низький	2	26,1
23.2.	Нижче середнього	3	21,7
23.3.	Середній	1	52,2

№	Питання	Ранг	%
24.	Як би Ви могли оцінити рівень розвитку комунікацій Вашої організації зі Всеукраїнським центром фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх»?		
24.1.	Низький	4	8,1
24.2.	Нижче середнього	5	2,7
24.3.	Середній	2	35,2
24.4.	Вище середнього	3	16,2
24.5.	Високий	1	37,8
25.	З якими комунікаційними бар'єрами найчастіше стикаються у Вашій організації або Ви особисто при спілкуванні з наявними та потенційними споживачами?		
25.1.	Дискомфорт фізичного середовища	4-5	9,1
25.2.	Технічні бар'єри	1	36,4
25.3.	Міжмовні бар'єри	6-9	3
25.4.	Соціальні бар'єри	2	24,2
25.5.	Культурні бар'єри	6-9	3
25.6.	Бар'єри, створювані особливостями мови співрозмовника	4-5	9,1
25.7.	Використання в повідомленні незрозумілих співрозмовникові термінів	6-9	3
25.8.	Відсутність або погана робота відділу, який відповідає за зовнішні комунікації	3	9,2
25.9.	Ваш варіант	6-9	3
26.	З якими комунікаційними бар'єрами найчастіше стикаються у Вашій організації або Ви особисто при спілкуванні з наявними та потенційними інвесторами, спонсорами, меценатами?		
26.1.	Дискомфорт фізичного середовища	5	7,4
26.2.	Технічні бар'єри	2	22,2
26.3.	Міжмовні бар'єри	6-7	3,7
26.4.	Соціальні бар'єри	1	29,7
26.5.	Використання в повідомленні незрозумілих співрозмовникові термінів	6-7	3,7
26.6.	Відсутність або погана робота відділу, який відповідає за зовнішні комунікації	3	18,5
26.7.	Ваш варіант	4	14,8

№	Питання	Ранг	%
27.	З якими комунікаційними бар'єрами найчастіше стикаються у Вашій організації або Ви особисто при спілкуванні з наявними та потенційними партнерами?		
27.1.	Дискомфорт фізичного середовища	7-8	4,3
27.2.	Технічні бар'єри	1	30,4
27.3.	Міжмовні бар'єри	5	4,5
27.4.	Соціальні бар'єри	4	13
27.5.	Бар'єри, створювані особливостями мови співрозмовника	7-8	4,3
27.6.	Використання в повідомленні незрозумілих співрозмовникові термінів	6	4,4
27.7.	Відсутність або погана робота відділу, який відповідає за зовнішні комунікації	2	21,7
27.8.	Ваш варіант	3	17,4
28.	З якими комунікаційними бар'єрами найчастіше стикаються у Вашій організації або Ви особисто при спілкуванні зі спортивними федераціями, асоціаціями, спілками, клубами?		
28.1.	Дискомфорт фізичного середовища	8	2,8
28.2.	Технічні бар'єри	1	31,4
28.3.	Міжмовні бар'єри	6-7	2,9
28.4.	Соціальні бар'єри	4	11,4
28.5.	Бар'єри, створювані особливостями мови співрозмовника	6-7	2,9
28.6.	Використання в повідомленні незрозумілих співрозмовникові термінів	5	5,7
28.7.	Відсутність або погана робота відділу, який відповідає за зовнішні комунікації	2	28,6
28.8.	Ваш варіант	3	14,3

№	Питання	Ранг	%
29.	З якими комунікаційними бар'єрами найчастіше стикаються у Вашій організації або Ви особисто при спілкуванні зі співробітниками?		
29.1.	Дискомфорт фізичного середовища	5	6,1
29.2.	Технічні бар'єри	4	15,2
29.3.	Соціальні бар'єри	3	18,2
29.4.	Культурні бар'єри	7-8	3
29.5.	Бар'єри, створювані особливостями мови співрозмовника	6	6
29.6.	Використання в повідомленні незрозумілих співрозмовникові термінів	7-8	3
29.7.	Відсутність або погана робота відділу, який відповідає за зовнішні комунікації	2	21,2
29.8.	Ваш варіант	1	27,3
30.	З якими комунікаційними бар'єрами найчастіше стикаються у Вашій організації або Ви особисто при спілкуванні з волонтерами?		
30.1.	Дискомфорт фізичного середовища	6	3,6
30.2.	Технічні бар'єри	1	28,6
30.3.	Соціальні бар'єри	2	17,9
30.4.	Культурні бар'єри	8	7,1
30.5.	Бар'єри, створювані особливостями мови співрозмовника	7	3,5
30.6.	Використання в повідомленні незрозумілих співрозмовникові термінів	3-4	14,3
30.7.	Відсутність або погана робота відділу, який відповідає за зовнішні комунікації	5	10,7
30.8.	Ваш варіант	3-4	14,3

№	Питання	Ранг	%
31.	З якими комунікаційними бар'єрами найчастіше стикаються у Вашій організації або Ви особисто при спілкуванні з органами державної влади та місцевого самоврядування різних рівнів?		
31.1.	Технічні бар'єри	3	17,2
31.2.	Соціальні бар'єри	1	41,5
31.3.	Використання в повідомленні незрозумілих співрозмовникові термінів	5	3,4
31.4.	Відсутність або погана робота відділу, який відповідає за зовнішні комунікації	2	24,1
31.5.	Ваш варіант	4	13,8
32.	З якими комунікаційними бар'єрами найчастіше стикаються у Вашій організації або Ви особисто при спілкуванні із засобами масової інформації?		
32.1.	Дискомфорт фізичного середовища	7-8	2,6
32.2.	Технічні бар'єри	1	31,6
32.3.	Міжмовні бар'єри	4	13,2
32.4.	Соціальні бар'єри	3	15,8
32.5.	Культурні бар'єри	7-8	2,6
32.6.	Використання в повідомленні незрозумілих співрозмовникові термінів	6	5,3
32.7.	Відсутність або погана робота відділу, який відповідає за зовнішні комунікації	5	10,5
32.8.	Ваш варіант	2	18,4
33.	З якими комунікаційними бар'єрами найчастіше стикаються у Вашій організації або Ви особисто при спілкуванні з контролюючими органами?		
33.1.	Технічні бар'єри	3	21,4
33.2.	Соціальні бар'єри	1	28,6
33.3.	Бар'єри, створювані особливостями мови співрозмовника	6	3,5
33.4.	Використання в повідомленні незрозумілих співрозмовникові термінів	5	3,6
33.5.	Відсутність або погана робота відділу, який відповідає за зовнішні комунікації	2	25
33.6.	Ваш варіант	4	17,9

№	Питання	Ранг	%
34.	З якими комунікаційними бар'єрами найчастіше стикаються у Вашій організації або Ви особисто при спілкуванні з конкурентами?		
34.1.	Технічні бар'єри	3	6,3
34.2.	Відсутність або погана робота відділу, який відповідає за зовнішні комунікації	1	50
34.3.	Ваш варіант	2	43,7
35.	З якими комунікаційними бар'єрами найчастіше стикаються у Вашій організації або Ви особисто при спілкуванні зі Всеукраїнським центром фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх»?		
35.1.	Дискомфорт фізичного середовища	6-7	4
35.2.	Технічні бар'єри	1	44
35.3.	Соціальні бар'єри	2	20
35.3.	Культурні бар'єри	6-7	4
35.5.	Бар'єри, створювані особливостями мови співрозмовника	4-5	8
35.6.	Відсутність або погана робота відділу, який відповідає за зовнішні комунікації	4-5	8
35.7.	Ваш варіант	3	12
36.	Чи є у Вашої організації особистий (сайт саме Вашого центру) сайт?		
36.1.	Так	1	57,9
36.2.	Ні	2	42,1
37.	Оцініть інформативність Web-сайту Вашої організації.		
37.1.	Зовсім неінформативний	5	4,8
37.2.	Недостатньо інформативний	4	9,5
37.3.	Середньо інформативний	2	28,6
37.4.	Інформативний	1	38,1
37.5.	Дуже інформативний	3	19
38.	Ваша стать:		
38.1.	Чоловіча	1	55,6
38.2.	Жіноча	2	44,4

№	Питання	Ранг	%
39.	Вік:		
39.1.	31 – 40	1	37,8
39.2.	41 – 50	2	29,7
39.3.	51 – 60	3	24,4
39.4.	Понад 60 років	4	8,1
40.	Освіта:		
40.1.	Вища	1	100%
41.	Посада:		
41.1.	Керівник / заступник керівника підрозділу	1	61,1%
41.2.	Керівник / заступник керівника організації	2	38,9
42.	Професійний стаж:		
42.1	1 – 5 років	4	5,4
42.2.	6 – 10 років	1	43,2
42.3.	11 – 15 років	2	24,4
42.4.	16 – 20 років	5	2,7
42.5.	Понад 20 років	3	24,3

АНКЕТА ДЛЯ ПРЕДСТАВНИКІВ ГРУП СТЕЙКХОЛДЕРІВ

Опитування проводиться з метою виявлення основних проблем, які виникають в процесі комунікацій Всеукраїнського центру та центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх». Анкета анонімна. Усі матеріали будуть використані у наукових цілях в узагальненому вигляді. Просимо Вас відповісти на наступні питання, поставивши позначку біля відповідної відповіді або написавши Ваш варіант.

1. Які комунікативні канали Ви використовуєте найчастіше при спілкуванні з центрами фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх»?

- 1.1. Усна комунікація
- 1.2. Документальна (письмова) комунікація
- 1.3. Телефон стаціонарний
- 1.4. Телефон мобільний
- 1.5. Відеозапис
- 1.6. Аудіозапис
- 1.7. Періодичні видання
- 1.8. Телебачення
- 1.9. Радіо
- 1.10. Електронна пошта
- 1.11. Пошта
- 1.12. Інтернет
- 1.13. Ваш варіант _____

Зведена відомість результатів опитування представників стейкхолдерів

№	Питання	Ранг	%
1.	Які комунікативні канали Ви використовуєте найчастіше при спілкуванні з центрами фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх»? (представники групи споживачів)		
1.1.	Усна комунікація	1	58,2
1.2.	Документальна (письмова) комунікація	5	5,6
1.3.	Телефон стаціонарний	2	14,3
1.4.	Телефон мобільний	4	10,7
1.5.	Інтернет	3	11,2
2.	Які комунікативні канали Ви використовуєте найчастіше при спілкуванні з центрами фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх»? (представники групи фізкультурно-спортивних організацій)		
2.1	Усна комунікація	1	43,3
2.2	Електронна пошта	2	36
2.3	Інтернет	3	14,6
2.4	Пошта	4	6,1
3.	Які комунікативні канали Ви використовуєте найчастіше при спілкуванні з центрами фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх»? (представники групи волонтерів)		
3.1	Усна комунікація	1	64,4
3.2	Телефон мобільний	2	26,4
3.3	Інтернет	3	9,2
4.	Які комунікативні канали Ви використовуєте найчастіше при		

	спілкуванні з центрами фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх»? (представники групи капіталовкладників)		
4.1.	Документальна (письмова) комунікація	2	18,3
4.2.	Електронна пошта	1	81,7
5.	Які комунікативні канали Ви використовуєте найчастіше при спілкуванні з центрами фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх»? (представники групи засобів масової інформації)		
5.1.	Усна комунікація	1	48,5
5.2.	Документальна (письмова) комунікація	2	29,2
5.3.	Телефон стаціонарний	4	3,2
5.4.	Електронна пошта	3	19,1

АКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ

АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ

результатів наукових досліджень в практику діяльності Всеукраїнського центру фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх»

Ми, що нижче підписалися, склали цей акт про те, що за результатами дисертаційного дослідження на здобуття звання кандидата наук з фізичної культури і спорту, виконаного згідно зі Зведеним планом НДР у сфері фізичної культури та спорту на 2011 – 2015 рр. Міністерства України у справах сім'ї, молоді та спорту за темою 3.9 «Удосконалення наукових засад спорту для всіх, фітнесу та рекреації» та в рамках теми 1.7 «Теоретико-методологічні та прикладні аспекти застосування інноваційних технологій у спортивному менеджменті» Зведеного плану науково-дослідної роботи у сфері фізичної культури і спорту на 2011 – 2015 рр., яка виконується на кафедрі менеджменту і економіки Національного університету фізичного виховання і спорту України, за період з жовтня 2013 по вересень 2015, аспірантка Кравченко Олена Вікторівна внесла такі рекомендації та пропозиції:

Назва пропозиції, форма впровадження та коротка характеристика	Наукова новизна та її значення, рекомендації щодо подальшого використання	Ефект від впровадження
Практичні рекомендації щодо впровадження у процес стратегічного планування механізмів SWOT-аналізу та стейкхолдерс-аналізу стану системи зовнішніх комунікацій центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх». Відповідають світовій практиці планування і організації діяльності у сфері масового спорту.	Проаналізовано за допомогою SWOT-аналізу та стейкхолдерс-аналізу стан системи зовнішніх комунікацій центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх», що дозволяє обирати оптимальні стратегії зовнішньої діяльності та ефективно взаємодіяти із зовнішніми комунікативними групами. Налагоджено співпрацю для подальшої спільної взаємодії у напрямку вдосконалення зовнішніх комунікативних процесів центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх».	Підвищення ефективності стратегічного планування. Вдосконалення наявних комунікативних зв'язків. Підвищення рівня кваліфікації співробітників центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх», які відповідають за стратегічне планування та за зовнішні комунікації.

Автор-розробник

О.В. Кравченко

Представник НУФВСУ

Проректор з науково-дослідної роботи,
д.н. з ф/в і с, проф.

В.О. Кашуба

Представник Всеукраїнського центру
фізичного здоров'я населення "Спорт для всіх"
В.о. директора



Т.В. Заруда

АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ

результатів наукових досліджень в практику діяльності Всеукраїнського міського центру фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх»

Ми, що нижче підписалися, склали цей акт про те, що за результатами дисертаційного дослідження на здобуття звання кандидата наук з фізичної культури і спорту, виконаного згідно зі Зведеним планом НДР у сфері фізичної культури та спорту на 2011 – 2015 рр. Міністерства України у справах сім'ї, молоді та спорту за темою 3.9 «Удосконалення наукових засад спорту для всіх, фітнесу та рекреації» та в рамках теми 1.7 «Теоретико-методологічні та прикладні аспекти застосування інноваційних технологій у спортивному менеджменті» Зведеного плану науково-дослідної роботи у сфері фізичної культури і спорту на 2011 – 2015 рр., яка виконується на кафедрі менеджменту і економіки Національного університету фізичного виховання і спорту України, за період з жовтня 2013 по вересень 2015, аспірантка Кравченко Олена Вікторівна внесла такі рекомендації та пропозиції:

Назва пропозиції, форма впровадження та коротка характеристика	Наукова новизна та її значення, рекомендації щодо подальшого використання	Ефект від впровадження
Практичні рекомендації щодо впровадження у організаційно-управлінській процес механізмів формування раціональної системи зовнішніх комунікацій центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх». Відповідають світовій практиці планування і організації діяльності у сфері масового спорту	Виявлені та охарактеризовані організаційно-управлінські умови формування раціональної системи зовнішніх комунікацій центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх». Встановлено взаємозалежність між особливостями зовнішніх комунікативних груп та особливостями окремих комунікативних процесів. Проаналізовано тенденції розвитку відносин при дотриманні певних стратегій зовнішніх комунікацій центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх»	Підвищення ефективності зовнішніх комунікативних процесів. Покращення результативності діяльності центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх». Створення умов для ефективної діяльності центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх». Підвищення рівня кваліфікації керівників підрозділів та самих центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх».

Автор-розробник

Представник НУФВСУ

Проректор з науково-дослідної роботи,
д.н. з ф/в і с, проф.

**Представник Всеукраїнського центру
фізичного здоров'я населення**

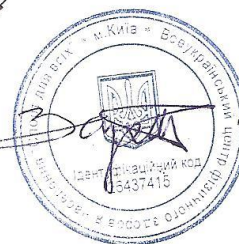
"Спорт для всіх"

В.о. директора

О.В. Кравченко

В.О. Кашуба

Т.В. Заруда



АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ
результатів наукових досліджень в практику діяльності Рівненського
обласного центру фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх»

Ми, що нижче підписалися, склали цей акт про те, що за результатами дисертаційного дослідження на здобуття звання кандидата наук з фізичної культури і спорту, виконаного згідно зі Зведеним планом НДР у сфері фізичної культури та спорту на 2011 – 2015 рр. Міністерства України у справах сім'ї, молоді та спорту за темою 3.9 «Удосконалення наукових засад спорту для всіх, фітнесу та рекреації» та в рамках теми 1.7 «Теоретико-методологічні та прикладні аспекти застосування інноваційних технологій у спортивному менеджменті» Зведеного плану науково-дослідної роботи у сфері фізичної культури і спорту на 2011 – 2015 рр., яка виконується на кафедрі менеджменту і економіки Національного університету фізичного виховання і спорту України, за період з жовтня 2013 по вересень 2014, аспірантка Кравченко Олена Вікторівна внесла такі рекомендації та пропозиції:

Назва пропозиції, форма впровадження та коротка характеристика	Наукова новизна та її значення, рекомендації щодо подальшого використання	Ефект від впровадження
Практичні рекомендації щодо впровадження у процес стратегічного планування моделі структури зовнішніх комунікацій центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх». Відповідають світовій практиці планування і організації діяльності у сфері масового спорту	Розроблено модель структури зовнішніх комунікацій центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх». Охарактеризовано основні зовнішні комунікативні групи та комунікативні канали, які використовуються для зовнішньої взаємодії. Виявлено особливості взаємодії з кожною із груп впливу.	Узгодження зовнішніх комунікативних процесів. Підвищення ефективності стратегічного планування. Вдосконалення наявних комунікаційних зв'язків. Підвищення рівня кваліфікації співробітників центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх», які відповідають за стратегічне планування та за зовнішні комунікації.

Автор-розробник

Представник НУФВСУ

Проректор з науково-дослідної роботи,
д.н. з ф/в і с, проф.

**Представник Рівненського обласного
центру фізичного здоров'я
населення "Спорт для всіх"**
Директор



О.В. Кравченко

В.О. Кашуба

М.В. Петренчук

АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ

результатів наукових досліджень у навчальний процес
кафедри менеджменту і економіки спорту
Національного університету фізичного виховання і спорту України

Ми, що підписалися нижче, представники НУФВСУ, перший проректор з науково-педагогічної роботи Дутчак М.В., завідувач кафедри менеджменту і економіки спорту Мічуда Ю.П., склали цей акт про те, що за результатами дисертаційного дослідження на здобуття наукового ступеня кандидата наук з фізичної культури та спорту, виконаного в рамках теми 1.7 «Теоретико-методологічні та прикладні аспекти застосування інноваційних технологій у спортивному менеджменті» (№ державної реєстрації 0011719) Зведеного плану науково-дослідної роботи у сфері фізичної культури і спорту на 2011–2015 рр., затвердженого наказом Міністерства України у справах сім'ї, молоді та спорту від 20.12.2010 р. № 4525, за період з жовтня 2013 р. по вересень 2015 р. аспірантка Кравченко Олена Вікторівна внесла такі рекомендації та пропозиції:

Назва пропозиції, форма впровадження та коротка характеристика	Наукова новизна та її значення, рекомендації щодо подальшого використання	Ефект від впровадження
Доповнення навчально-методичного матеріалу з дисципліни «Оргпроекування та бізнес-планування спортивних організацій» у підготовці фахівців освітнього ступеня бакалавра професійного спрямування «Менеджмент у спортивній діяльності» матеріалами стосовно особливостей використання організаціями масового спорту SWOT-аналізу та стейкхолдер-аналізу зовнішніх комунікацій, їх моделювання. Відповідають світовій науково-навчальній практиці.	Вперше на основі стейкхолдер-аналізу та SWOT-аналізу надана розгорнута характеристика системи зовнішніх комунікацій центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх». Отримані наукові результати доцільно використовувати у процесі вдосконалення програм підготовки фахівців освітнього ступеня бакалавра професійного спрямування «Менеджмент у спортивній діяльності», що дасть змогу підвищити рівень їх комунікативності та на цій основі оптимізувати систему зовнішніх зв'язків спортивних організацій.	Розширення та удосконалення навчально-методичного матеріалу лекційних та семінарських занять, що використано при читанні лекцій для студентів у групах 5.02, 44м, 94. Формування нових компетентностей у майбутніх менеджерів спортивних організацій, підвищення рівня їх кваліфікації, що дає змогу оптимізувати системи зовнішніх зв'язків центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх»

Автор-розробник

О.В. Кравченко

Представники НУФВСУ:

Перший проректор НУФВСУ,
д-р наук з фіз. виховання і спорту, професор

М.В. Дутчак

Завідувач кафедри менеджменту
і економіки спорту,
д-р наук з фіз. виховання і спорту, професор

Ю.П. Мічуда

