

ВІДГУК

офіційного опонента на дисертаційне дослідження Кравченко Олени Вікторівни «Роль зовнішніх комунікацій в діяльності центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх», представлене на здобуття наукового ступеня кандидата наук з фізичного виховання та спорту за спеціальністю 24.00.02 – фізична культура, фізичне виховання різних груп населення

Актуальність теми дисертаційної роботи. Авторка слушно зауважує, що структури масового спорту, включаючи центри фізичного здоров'я «Спорт для всіх» потребують сучасних методів менеджменту. Центральним і одним з найбільш важливих компонентів менеджменту є комунікація. Покращення організаційних комунікацій позитивно впливатиме на якість менеджменту і на успішність центрів фізичного здоров'я «Спорт для всіх», а результатом буде оздоровлення населення, що і є основною метою їх діяльності. Українській науці усе ще бракує наукових робіт, присвячених зовнішнім комунікаціям у спортивному менеджменті, а також аналізу груп впливу (стейкхолдерів).

Таким чином, проблема дослідження ролі зовнішніх комунікацій в діяльності центрів фізичного здоров'я населення, котра обрана Кравченко О. В. для дисертаційного дослідження, є актуальною для теорії і практики фізичного виховання і представляє значний інтерес.

Зв'язок роботи з науковими планами, темами. Роботу виконано згідно Зведеного плану 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 0111U001735), 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., кафедри менеджменту і економіки спорту НУФВСУ, а також відповідно до теми «Теоретичні та прикладні аспекти підприємництва у сучасному спорті» на 2016–2020 рр.

Роль автора полягала у дослідженні стану та моделюванні зовнішніх комунікативних систем центрів «Спорт для всіх», виявленні комунікативних бар'єрів і розробці комплексу рекомендацій щодо зменшення їх впливу для раціоналізації системи зовнішніх комунікацій центрів «Спорт для всіх».

Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації, їх достовірність і новизна, повнота їх викладу в опублікованих працях. Обґрунтованість і достовірність отриманих автором даних визначаються теоретичними

результатами дослідження, а також достатньою теоретико-методологічною обґрунтованістю концепції роботи. Якісним аналізом сучасних підходів до вирішення проблеми, а також організацією дослідницької роботи з використанням комплексу методів, адекватних об'єкту і предмету, меті і завданням дисертаційного дослідження. Крім того, проведеною практичною апробацією та позитивним ефектом від наявних зразків впровадження, а також статистичною обробкою отриманих результатів дослідження.

Результати дослідження носять об'єктивний характер також за кількістю досліджуваних: опитано 182 представники груп стейкхолдерів, задіяних у літніх та 156 у зимових видах спорту, разом 338 фізичних та юридичних осіб.

Сформульовані висновки у повній мірі відображають зміст проведених досліджень і відповідають поставленим завданням.

Основні положення дисертації подані в 12 публікаціях, серед яких 6 статей у наукових фахових виданнях України, в тому числі у виданнях, які входять до міжнародних наукометричних баз – 5. За матеріалами дослідження також опубліковано 6 праць апробаційного характеру.

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 зовнішніх комунікацій центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх».

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 для дослідження груп впливу, стратегій взаємодії;
- SWOT – аналіз для виявлення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз системи зовнішніх комунікацій центрів, формування стратегій;
- метод Бордо для ранжування комунікативних каналів та рекомендацій;
- метод оцінки узгодженості думок (коефіцієнти Кендела і Пірсона);
- моделювання при формуванні 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;
- 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;
- виявлені та обґрунтовані 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;
- 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 і зовнішніх комунікативних бар'єрів на прикладі центрів «Спорт для всіх» і механізмів їх мінімізації.

Практичне значення отриманих результатів полягає в розробці та теоретичному обґрунтуванні практичних рекомендацій керівникам центрів «Спорт для всіх» відносно організації роботи по вдосконаленню стратегічного планування та раціонального формування системи зовнішніх комунікацій. Практична значущість роботи виявляється можливістю використання її положень, висновків і рекомендацій організаціями сфери ФК і С 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», Закон 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, 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).

Оцінка змісту дисертації в цілому та ідентичності змісту автореферату і основних положень дисертації. Дисертація складається зі вступу, п'яти розділів, практичних рекомендацій, висновків, списку використаних джерел та дев'яти додатків. В дослідженні використано 254 наукових та спеціальних літературних джерела. Загальний обсяг роботи 291 сторінка, з якого основний текст 199 сторінок, ілюстрована 47 рисунками та 16 таблицями.

У **вступі** обґрунтовано актуальність проблеми; визначено об'єкт, предмет, мету та завдання дослідження; подані використані методи; розкрито наукову новизну та практичну значущість роботи; показано особистий внесок автора у спільно опублікованих наукових працях і апробацію результатів дослідження; зазначено кількість публікацій; структуру та обсяг дисертації.

У першому розділі **«Теоретичні основи зовнішніх комунікативних процесів у менеджменті сфери фізичної культури і спорту України»** з достатньою глибиною розкриті відомості про організаційні комунікації у сфері фізичної культури і спорту, особливості зовнішніх комунікативних процесів у менеджменті сфери фізичної культури і спорту, досвід діяльності організацій «Спорт для всіх» за кордоном, а також сутність явища та роль стейкхолдерів у діяльності організацій сфери фізичної культури і спорту.

Доведено, що кінцева мета зовнішніх комунікативних процесів організації сфери фізичної культури та масового спорту направлена на успішне виконання основної діяльності центрів «Спорт для всіх». В процесі створення умов та надання відповідних послуг дані організації контактують з необхідними групами із зовнішнього середовища. Від якості цих зовнішніх комунікативних процесів залежить ефективність спілкування.

У другому розділі **«Методи та організація дослідження»** доведено обґрунтованість методів проведених досліджень, їх відповідність об'єкту, предмету, меті та завданням роботи, доцільність застосування запропонованих методів, описано організацію дослідження і контингент випробуваних.

Для досягнення поставленої мети та вирішення поставлених в роботі завдань, з врахуванням об'єкту та предмету дослідження, використовувались наступні методи: 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.

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

У третьому розділі **«Дослідження агентів зовнішніх комунікативних процесів центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх»** спочатку розглянуто питання про сутність діяльності стейкхолдерів щодо центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх». Встановлено, що 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», задіяні більше 1000 фахівців.

Встановлено, якщо вплив на центри загальних тенденцій, які відбуваються в українському суспільстві (соціальних, економічних і політичних) є опосередкованим, він здебільшого направлений на фізкультурно-спортивну галузь загалом, то вплив основних стейкхолдерів направлений безпосередньо на мережу центрів або навіть на певний центр для досягнення власних цілей.

Автор поділяє стейкхолдерів центрів фізичного здоров'я населення на внутрішніх (співробітники) та зовнішніх (споживачі, спонсори, спортивні федерації, ЗМІ, волонтери, органи державної влади контролюючі органи, включаючи фіскальну службу, казначейство і пожежну службу). Виокремлює умовно зовнішніх стейкхолдерів стосовно центрів: такими є відносно один до одного центри різних рівнів, крім того 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.

При цьому автор слушно зазначає (сс. 88-89), що наявні працівники можуть не мати достатньої кількості знань, умінь та навичок, через що працюватимуть неефективно. Крім того, можуть мати неналежні психологічні якості, бути недостатньо організованими, через що виникатимуть проблеми в організації діяльності центрів. Відсутність у працівників центрів 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.

Встановлено (с. 91-92), зовнішні стейкхолдери відмовляються від участі у 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 подальшу участь. Також, вони можуть відштовхнутися 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. У разі невдоволення співпрацею з боку партнерів, можуть припинити співпрацю, ігнорувати участь в певних заходах через

нерозуміння своєї ролі, створювати антирекламу центрам, не виконувати взятих зобов'язань в повній мірі тощо.

Подане свідчить про наявність ускладнень взаємодії із стейкхолдерами.

Далі автором проведена всебічна оцінка впливу та значення різних стейкхолдерів центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх».

Так, доведено, що рівень розвитку комунікацій центрів з наявними та потенційними споживачами, спортивними федераціями, асоціаціями, спілками, клубами, волонтерами і контролюючими органами були оцінені опитаними респондентами переважно як середні (0,4–0,6) та вище середнього (0,6–0,8). На жаль, з конкурентами як середні (0,4–0,6) та нижче середнього (0,2–0,4), наявними та потенційними партнерами, інвесторами, спонсорами та меценатами як середні (0,4–0,6); з органами державної влади та місцевого самоврядування різних рівнів, засобами масової інформації – 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 як середні (0,4–0,6) так і високі (0,8–1).

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 державних органів в діяльності центрів «Спорт для всіх», через що центри також втрачають інтерес до органів державної влади і обмежуються формальним спілкуванням.

Автор звертається теж до вивчення бар'єрів зовнішніх комунікативних процесів у менеджменті сфери фізичної культури та масового спорту.

До основних внутрішніх комунікативних бар'єрів організацій сфери фізичної культури та масового спорту автор відносить:

1. Перевантаження комунікативних каналів.
2. Фільтрацію та деформацію інформації посередниками.
3. Незадовільні структуру організації і комунікативну мережу.
4. Завеликий обсяг інформації.
5. Неякісний зворотній зв'язок.
6. Ненавмисні спотворення, які виникають під час намагань заповнити нестачу інформації.
7. Навмисне викривлення або приховування інформації.
8. Невизнання статусу особи, яка надсилає повідомлення.
9. Опір працюючих у центрах змінам.

Загалом дослідження основних бар'єрів зовнішніх комунікативних процесів центрів «Спорт для всіх» виявило, що в більшості випадків мають місце технічні (20,6%-56%) і соціальні впливи (9,3%-50%), відсутність або погана робота служби, яка 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», браком фахівців із зовнішніх комунікацій (забезпеченість 20%), чия основна фахова діяльність полягає у налагодженні зовнішніх комунікативних зв'язків.

У четвертому розділі **«Аналіз структури зовнішніх комунікацій центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» України»** автор провів аналіз основних зовнішніх комунікативних каналів центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх».

Для цього автор використав правило Борда, яке нечасто використовують у дослідженнях з фізичної культури і спорту, за яким кожен опитуваний 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.

Так, отриманні данні свідчать, 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 і дуже рідко широко розповсюджені.

Загалом у різних групах опитуваних присутня саме така тенденція, змінюється лише кількісне співвідношення думок респондентів, проте змістовно усе лишається сталим: більше половини респондентів часто використовують інформаційно-технологічні, іноді міжособистісні комунікації, рідко широко розповсюджені, дуже рідко інтерактивні засоби зв'язку. Чверть з них часто користуються міжособистісним спілкуванням, іноді інформаційно-технологічними каналами спілкування, рідко широко розповсюджуваними та дуже рідко інтерактивними засобами зв'язку. Решта

частіше використовує інформаційно-технологічні канали, іноді міжособистісні, рідко інтерактивні, дуже рідко широко розповсюджені.

Для більш глибокого аналізу отриманих під час дослідження даних був використаний SWOT-аналіз системи зовнішніх комунікацій центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх», який, окрім прикладного застосування у дослідженні, рекомендується для майбутніх самостійних аналізів центрів. Доведено, що 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, на переконання автора, може слугувати базою для розробки раціональних та ефективних стратегій розвитку зовнішньої комунікативної системи центрів.

Автором досліджена модель зовнішніх комунікативних процесів центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» на місцевому рівні. Були розроблені рекомендації для оптимізації зовнішніх комунікативних процесів. Основні з них піддані експертному оцінюванню досвідченими керівниками центрів «Спорт для всіх» різних рівнів. Як результат автором пропонується:

1. Створити власний web-сайт (або сторінку у соцмережі), на якому буде розміщена вся необхідна для споживачів і партнерів інформація.
2. Запровадити посаду спеціаліста, який відповідатиме за формування раціональної системи зовнішніх комунікацій центрів «Спорт для всіх» та чітко роз'яснення усім співробітникам їх посадових обов'язків з урахуванням створення цілісної системи взаємодії.
3. Запровадити у процес стратегічного планування механізми SWOT-аналізу та стейкхолдер-аналізу стану системи зовнішніх комунікацій центрів.
4. Запровадити у процес стратегічного планування моделі структури зовнішніх комунікацій центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх», зразки яких наведено у даній дисертаційній роботі.
5. Ознайомлювати 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. Рекомендовано мінімізувати внутрішні комунікативні бар'єри такі як, технічні, соціальні, фільтрація та деформація інформації посередниками, інформаційне перевантаження тощо.

Проведене, також, дослідження моделі зовнішніх комунікативних процесів центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» на загальнодержавному рівні. Встановлено, що не з усіма стейкхолдерами комунікативні зв'язки однаково насичені (під насиченістю автор розуміє кількість встановлених зв'язків певного типу, змістовність повідомлень та їх частоту). Так, Всеукраїнський центр більше контактує з волонтерами, ніж зі споживачами. Адже, в основному, даний центр займається розробкою методичної бази та розвитком масштабних проєктів, направлених на популяризацію спорту та рухової активності. А регіональні центри частіше взаємодіють зі споживачами, ніж з закладами охорони здоров'я тощо.

У п'ятому розділі **«Аналіз і узагальнення результатів дослідження»** показана повнота вирішення завдань дослідження, узагальнені результати експериментальної роботи. Сформульовано, що у ході роботи досягнуто ряд абсолютно нових результатів з розкритої проблеми дослідження. 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. Показано, 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 центрі «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) 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 варто враховувати фактори впливу на зовнішні взаємовідносини центрів «Спорт для всіх» з оточуючим середовищем, сильні та слабкі сторони таких комунікативних актів, можливості та загрози.

4) Відповідно до регіональних моделей центрів 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 найбільш оптимальні з них із врахуванням особливостей їхніх центрів.

Дисертаційна робота Кравченко Олени Вікторівни за темою: «Роль зовнішніх комунікацій в діяльності центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» написана українською мовою із дотриманням наукового стилю і відзначається адекватним застосуванням термінологічного апарату. Робота є цілісною, вона відзначається тематичною повнотою та розкриттям наукової ідеї оптимізації зовнішніх комунікацій центрів «Спорт для всіх». Наукові і практичні положення логічні та достатньо обґрунтовані. Викладені ідеї та розробки, що належать співавторам чи іншим авторам, та критичний аналіз наукових поглядів інших авторів містять посилання на джерела.

Зміст автореферату відповідає основним положенням дисертації.

В цілому позитивно оцінюючи дисертацію, слід відзначити окремі недоліки та зауваження:

1. У роботі зустрічаються спірні твердження. Приміром, на с. 39 читаємо: «Головні зміни завжди починаються за межами організації». Чи це означає, що за межами організації немає інших організацій, зміни у яких можуть впливати на дану організацію? Але ж вони відбуваються в організації. Або на с. 54: «Доцільно використання чуток як неформальних засобів зв'язку». Як це технологічно пропонує автор: поширювати не інформацію, а чутки?

2. Зустрічаються і змістовні помилки. Приміром, на с. 41 читаємо: «В основних документах таких міжнародних організацій, як Організація Об'єднаних Націй...». Не зрозуміло, згідно яких чітко встановлених критеріїв автор поділяє документи ООН на основні і другорядні (якщо це можливо?). І далі на с. 52: «В Україні термін «стейкхолдери» є недостатньо поширеним». Але, хіба його поширеність впливає на фактичну наявність стейкхолдерів?

3. Побажання автора (с. 78) про доцільність доповнення організаційної структури мережі центрів Рівненської області районними центрами «Спорт для всіх», які були б проміжною ланкою між Рівненським обласним центром і центрами у містах районного підпорядкування, по-перше, не обґрунтоване потрібними для цього різноманітними ресурсами (матеріальними, кадровими тощо). Адже автор на с. 88 пише: «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 (та їх якість – далі у тексті) є достатньою». По-друге, збільшення рівнів взаємодії у ході запропонованої новації між центрами з 3 до 4 може зашкодити оперативності і якості управління, про що свідчать існуючі теоретичні знання. Подібним чином недостатньо обґрунтовані також інші рекомендації щодо вдосконалення діяльності центрів, подані автором на сс. 79-83 і далі.

4. Не зовсім вдалою, на нашу думку, є назва і, частково, зміст четвертого розділу, а саме: «Аналіз структури зовнішніх комунікацій центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» України». Адже аналіз, згідно логіки наукового дослідження, це той етап роботи, з якого починають дослідження.

5. Спірним є назва і зміст підрозділу 4.1 з аналізом зовнішніх комунікативних каналів центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх». Цілком можна запропонувати зміст цього підрозділу перенести у розділ 3. Це ж торкається назви і частини змісту підрозділів 4.2 і 4.3. У даному розділі мають переважати не аналіз і констатуючі дослідження, але обґрунтовуватись проектні пропозиції і розробки щодо вдосконалення стану справ.

6. Деякі з практичних рекомендацій, сформульованих у дисертації, знаходяться за межею поля проведеного дослідження. Приміром, пункт 8 «Створити механізм економічного стимулювання меценатської допомоги центрам «Спорт для всіх» шляхом зниження податкової ставки для фізичних та юридичних осіб-меценатів».

Висновок про відповідність дисертації встановленим вимогам.
Дисертаційна робота «Роль зовнішніх комунікацій в діяльності центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» Кравченко Олени Вікторівни має достатнє теоретичне й практичне значення і є самостійним завершеним науковим дослідженням, де висвітлено нові науково обґрунтовані результати,

що розв'язують важливу наукову проблему, а саме вдосконалення зовнішніх комунікацій в діяльності центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх». За актуальністю порушеної проблеми, новизною отриманих результатів та практичним значенням дисертація Кравченко О. В. відповідає вимогам п. 11 «Порядку присудження наукових ступенів і присвоєння вченого звання старшого наукового співробітника» затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 24 липня 2013 р. № 567, а її автор заслуговує присудження наукового ступеня кандидата наук з фізичного виховання і спорту за спеціальністю 24.00.02 – Фізична культура, фізичне виховання різних груп населення.

Офіційний опонент:

доктор педагогічних наук, професор, завідувач
кафедри теорії та методики спортивної підготовки
Придніпровської державної академії фізичної
культури і спорту

В. В. Приходько

Проректор з наукової діяльності ПДАФКіС,
доктор наук з фізичного виховання та спорту,
професор

Н. І. Москаленко

Підпис Приходька В. В. засвідчую:
Начальник відділу кадрів ПДАФКіС

Н. І. Дем'янова

Відгук отримано 18.10.2018р.

НІМ