

## КОНСОЛІДАЦІЯ ІНФОРМАЦІЇ У СПОРТИВНІЙ ГАЛУЗІ: СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ

© Кунанець Н.Е., Дума А.І., 2011

Для успішного розвитку економіки, науки і культури необхідне застосування інформаційних технологій у різних галузях соціальної практики для перетворення інформаційних потоків на інформаційні продукти нового покоління не тільки для вдосконалення, а й для формування нових моделей діяльності, які відрізняються вищим рівнем вироблення й реалізації управлінських рішень. Розглянуто особливості застосування технології консолідованої інформації у спортивній галузі.

**Ключові слова:** консолідована інформація, опрацювання інформації, спортивна галузь.

**For successful economic development, science and culture is necessary to use information technology in various fields of social practice to convert data streams to a new generation of information products not only improve but also to form new business models, which differ in the higher levels of development and implementation of management decisions. The article examines the features of using consolidated information technology in the sports industry.**

**Key words:** consolidated information, processing information, sports industry.

### Вступ. Постановка проблеми

Активний розвиток спортивної галузі сьогодні не можливий без застосування інформаційних технологій, зокрема інструментарію нової інформаційної галузі – консолідованої інформації. Сьогодні інформаційні технології з консолідації інформації – вагома корпоративної складова інформаційного супроводу спортивної галузі. Для успішного функціонування цієї галузі суспільної діяльності, в умовах гострої конкурентної боротьби, першочергове значення починає мати визначення намірів конкурентів, вивчення основних тенденцій їх підготовки, аналіз можливих ризиків тощо.

Останніми роками в Україні новий напрям інформаційної діяльності консолідована інформація (*competitive intelligence*), який недавно утвердився як самостійна наукова галузь і навколо його статусу ще ведуться дебати, стрімко розвивається. Термінологічні засади *competitive intelligence* не є остаточно визначеними, як еквівалент вживають терміни “ділова розвідка”, “бізнес-розвідка” [1]. Поява цього інформаційного напрямку – це реакція суспільства на розвиток міжнародної торгівлі, на різке прискорення ділової активності у всіх сферах економіки [2], не становить винятку і спортивна галузь.

Сьогодні прикладна наукова галузь – “консолідована інформація” – розвивається у трьох основних напрямках, а саме: консолідована інформація виробничої сфери [3], консолідована інформація невиробничої сфери та консолідована інформація у системах спеціального призначення.

Перша група споживачів галузі консолідованої інформації потребує інформаційного забезпечення, близького за суттю до поняття “конкурентна розвідка”, що нині є невід’ємною складовою частиною корпоративної культури ведення сучасного бізнесу, керівникам якого в умовах дії факторів невизначеності чи ризику необхідне відповідне інформаційне підґрунтя. Розглянемо інформаційні потреби споживачів другого напрямку у спортивній галузі, у якій розрізняють декілька різновидів спорту. Один із них – олімпійський. Олімпійська медаль – престиж держави. [9].

Ю.Б. Рубін у дослідженні «Розвідка і контррозвідка як інструменти зниження тактичних ризиків та управління конкурентними ситуаціями» [10] зазначає, що прагматично мотивоване керівництво будь-якого із суб’єктів підприємницького бізнесу має будувати свій розрахунок на

успішну реалізацію обраної стратегії конкурентної поведінки, спираючись на значимість кожної конкурентної ситуації і на розуміння необхідності досягнення виграшу її або хоча б уникнення в ній поразки. При цьому важливою особливістю кожної конкурентної ситуації є те, що переважна більшість конкурентів до останньої хвилини приховує свої наміри і маскує свої плановані вчинки, намагаючись застати суперників зненацька раптовими діями.

Він вважає, що для зниження ситуаційних ризиків під час розвитку будь-якого тактичного циклу, зокрема для подолання несподіваних загроз, дисонансів, стресів і невдач, суб'єкти підприємницького бізнесу охоче вдаються до використання таких специфічних інструментів ділової діяльності, як конкурентна розвідка і конкурентна контррозвідка.

Дослідник переконливо доводить, що в будь-якій конкурентній ситуації незалежно від її виду перед суб'єктами бізнесу постає завдання випереджального виявлення джерел внутрішніх і зовнішніх загроз безпеки бізнесу, як і резервів конкурентоспроможності, які іноді виявляються набагато краще відомими суперникам, ніж власним менеджменту. Саме тому в арсеналі оперативного і ситуаційного управління конкурентною поведінкою компаній так багато схожого на інструментарій таємних спецслужб. Під конкурентною розвідкою розуміється професійна діяльність внутрішніх підрозділів компанії або залучення спеціалізованих фірм.

Автори книги «Бизнес-разведка. Внедрение передовых технологий» К. Боган і М. Инглиш [11] на великій кількості прикладів переконливо доводять, що в умовах сучасної жорсткої конкуренції жодна організація не може дозволити собі витратити час на «винаходження колеса». Необхідно вдало запозичувати досвід. У книзі детально розглядаються всі аспекти бізнес-розвідки, – методу, який, на думку авторів, дає феноменальні результати. Він полягає у виявленні та використанні еталонних практичних рішень, застосовуваних лідерами ринку (Federal Express, Johnson & Johnson, Xerox, General Electric, Microsoft і т.д.). Автори книги, провідні фахівці галузі бенчмаркінгу, навчають як запозичувати успішні ідеї у конкурентів і вчитися на чужих помилках.

Окремі аспекти консолідованої інформації – конкурентну розвідку – розглядають у своїх працях Є. Ющук [12], О.І. Доронін [13], В. Хватков [14], І. Березин [15].

Дослідження розвитку спортивної галузі в Україні засвідчили, що за роки незалежності українські спортсмени, виступаючи на найпрестижніших іграх, здобули понад 100 олімпійських нагород, 435 високих нагород завойовано за цей період на паралімпійських та дефлімпійських іграх. У розвідках обговорюються актуальні питання розвитку вітчизняного спорту, проблеми та перспективи, зокрема, проведення кардинальних реформ в спорті в межах реформування всіх сфер в країні. Так, Євген Приступа у статті «Спорт в Україні може консолідувати націю» [16] переконує, що задля належного стану і довготривалої перспективи у розвитку галузі фізичного виховання, спорту і здоров'я людини потрібна кропітка і наполеглива постійна праця. У цій галузі, як і в будь-якій іншій, доленосною є керівна функція. Українські науковці сьогодні працюють у різних куточках світу – від Китаю до США. Лише у Польщі працюють більше десяти українських докторів наук, професорів. Українські тренери, реабілітологи, фахівці спортивної медицини залучені до підготовки національних збірних не лише Європи, а й світу. Для прикладу, у США до кінця 80-х років минулого століття фехтувальна американська школа була у третій–четвертій десятці. Зняття «залізної завіси» дало поштовх до інтеграції українських фахівців, спеціалістів у американську систему спортивної підготовки. І сьогодні американська фехтувальна школа є однією із провідних у світі. Те саме стосується спортивної гімнастики. Зараз американці успішно конкурують за призові місця з китайською, японською, пострадянською школами гімнастики.

Як зазначається у статті «На порядку денному – нова ідеологія розвитку спорту і фізичної культури в Україні» [17]. Для успішного розвитку галузі передусім необхідно виробити ефективну стратегію, ефективні механізми співпраці в розвитку системи фізичного виховання і спорту вищих досягнень, зокрема, організації успішної підготовки українських спортсменів до участі в літніх Олімпійських іграх 2012 р. в Лондоні, основною зasad якої є впровадження на державному рівні культу здорового способу життя, заняття фізичною культурою і спортом. Поряд

з цим нагальним є збільшення кількості уроків фізкультури в школах та вишах, якісне наповнення програм, залучення населення до фізичної культури через клубну систему, зокрема через організацію клубів за місцем проживання, створення система стимулів для спортсменів і тренерів для невіїзду їх закордон [17].

Недофінансування сфери спорту і фізичної культури, констатують автори статті, нестача бюджетних коштів для створення матеріально-технічної бази для занять масовою фізичною культурою вимагає активного залучення бізнесу до фінансування спорту, зокрема іноземного. Наслідком є такий неприємний факт, що щороку з України виїжджають за кордон кращі спортсмени та тренери. Проблеми є у деяких спортивних федераціях. Неefективно працюють державні підприємства сфери спорту [17].

На думку Н.С.Сітнікової [18], у сучасному українському спорті відсутня цілісна система управління олімпійської підготовкою – відбору та орієнтації в підготовці елітних спортсменів виключно з позиції інтересів досягнення найвищих індивідуальних і командних результатів на зимових Олімпійських іграх. Основна проблема, як вважає дослідниця, у відсутності раціональної політики розвитку спорту. Вся увага сконцентрована на невеликій групі провідних спортсменів. Переважна їх більшість – середнього класу, вони не здатні досягти вищих результатів. У країні відсутня чітка стратегія розвитку зимових видів спорту, немає злагодженості і взаєморозуміння, розмежування обов'язків між Національним олімпійським комітетом і Держкомспортом, ФСТ і відомствами, федераціями з видів спорту.

Разом з тим праці, які подавали б відомості про застосування технології консолідованої інформації в галузі спорту, відсутні.

### **Мета статті**

У цій статті розглянемо технології консолідації інформації споживачів невиробничої сфери, і розглянемо технології застосування консолідованої інформації саме для спортивної галузі. Створюючи і накопичуючи консолідовані дані у певній галузі, важливо зрозуміти, що ефективна робота буде лише в тому разі, якщо вона не буде відокремлена від інших ресурсів. Сенс не в тому, щоб створити ресурс з відповідною назвою, а в реалізації налагодженої системи збору та опрацювання інформації в галузі загалом.

### **Виклад основного матеріалу**

У систему консолідації інформації можуть входити значна кількість відокремлених баз та сховищ даних, кожна з яких так чи інакше допомагає збирати та аналізувати інформацію. Задля належного стану і довготривалої перспективи у розвитку галузі фізичного виховання, спорту і здоров'я людини потрібна кропітка і наполеглива постійна праця. У цій галузі, як і в будь-якій іншій, доленосною є керівна функція.

В Україні, маючи надзвичайно високий потенціал кадрового забезпечення в спорті вищих досягнень, ми можемо пишатися результатами. Адже саме діяльність спеціалістів, тренерів, менеджерів, організаторів, керівників спортивного міністерства, національного олімпійського комітету, федерацій сприяла тому, що Україна посідає 11 місце у світі на Олімпійських іграх і четверте місце – на Параолімпіаді. На думку керівників міжнародного спорту, Україна сьогодні є одним із лідерів щодо темпів розвитку параолімпійського руху. Але коли не буде переорієнтації державного бюджету на потреби спорту вищих досягнень, коли не буде пріоритету у розвитку матеріально-технічного бази, медико-фармакологічного забезпечення, не буде організовано відповідного інформаційного супроводу керівного складу галузі, то на наступній олімпіаді такі результати будуть недосяжними.

Для інформаційного забезпечення ефективного управління перебігом змагань та загальною діяльністю спортсменів; ефективною підготовкою спортсменів, засобами та методами її удосконалення; моделюванням та прогнозуванням в системі підготовки спортсменів; побудовою процесу підготовки спортсменів у різних структурних утвореннях фізкультурно-спортивної спрямованості; позатренувальними та позазмагальними чинниками в системі підготовки та спортивної діяльності спортсменів; розвитком спорту інвалідів.

Консолідована інформація сприяє успішному вирішенню проблем фізичної реабілітації у разі різних захворювань і ушкоджень; налагодження системи фізичної реабілітації інвалідів різних нозологій; аналізу актуальних питань спортивної медицини; використання та вдосконалення сучасних реабілітаційно-відновлювальних технологій у фізичному вихованні і спорті.

Досягти високого рівня розвитку сучасного спорту неможливо без забезпечення консолідованим інформаційним ресурсом керівників різноманітних структур спортивної галузі, саме якісно сформований ресурс сприятиме ефективному вирішенню основних проблем удосконалювання теорії й методів керування тренувальним процесом, раціональному застосуванню сучасної технології підготовки спортсменів, що передбачає прогнозування результатів, моделювання параметрів змагальної діяльності, рівня підготовленості й розвитку функціональних систем організму, програмування тренувального процесу, комплексний контроль за рівнем підготовленості, внесення корекції в систему підготовки.

Неухильно зростаючий рівень досягнень у сучасному спорті, конкуренція в боротьбі за світову першість мають потребу в постійному вдосконаленні системи спортивного тренування, а це в свою чергу неможливо без використання консолідованої інформації. Досвід найбільших змагань, численні теоретичні й експериментальні дослідження свідчать про те, що спортивна техніка тепер продовжує бути одним з найбільш важливих факторів в ефективній підготовці спортсменів високого рівня [19, 20]. Більш того, у цей час у багатьох видах спорту шлях подальшого підвищення результатів лежить в основному через технічне вдосконалення.

Консолідація інформаційних ресурсів у спортивній галузі має певні особливості. Консолідовані інформаційні ресурси є частиною успішного розвитку галузі, при цьому консолідовані інформаційні ресурси формують систему інформаційного забезпечення галузі спорту України, що обумовлює ступінь стабільності функціонування цієї галузі.

Галузь фізичної культури та спорту є відкритою системою, яка швидко розвивається, збагачується новими видами спорту. В останні роки спостерігається поява чималої кількості нових видів рухової активності, які стають чимраз популярнішими серед українського загалу: фітнес, шейпінг, армрестлінг, бодібілдинг, шорт-трек, боулінг тощо.

Система фізичної культури в Україні має у своєму складі велику кількість підсистем-організацій. Загалом, всі складові системи можна поділити на три групи: державні, громадські та комерційні організації.

Державні органи управління, до функціональних завдань яких входить опіка над фізичною культурою, умовно можна поділити на три групи: органи загальної, відомчої та спеціальної компетенції.

До першої з названих груп належать такі, що у своїй діяльності розглядають та вирішують питання із різних сфер життя нашої країни, в тому числі – фізичної культури. Вони визначають повноваження органів управління даною галуззю, а також найбільш важливі питання міжгалузевого характеру (такі наприклад, як будівництво спортивних комплексів, підготовки спеціалістів з фізичної культури і спорту та ін.).

Другу групу державних органів, в компетенції яких перебувають питання фізичної культури, становлять органи відомчого характеру. До її складу входить низка міністерств і відомств та їх органи на місцях. До другої групи належать зокрема: Міністерство освіти і науки України, Міністерство охорони здоров'я, Міністерство культури, Міністерство оборони, Комітет Національної безпеки, Міністерство внутрішніх справ та інші. Для керівництва розвитком фізичної культури в рамках міністерств утворені відповідні управлінські структури.

Третю групу органів державного управління становлять органи спеціальної компетенції.

Як було зазначено вище, паралельно із державними органами управління в організації роботи галузі беруть участь громадські організації. Вони побудовані за територіально-відомчим принципом, а органи управління формуються в них шляхом виборів. Фінансуються громадські органи управління з різних джерел, в останні роки деякі з них частково фінансуються із державного бюджету. На громадські організації у галузі фізичної культури та спорту покладається багато завдань. Переважно вони є юридичною особою, мають свій прапор, емблему, нагрудні знаки,

випел, медалі тощо. Серед них поважне місце займає Національний олімпійський комітет, структура якого наведена на рисунку. Кожен з цих рівнів потребує інформаційного забезпечення, яке здійснюється у декілька етапів:

- збір;
- аналіз та опрацювання інформації;
- формування бази даних;
- підготовка інформаційного продукту консолідованої інформації.



*Структура НОКУ*

Для керівників цієї галузі необхідна опрацьована таким чином інформація, яка забезпечує генерування нової похідної інформації, яка перетворюється на підставу для ефективних управлінських рішень. Розроблення інформаційної стратегії передбачає необхідність чіткого окреслення інформаційного середовища (простору) галузі, формування принципів поведінки кожного суб'єкта галузі та розвиток механізмів інформаційного забезпечення управління. Необхідно враховувати, що Олімпійський рух є важливим чинником загальної культури. Виховання людей в дусі олімпійських цінностей сприяє впровадження культури здорового способу життя, залученню всіх верст населення до активних занять фізичною культурою та спортом, що, в свою чергу, забезпечує покращення здоров'я нації, її духовне збагачення, прищеплює почуття патріотизму та гордості за свою країну. Розвиток Олімпійського руху в Україні відповідає умовам часу та інтересам держави. В Україні потрібен новий підхід до розвитку Олімпійського руху. До функціональних завдань Національний олімпійський комітет України сьогодні належать:

- здійснювати заходи щодо забезпечення підготовки та успішного виступу збірних команд України на міжнародних змаганнях та олімпійської збірної команди України на Олімпійських іграх;
- захищати інтереси спортсменів, тренерів, лікарів, спортивних суддів, ветеранів фізичної культури і спорту;
- створювати та підтримувати фонди та благодійні організації на благо масового спорту, національних ігор та спорту вищих досягнень;
- організовувати та проводити науково-практичні конференції, наради та семінари з проблем, що включені до сфери інтересів Національного олімпійського комітету України;

- реалізувати заходи за програмою МОК "Олімпійська солідарність";
- разом з Національним параолімпійським комітетом України сприяти в організації занять фізкультурною і спортом серед інвалідів [21].

У розвитку спортивної галузі сьогодні є низка проблем, які можна сформулювати так:

- недосконалість нормативно-правового забезпечення;
- домінування авторитарної моделі розвитку масового спорту;
- низький рівень забезпеченості сучасними спортивними спорудами;
- недосконале фінансове забезпечення.

Саме функціональні завдання і перераховані проблеми стають основними чинниками формування системи консолідованої інформації для цієї галузі. Сьогодні економічний стан, в якому розвивається олімпійський рух у країні, потребує істотних змін, через формування економічних систем ринкового типу, орієнтованих на максимальне задоволення запитів споживачів, шляхом розширення сфера послуг. У таких умовах у Національного олімпійського комітету (НОК) виникли певні труднощі [22]. Зростають витрати на підготовку збірних команд до Олімпійських ігор.

Потрібно відзначити, що у цій ситуації для прийняття правильних рішень необхідним є опрацювання великих масивів інформації; оскільки компетентність керівника залежить не стільки від минулого досвіду, скільки від володіння достатньою кількістю інформації про надзвичайно мінливу ситуацію й уміння нею скористатися. Інформація повинна бути достовірною, своєчасною, постійно оновлюваною, представленою в зручній для користувача формі, доступною користувачу і повною. Неповність інформації часто є причиною прийняття нераціональних і несвоечасних управлінських рішень.

Для створення ефективної системи консолідованої інформації у галузі спорту, інформаційний аналітик повинен :

- досконало володіти методологією консолідації інформації;
- вміти здійснювати релевантний пошук джерел;
- формувати досконалу пошукову систему, яка об'єднує відомості з різних джерел і надає можливість ефективного пошуку;
- готувати інформаційний продукт відповідно до потреб галузі;

Робота з інформаційного забезпечення передбачає щонайменше два етапи. По-перше, збирання, аналіз та опрацювання інформації, а по-друге, формування бази даних, яка використовується на різних рівнях роботи установ міністерства.

Формуючи інформаційну базу, треба враховувати такі вимоги до вихідної інформації:

- опрацювання статистичних даних протягом тривалого періоду з метою отримання достовірної інформації про діяльність організацій спортивної галузі;
- порівняння статистичних показників за тривалий час [23].

Управлінські рішення приймаються в оперативному і стратегічному аспектах і ґрунтуються на раніше отриманих даних, від вірогідності і повноти яких багато в чому залежить їх успішність. Одним з інструментів реалізації принципів системного аналізу в спортивній галузі є впровадження методу стратегічного планування. Оцінювати отримані внаслідок “зовнішнього системного аналізу” результати необхідно в динаміці (минулому – сьогодні – майбутньому), це дає змогу прогнозувати та розробити програму дій, визначити, наскільки доцільне розроблення тих чи інших напрямів і встановити найважливіші з них, дослідити ймовірність досягнення поставленої мети. Для визначення стратегічного курсу подальшого розвитку спортивної галузі в Україні невід’ємним компонентом є виконання “внутрішнього” та “зовнішнього” системного аналізу стосовно управління [24].

“Зовнішній системний аналіз” (external analysis) визначає загрози та можливості розвитку галузі спорту. “Внутрішній системний аналіз” (internal analysis) передбачає вибір між якісними і кількісними методами нагромадження консолідованих даних. Отже, на основі системного підходу накопичені консолідовані дані визначають інформаційні складові середовища галузі спорту, які впливають на конкурентну взаємодію організацій, клубів, змагань з метою статистичного дослідження діяльності цих установ.

Консолідована інформація виступає у ролі ефективного засобу відстеження діяльності конкурентів, аналізу стану ринку. Залежно від фінансових можливостей та ресурсів, які можуть бути зосереджені для використання підходу до процесу консолідації інформації, їх умовно можна поділити на три категорії:

- малобюджетні (поверхневі);
- середньобюджетні (відповідальні);
- повномасштабні (професійні).

Консолідована інформація в спортивній галузі передусім отримується і накопичується з офіційних джерел, неофіційних відкритих джерел, ЗМІ, повідомлень конкурентів, реклами, внутрішньоорганізаційної інформації, баз даних, інформації, одержаної від експертів та за допомогою моніторингу й опрацювання інформації. В умовах обмежених ресурсів інформаційному аналітику в спортивній галузі необхідно знаходити альтернативні джерела інформації, які заховані в масивах інформації й даних в Інтернеті. Завдяки сучасним інструментальним засобам інформаційні ресурси Інтернету можуть забезпечити отримання інформаційно-аналітичних матеріалів достатньо високої якості.

Згідно з професійним підходом до консолідації даних – це використання інструментальних засобів, таких як Data і Text Mining, – виконують “глибинний аналіз” даних чи текстів, які все ширше використовуються для задач консолідації даних [25]. Сучасні портали управління знаннями забезпечують виконання цілого комплексу завдань, серед яких збір інформації про конкурентів, визначення їх взаємозв’язків й пошук тенденцій. Функціональні можливості таких засобів дають змогу виконувати діагностику і прогнозування розвитку галузі. Для інформаційного аналітика в спортивній галузі важливо здійснювати контент-моніторинг новин, який виконується з метою виявлення конкуренції. Його завдання – це екстракція інформації з відкритих публікацій, які стосуються спортивної галузі, та про появу нових організацій.

Для створення ефективної системи консолідованої інформації застосовується низка методів. Ці методи можна застосовувати як в окремих командах, спортивних клубах, до аналізу інформації про певні види спорту, так і галузі, загалом.

Проаналізуємо можливості застосування методів накопичення і аналізу консолідованої інформації в організаціях спортивної галузі. Як уже зазначалося, одним з потужніших методів консолідації інформації є контент – моніторинг, прогнозування й оперативний аналіз ситуації на ринку. Контент моніторинг можна розглядати як певну адаптацію класичних методів контент – аналізу до умов динамічних інформаційних масивів, зокрема потоків інформації з Інтернету. Такий підхід дозволив нам виявити неочевидні закономірності в документних масивах даних чи текстах, які гостро іменуються латентними (прихованими) знаннями . Як свідчить наше дослідження, можливість створення для керівництва інформаційних продуктів шляхом застосування технології контент – моніторингу, тобто здійснення пошуку в «сирих» даних раніше невідомих прихованих знань, забезпечує істотне зростання ефективності процесів прийняття рішень.

Формуючи систему консолідованої інформації шляхом контент – моніторингу, відбувається пошук інформаційних виключень, тобто пошук інформаційних об’єктів та сутностей, які окремими характеристиками виділяються із загального масиву даних.

Серед методів інформаційного забезпечення, якими застосовували під час формування системи консолідованої інформації для спортивної галузі, слід виділити такі:

Метод аналізу можливостей, (Opportunity Analysis) який дозволив нам віртуально поставити себе на місце керівника спортивного клубу, що приймає рішення, і визначити потенційні дії установи. Цей метод дає змогу «висвітлити» ризики і можливості. Щоб накреслити технології впливу на конкурентну ситуацію, необхідним є проаналізувати всі варіанти дій, що сприятимуть розвитку клубу, представивши аргументований звіт керівнику, що приймає рішення.

Лише на основі такого звіту власник або керівник клубу, обирає шляхи розвитку діяльності клубу в конкурентних умовах, базуючись на достовірних даних про найбільш конкурентоспроможних гравців інших клубів.

Використовуючи цей метод, основна увага зосереджується на тих заходах, які необхідно використовувати організації, щоб досягти ефективного використання нових методик тренування, а також удосконалення власної стратегії розвитку установи.

Аналіз сценаріїв – цей метод вважається одним із найкращих аналітичних методів. В спортивній галузі його застосовується для ефективності передбачень результатів майбутніх змагань, для визначення альтернативних варіантів їх розвитку і спостереження за спортсменами-конкурентами. Технологія базувалася на обранні потенційного потужного конкурента, і склався реальний сценарій перебігу змагань, що сприяло запобіганню ризиків та розробленню моделі стратегії поведінки під час змагань.

Отримуючи суперечливі або нечіткі дані з декількох джерел, ми застосовували у нашому дослідженні метод Альтернативних випадків (Alternative Outcomes). Це надавало можливість виробити декілька успішних варіантів розвитку подій, або підготувати керівництву інформаційні матеріали з оцінкою довготермінової перспективи деяких найяскравіших спортсменів.

Близьким до нього є метод Аналізу подій (Event Analysis), який дозволяє проаналізувати останні змагання з позицій визначення шляхів досягнення переваг над супротивниками, окреслити загальне і особливе в діях конкурента. Цього можна досягти, спостерігаючи певний час за діями супротивників, помічаючи зміни в стратегії його поведінки.

Метод Аналізу від протилежного (Linchpin Analysis) використовувався для зміни або відмови від своїх базових припущень щодо конкурентів і переосмислення напрямків свого аналізу. Цей метод дав можливість поставити під сумнів стереотипи, які вкоренилися щодо супротивників, скеровує увагу на необхідність ретельного розгляду з дещо інших, можливо навіть кардинально протилежних позицій, різних можливих варіантів дій конкурента.

Часто неправильні припущення заважають об'єктивно оцінювати дії конкурентів, лише застосування методу аналізу від протилежного сприяє адекватному сприйняттю дій конкурента. Через моделювання альтернативних ситуацій, при яких поведінка супротивника під час змагань прямо протилежна нашим припущенням, на які ми опиралися впродовж тривалого часу, можливий ефективний аналіз та накреслення перспектив протистояння.

Для вироблення ефективної стратегії у підготовці до змагань застосовується метод аналізу конкуруючих гіпотез (Analysis of Competing Hypotheses), який дозволяє зіставити різні аналітичні висновки та пояснення щодо стратегічних дій супротивників, висуваючи при цьому ряд гіпотез. Особливість використання цього методу полягає в необхідності пошуку аргументів на користь їх спростування чи відстоювання. Незважаючи на затрати часу, на аналіз непотрібної гіпотези, цей метод дозволяє досягти вагомих результатів. Ще одним ефективним методом, що застосовується у консолідованій інформації – протидія конкурентові його «копіюванням», оскільки стратегія «діяти на випередження» в довгостроковій перспективі набагато ефективніша тактики «наздоганяти, залишаючись позаду».

У спортивній галузі консолідована інформація поки що залишається явищем, яке має хаотичний характер. При цьому, отримуються відомості різними способами, серед яких неабияке місце посідає вивчення WEB-сайтів потенційних супротивників; збір чуток, думок, експертних оцінок; аналіз інформаційних джерел (зокрема провокація співробітника конкурента адресним питанням на форумі в Інтернеті); відвідування спеціалізованих виставок; використання інформації з різних баз даних.

### **Висновки**

Розглянуто лише деякі аспекти застосування технологій консолідації інформаційну спортивній галузі. Сьогодні у спортивній галузі ще не знайшов повного застосування весь арсенал запропонованих методів, для ефективного створення цілісного консолідованого ресурсу галузі необхідно ще переконувати керівників всіх рівнів, переваги інформаційної підтримки яких ще необхідно відстоювати. У найближчому майбутньому цей напрям інформаційної діяльності у галузі спорту займе гідні позиції, оскільки сприятиме досягненню реальних переваг та досягнень не лише



на всеукраїнському рівні, але й на світовому. Отже, новий напрям інформаційної діяльності може ефективно працювати у спортивній галузі, необхідно лише розробити ефективні механізми його застосування на різних рівнях.

1. Кунанець Н.Е Вступ до спеціальності: "Консолідована інформація": навч. посіб. / Н.Е. Кунанець, В.В. Пасічник. – Львів: Видавництво Національного університету "Львівська політехніка", 2010. – 196 с. – (Серія "Консолідована інформація"). 2. Вайс А. Конкурентна розвідка в умовах мінімального бюджету / Вайс А. // BOSS. – 2007. – 93 с. 3. Режим доступу: <http://www.sec4all.net/komercrazvedka.html>. 4. Історія виникнення, становлення та розвитку конкурентної розвідки. – Режим доступу: <http://rozvidka.livejournal.com/8719.html>. 5. Ткачук Т.Ю. Конкурентна розвідка / Т.Ю. Ткачук. – К.: НА СБ України, 2009. – 272 с. 6. Ткачук Т. Характерні особливості конкурентної розвідки та промислового шпигунства / Ткачук Т. // Персонал. – 2007. – № 2. – С. 34–3. 7. Режим доступу [http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/ISM/2009\\_653/15.Pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/ISM/2009_653/15.Pdf). 8. Режим доступу: [http://scip.org.ua/cons\\_inf.htm](http://scip.org.ua/cons_inf.htm). <http://khp-iip.mipk.kharkiv.edu/about/ki/reason.html>. 9. Бондаренко М.Ф., Маторін С.І., Соловійова К.О. Підготовка професіоналів у галузі інформації для державної служби України // Вісник Державної служби України. – 2004. – № 1 [Електронний ресурс]. – Спосіб доступу: URL: <http://www.guds.gov.ua>. – Загол. з екрана. 10. Рубін Ю.Б. Розвідка і контррозвідка як інструменти зниження тактичних ризиків та управління конкурентними ситуаціями / Рубін Ю.Б. – Режим доступу: [http://Razvedka\\_i\\_kontrrazvedka.f.net.ua/488567](http://Razvedka_i_kontrrazvedka.f.net.ua/488567). 11. Боган К. Бизнес-разведка. Внедрение передовых технологий / Кристофер Боган, Майкл Инглиш; пер. с англ.; под общей ред. Б.Л. Резниченко. – М.: Вершина, 2006. – 368 с.: ил. 12. Ющук Є. Конкурентна розвідка / Ющук Є. – М.: Вершина, 2006. – 237 с. 12668 13. Доронін О.І. Бізнес-розвідка / Доронін О.І. – М.: Осъ–89, 2007. – 490 с. 14. Хватков В. Еще раз о безопасности офиса / В. Хватков. – Режим доступу: [http://www.bos.dn.ua/view\\_article.php?id\\_article=](http://www.bos.dn.ua/view_article.php?id_article=). 15. Березин І. Промислове шпигунство, конкурентна розвідка, бенчмаркінг й етика цивілізованого бізнесу / Березин І. // Практичний Маркетинг. – 2005. – 22 липня ( № 101). – С.56. 16. Пристуна Є. Спорт в Україні може консолідувати націю/ Євген Пристуна. – Режим доступу: <http://ldufk.edu.ua/index.php/inPage27/articles/jevgen-pristupa-sport-v-ukrajini-mozhe-konsoliduvati-naciju.html>. 17. На порядку денному – нова ідеологія розвитку спорту і фізичної культури в Україні. – Режим доступу: [http://www.kmi.gov.ua/sport/control/uk/publish/article?art\\_id=114175&cat\\_id=114158](http://www.kmi.gov.ua/sport/control/uk/publish/article?art_id=114175&cat_id=114158) 18. Сітнікова Н.С. Шляхи вдосконалення механізмів державного регулювання зимового олімпійського руху в Україні / Сітнікова Н.С. Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Dtr\\_du/2011\\_1/files/DU111\\_33.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr_du/2011_1/files/DU111_33.pdf) 19. Бальсевич В.К.; Запорожанов В.А. Физическая активность человека. – К.: Здоров'я, 1987. – 224 с. 20. Выдрин В.М. Спорт в современном обществе. – М.: Физкультура и спорт, 1970. – 281 с. 21. Маркетингова програма НОК України. – Режим доступу: [http://www.poc-ukr.org/ua/marketing\\_activity/marketing\\_program.html](http://www.poc-ukr.org/ua/marketing_activity/marketing_program.html) 22. Сітнікова Н. С. Сучасний стан фінансування олімпійського руху в Україні / Н.С. Сітнікова. – Режим доступу: <http://www.kbiara.kharkov.ua/e-book/db/2011-1/doc/7/01.pdf>. 23. Орлов П.І. Основи економічної безпеки фірми: навч. посіб. / Орлов П.І., Духов В.Є. – Х.: ТОВ "Прометей-Прес", 2004. – С. 27. 24. Томпсон-мл. Артур А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / Томпсон-мл. Артур А., Стрикленд III А. Дж; пер. с англ. А. Р. Ганиева. – М.; СПб.; К.: Вильямс, 2003. – 924 с. 25. Режим доступу: [http://www.elitarium.ru/2005/11/09/instrumenty\\_i\\_metody\\_poluchenija\\_dannykh\\_v\\_konkurentnoj\\_razvedke.html](http://www.elitarium.ru/2005/11/09/instrumenty_i_metody_poluchenija_dannykh_v_konkurentnoj_razvedke.html).