

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОГО ВИХОВАННЯ І СПОРТУ
УКРАЇНИ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ЕКОНОМІКИ СПОРТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

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

на тему:

**« ОСОБЛИВОСТІ КАР'ЄРНОГО РОЗВИТКУ КЕРІВНИКА У СФЕРІ
ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ ТА СПОРТУ»**

здобувача вищої освіти
другого (магістерського) рівня
Ємельяненко Богдана Сергійовича
Науковий керівник: Вареник О.М.,
кандидат наук з фізичного виховання
і спорту, доцент
Рецензент: Залойло В.В.,
доцент кафедри футболу НУФВСУ
Рекомендовано до захисту на засіданні
кафедри (протокол № 4 від 14.11.2025 р.)
Завідувач кафедри: Харчук Т.В.,
доктор економічних наук, професор

(підпис)

Київ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КАР'ЄРНОГО РОЗВИТКУ КЕРІВНИКА У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ ТА СПОРТУ.....	8
1.1. Сутність, структура та основні етапи розвитку кар'єри керівника	8
1.2. Чинники формування та розвитку кар'єри керівника у сфері фізичної культури і спорту	11
1.3. Особливості сфери фізичної культури та спорту як соціального простору	15
1.4. Специфіка управління кар'єрою керівників спортивних організацій в умовах трансформації галузі	19
Висновки до розділу 1	23
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ	27
2.1. Методи дослідження	27
2.2. Організація дослідження	30
РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ КАР'ЄРНОГО РОЗВИТКУ КЕРІВНИКІВ У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ ТА СПОРТУ	32
3.1. Аналіз результатів дослідження кар'єрного розвитку керівників спортивних організацій	32
3.2. Перспективи розвитку кар'єрного менеджменту у спорті в Україні.....	42

Висновки до розділу 3	45
РОЗДІЛ 4. АНАЛІЗ ТА УЗАГАЛЬНЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ	
ДОСЛІДЖЕННЯ	49
4.1. Підтверджені теоретичні положення	49
4.2. Узагальнення емпіричних результатів	51
4.3. Нові положення, отримані автором	54
4.4. Подальші напрями розвитку дослідження	57
4.5. Практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління кар'єрою керівників у сфері фізичної культури та спорту	59
Висновки до розділу 4	65
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	72
ДОДАТКИ	76

ВСТУП

Актуальність. Сфера фізичної культури та спорту сьогодні виконує подвійну функцію: з одного боку, це важливий соціальний інститут, що впливає на здоров'я, соціалізацію та якість життя населення, з іншого — динамічний сегмент ринку послуг, де конкуренція, інновації та ефективність управління визначають стійкість організацій [2, с. 11; 3, с. 7]. У цих умовах постать керівника стає ключовою: саме він формує стратегію, культуру взаємодії, систему мотивації та інституційну спроможність спортивної організації [17, с. 21; 20, с. 18]. Сучасний управлінець у спорті працює на перетині менеджменту, педагогіки, психології, маркетингу та публічних комунікацій — і це безпосередньо відбивається на логіці його професійного становлення та кар'єрної траєкторії [16, с. 9; 19, с. 33].

Тенденції останніх років — цифровізація процесів управління, зростання ролі даних, вимоги до лідерства й емоційної компетентності — зміщують акцент із «посадового» бачення кар'єри на компетентнісний, де вирішальними стають здатність до адаптації, інноваційність і культура взаємодії [46, с. 27; 61, с. 14; 52, с. 39]. Для українського спортивного менеджменту це особливо актуально з огляду на потребу оновлення управлінських підходів, підвищення якості кадрових рішень і необхідність гармонізації з європейськими стандартами ефективності та доброчесності [41, с. 6; 62, с. 22].

Кар'єрний розвиток керівника у спорті має свою специфіку: публічність діяльності, робота в емоційно насиченому середовищі, складна система стейкхолдерів (спортсмени, тренери, батьки, спонсори, громада), залежність від інституційних і нормативних рамок, а також від репутаційного капіталу [15, с. 42; 25, с. 55; 64, с. 19]. Водночас саме системна робота з управління кар'єрою — планування, наставництво, розвиток компетентностей — дає відчутний ефект у

вигляді кращої мотивації персоналу, стабільності колективів і стійких результатів [2, с. 23; 17, с. 64; 68, с. 31].

Питання кар'єри та ефективної управлінської поведінки мають широку базу досліджень у класичній та сучасній управлінській думці (П. Друкер, Г. Мінцберг, Е. Шейн, Р. Бояціс, С. Роббінз) — у цих роботах окреслено зв'язок між результативністю організації та лідерством, культурою, компетентностями [51, с. 34; 59, с. 41; 63, с. 16; 49, с. 28; 62, с. 47]. Українська школа управління та спортивного менеджменту пропонує прикладні підходи до організації діяльності установ, лідерства, HR-процесів, етики й інновацій у спорті (Т. Круцевич, Ю. Козловський, О. Кравчук, Л. Карамушка, В. Шандригось, Л. Назаренко тощо) [17, с. 12; 15, с. 8; 16, с. 14; 14, с. 29; 31, с. 17; 23, с. 10]. Окремо в українських і міжнародних публікаціях розкрито психологічний вимір управління — емоційний інтелект, стресостійкість, комунікації, команди [22, с. 5; 24, с. 9; 52, с. 44; 67, с. 36; 65, с. 20].

Разом з тим комплексна модель кар'єрного розвитку саме керівника у спортивній сфері — із фіксацією етапів, чинників, бар'єрів і механізмів підтримки (в т. ч. компетентнісних та етичних) — у науковій літературі окреслена фрагментарно. Це і визначає наукову новизну та актуальність роботи [20, с. 6; 64, с. 28; 66, с. 11].

Мета - метою даної кваліфікаційної роботи є теоретично обґрунтувати та емпірично уточнити закономірності формування й розвитку кар'єри керівника у сфері фізичної культури та спорту, а також розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення управління кар'єрним розвитком у спортивних організаціях [2, с. 15; 17, с. 19].

Завдання роботи :

1. Розкрити теоретико-методичні основи поняття «кар'єра керівника» та його сутність у сучасному менеджменті;

2. Визначити особливості професійного становлення керівників у сфері фізичної культури і спорту;
3. Виявити фактори, що впливають на формування та розвиток управлінської кар'єри;
4. Дослідити сучасний стан управління кар'єрним розвитком у спортивних організаціях;
5. Визначити основні проблеми, бар'єри та резерви професійного зростання керівників;
6. Розробити практичні рекомендації з удосконалення системи управління кар'єрою в спортивній сфері.

Об'єкт дослідження : Процес формування та розвитку кар'єри керівників у сфері фізичної культури і спорту.

Предмет дослідження : Організаційні, соціально-психологічні та індивідуальні особливості (чинники), що впливають на побудову ефективної управлінської кар'єри у сфері фізичної культури і спорту.

Методи дослідження : У ході дослідження використовувались такі методи: аналіз наукових джерел, соціологічне опитування, інтерв'ю з керівниками спортивних організацій, статистичні методи для обробки отриманих даних.

Дослідження здійснювалося в рамках наукової теми «Особливості кар'єрного розвитку керівника у сфері фізичної культури та спорт». Зведеного плану НДР НУФВСУ на 2021-2025 рр., номер державної реєстрації 0121U108293.

Наукова новизна : Наукова новизна роботи полягає у комплексному аналізі процесу формування кар'єри керівників у сфері фізичної культури та спорту як цілісної системи особистісного, професійного й управлінського розвитку. Уперше запропоновано структурно-функціональну модель

управлінської кар'єри керівника спорту, що враховує поєднання внутрішніх (мотиваційних, когнітивних, лідерських) і зовнішніх (організаційних, інституційних) факторів [48, с. 36]. Уточнено поняття «кар'єрна траєкторія керівника спорту» як багаторівневого процесу професійного зростання, що базується на принципах безперервного навчання, етичного лідерства та компетентнісного підходу [51, с. 62].

Практична значимість : Результати дослідження можуть бути використані:

- у діяльності керівників спортивних організацій для розроблення програм професійного розвитку персоналу;
- у системі підготовки й перепідготовки кадрів у сфері фізичної культури і спорту;
- у роботі органів державного управління для вдосконалення кадрової політики;
- у навчальному процесі — як матеріал для курсів «Менеджмент у спорті» та «Управління персоналом» [54, с. 40].

Структура та обсяг роботи : Кваліфікаційна робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 83 сторінки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КАР'ЄРИ КЕРІВНИКА У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ ТА СПОРТУ

1.1. Сутність, структура та основні етапи розвитку кар'єри керівника

Поняття кар'єри у сучасному менеджменті трактується як цілеспрямований процес професійного розвитку особистості, який охоплює послідовність етапів становлення, зростання та самореалізації працівника у певній сфері діяльності [2, с. 18]. Кар'єра керівника є відображенням не лише його професійного успіху, а й ефективності управлінських рішень, рівня компетентності та здатності до стратегічного мислення [17, с. 22].

На думку Л. Карамушки, кар'єра у сфері управління — це процес поступового розвитку управлінських і соціальних ролей, який поєднує індивідуальні потреби та організаційні інтереси [14, с. 43]. У свою чергу, Т. Круцевич зазначає, що в умовах сучасного спортивного менеджменту кар'єра є інтегративним явищем, у якому переплітаються управлінські, педагогічні, психологічні та комунікативні аспекти [17, с. 57].

Кар'єра керівника у сфері фізичної культури та спорту має свої особливості. Вона передбачає постійне вдосконалення компетенцій, уміння працювати з командою, розуміння спортивної специфіки, знання законодавчої бази, а також здатність адаптуватися до динамічних умов галузі [3, с. 48]. Як підкреслює О. Іващенко, успішний управлінець у спорті поєднує адміністративні, педагогічні та соціально-психологічні ролі, створюючи передумови для ефективної діяльності підлеглих і розвитку колективу [13, с. 69].

Структура кар'єри керівника. Кар'єра керівника є складною системою, що включає взаємопов'язані елементи: професійний, посадовий, соціальний, науковий та особистісний розвиток [15, с. 38].

- **Професійна кар'єра** охоплює послідовне підвищення кваліфікації, набуття досвіду, формування управлінських компетенцій [16, с. 41].
- **Посадова кар'єра** пов'язана з просуванням службовими щаблями та розширенням відповідальності.
- **Соціальна кар'єра** характеризується зростанням авторитету, впливу, участю у професійних асоціаціях [23, с. 27].
- **Наукова кар'єра** у спортивному середовищі проявляється через участь у дослідженнях, конференціях, публікаціях [24, с. 35].
- **Особистісна кар'єра** полягає у вдосконаленні етичних, комунікативних і лідерських якостей, що формують управлінську культуру [25, с. 66].

Як зазначає В. Федорчук, для ефективного керівника важливим є баланс між професійними досягненнями та особистісним розвитком, адже саме морально-етичний авторитет часто визначає успішність управління [30, с. 42]. Таким чином, структура кар'єри не зводиться лише до посадового зростання — вона передбачає гармонійний розвиток усіх компонентів професійної діяльності.

Етапи розвитку кар'єри. Більшість науковців виділяють чотири основні етапи розвитку кар'єри: адаптаційний, становлення, стабілізації та самореалізації [7, с. 51].

1. **Адаптаційний етап** — це період входження у професійну діяльність, коли керівник засвоює специфіку галузі, формує базові навички, знайомиться з організаційною культурою [22, с. 25].
2. **Етап становлення** характеризується активним набуттям управлінських компетенцій, розвитком лідерських якостей, здатністю до прийняття рішень у нестандартних ситуаціях [21, с. 37].

3. **Етап стабілізації** відображає період професійної зрілості, коли управлінець досягає високої ефективності, бере участь у стратегічному плануванні, формує власний стиль управління [18, с. 64].
4. **Етап самореалізації та наставництва** передбачає не лише продовження власної діяльності, а й передачу досвіду молодшим фахівцям, участь у розробленні галузевих програм та стратегій [26, с. 59].

Згідно з концепцією П. Друкера, ефективна кар'єра керівника — це безперервний процес навчання, у якому поєднуються досвід, інноваційність і відповідальність за результат [51, с. 34]. Саме ця здатність до безперервного самовдосконалення забезпечує конкурентоспроможність у сучасному спортивному менеджменті.

Особливості кар'єри у сфері фізичної культури та спорту. Сфера спорту є унікальним соціальним простором, де кар'єра керівника формується під впливом не лише економічних чи організаційних чинників, але й емоційної складової команди, моральних цінностей та спортивної етики [17, с. 61]. За словами Т. Круцевич, кар'єра спортивного управлінця передбачає постійне узгодження інтересів спортсменів, тренерів, уболівальників і державних структур [17, с. 75].

М. Лисенко вважає, що у спортивній сфері кар'єрне зростання залежить не лише від формальної освіти, а й від уміння бути лідером, мотиватором і психологом для колективу [19, с. 49]. Важливу роль відіграє також здатність керівника орієнтуватися у нормативно-правовому полі — знати вимоги Закону України «Про фізичну культуру і спорт» [36], державних стратегій розвитку галузі [41], а також принципів Олімпійської хартії [43].

1.2. Психологічні та соціальні аспекти формування управлінської кар'єри керівника у сфері фізичної культури та спорту

Побудова кар'єри керівника у спорті відбувається не лише через накопичення формальних повноважень чи посадових статусів. Її «двигун» — психологічні механізми мотивації, самооцінки, саморегуляції та лідерського впливу, помножені на соціальний капітал — довіру, репутацію, мережі взаємодії в професійній спільноті [14, с. 29; 17, с. 12; 25, с. 55]. Для галузі фізичної культури та спорту це особливо відчутно: керівник щоденно працює в емоційно насиченому середовищі (команди, уболівальники, батьки вихованців, медіа), де швидкість реакції та якість комунікації безпосередньо впливають на кар'єрні можливості [16, с. 14; 19, с. 33; 62, с. 22].

Психологічний профіль успішного керівника у спорті. Базовим ядром психологічного профілю управлінця є поєднання мотивації досягнення, емоційного інтелекту та рефлексивності — здатності аналізувати власні рішення й коригувати поведінку під запит ситуації [22, с. 5; 24, с. 9]. Класична управлінська психологія підкреслює, що вміння «керувати собою» — перш ніж керувати іншими — формує фундамент довіри до лідера, забезпечує стресостійкість і запобігає імпульсивним організаційним рішенням [14, с. 43; 52, с. 39]. У спортивному менеджменті це проявляється у холоднокривності під час публічних конфліктів, здатності витримувати тиск очікувань і зберігати конструктивний тон комунікації навіть після поразок команди [19, с. 49; 62, с. 47].

Емоційний інтелект — здатність усвідомлювати та регулювати власні емоції, розуміти емоційні стани інших і будувати на цій основі взаємодію — є предиктором лідерської ефективності та кар'єрного зростання [52, с. 44; 62, с. 51]. Для керівника спортивної організації це означає вміння «перекладати» емоції команди у продуктивну дію: нейтралізувати фрустрацію після невдач,

підтримати почуття контролю над ситуацією, пояснити сенс змін і залучити людей до рішень [28, с. 41; 33, с. 7].

Не менш важливою є реалістична самооцінка — розуміння власних сильних і слабких сторін, меж компетентності, здатність своєчасно делегувати повноваження [14, с. 58; 67, с. 36]. Як показують спостереження у спортивних організаціях, схильність до мікромеджменту та відсутність делегування запускають «пляшкове горло» в операціях, сповільнюють прийняття рішень і формують залежність колективу від однієї особи, що прямо звужує кар'єрні горизонти керівника (організація стає «незмінною» разом із ним) [16, с. 24; 61, с. 14].

Мотиваційні драйвери кар'єри: від «посади» до «сенсу». У сучасному підході кар'єра керівника розглядається як життєвий проєкт, де головним мотивом часто виступає не титул, а ефект створеної цінності — вплив на розвиток організації, команди та місцевої спортивної екосистеми [17, с. 21; 31, с. 17]. Для «людиноцентричної» кар'єрної логіки характерні: (1) усвідомлені цілі (яку зміну в організації хочу здійснити); (2) компетентнісна оптика (які навички потрібно розвинути); (3) етичний фільтр (якими засобами досягати результату) [23, с. 18; 46, с. 27].

Водночас матеріальні стимули та статус не зникають — вони стають похідними від створюваного результату й публічної репутації. В українських умовах додатковим мотиватором є локальна значущість соціальних проєктів у спорті (інклюзія, робота з молоддю, події для громади): участь керівника в таких ініціативах підсилює його соціальний капітал і підвищує видимість у професійному полі, пришвидшуючи кар'єрний рух [25, с. 55; 41, с. 10; 62, с. 22].

Комунікація, довіра і соціальний капітал. Кар'єра керівника у спорті «прив'язана» до довіри й репутації значно щільніше, ніж у багатьох інших секторах. Причина — публічність діяльності та множинність стейкхолдерів: команда, батьки, федерації, спонсори, місцева влада, медіа [15, с. 42; 62, с. 22].

Високий соціальний капітал — мережі професійних контактів, стійка репутація, позитивні рекомендації — стає ресурсом, який відкриває доступ до складніших завдань і вищих позицій [27, с. 63; 64, с. 19]. Сюди ж належить і вміння працювати з публічними каналами — коректні меседжі в медіа, прозорість рішень, публічна відповідальність у кризах [26, с. 7; 69, с. 9].

Комунікаційна культура керівника проявляється не лише у зовнішніх меседжах, а передусім — у внутрішніх процедурах: як ухвалюються рішення, як пояснюються зміни, як обробляються помилки. Прозорий процес прийняття рішень (ясні критерії, зворотний зв'язок, визнання внеску) знижує рівень тривожності в колективі, підвищує залученість і формує «кредит довіри» до лідера — усе це прямо конвертується в кар'єрні шанси [14, с. 61; 62, с. 47].

Психологічні бар'єри кар'єрного розвитку. Найпоширеніші бар'єри — страх невдачі, перфекціонізм, рольова жорсткість (неможливість змінити звичний стиль управління), низька толерантність до невизначеності, емоційне виснаження [22, с. 11; 32, с. 6]. У спортивному середовищі ці фактори підсилюються публічністю поразок і постійним порівнянням результатів між організаціями. Хронічний дефіцит відновлення (сон, відпустки, психологічна «гігієна») веде до вигорання, що проявляється цинізмом, когнітивним «звуженням» (бачу лише ризики), втратою сенсу та емоційними зривами [36, с. 4; 52, с. 45].

Робочі протоколи подолання включають:

1. саморегуляцію (дихальні техніки, планування відновлення, обмеження «інформаційного шуму» у пікові періоди) [52, с. 58];
2. рефлексію й супервізію (регулярні огляди рішень із ментором/наставником) [31, с. 17; 67, с. 36];

3. делегування та побудову команди за компетенціями, щоб вивести керівника з «операційного полону» і звільнити ресурс для стратегії [16, с. 24; 66, с. 18];
4. комунікаційні «рамки безпеки» — заздалегідь пропрацьовані сценарії для складних публічних ситуацій (поразки, скандали, травми, фінансові обмеження) [62, с. 51; 69, с. 9].

Етика, лідерство і кар'єрні наслідки. Етичний компонент у спорті — не риторика, а «тверда» кар'єрна умова: порушення принципів чесності, прозорості та рівності можливостей миттєво руйнує довіру, перекриває канали співпраці та блокує кар'єрне зростання [23, с. 21; 31, с. 17]. Дотримання етичних стандартів, навпаки, формує довгий «хвіст» позитивної репутації, який супроводжує керівника при переходах між організаціями та рівнями відповідальності [30, с. 6; 62, с. 22]. Для практики це означає: прозорі конкурси на посади, запобігання конфлікту інтересів, чесні правила співпраці зі спонсорами та медіа, акуратність із персональними даними спортсменів [23, с. 44; 69, с. 11].

Лідерство в сучасній спортивній організації — це синтез твердої керованості процесами (планування, бюджет, контроль ризиків) і м'якого впливу (сенси, цінності, довіра), що дозволяє витримувати довгі цикли змін без втрати залученості команди [17, с. 66; 62, с. 47]. Саме ця збалансованість найчастіше стає непомітним, але вирішальним чинником кар'єрного руху.

Соціальні умови та інституційний контекст. Кар'єра керівника розгортається усередині інституційного поля: формальні структури (державні/комунальні/приватні заклади), кадрова політика, можливості професійного навчання, конкуренція за ресурси [15, с. 8; 20, с. 6]. У публічному секторі правила гри стабільніші, але вертикалі — жорсткіші; у приватному — більше динаміки та чутливості до результату, що пришвидшує і «зшиває» кар'єрні траєкторії з реальними досягненнями [16, с. 14; 62, с. 22]. Значення

мають і зовнішні тренди: цифровізація управління (аналітика, CRM, медіа-присутність), європейські стандарти управління спортом, вимоги до лідерських і міжособистісних навичок [61, с. 6; 62, с. 12; 70, с. 5].

Окремо слід виділити роль наставництва: формалізовані програми менторингу та стажувань, участь у професійних спільнотах, обміни з організаціями-партнерами. Вони прискорюють зростання компетентностей, розширюють мережі контактів та створюють «коридори можливостей» для переходів між рівнями управління [31, с. 17; 65, с. 20; 68, с. 31].

1.3. Концептуальні підходи та моделі управління кар'єрою керівника у сфері фізичної культури та спорту

Кар'єрний розвиток керівника у сфері спорту, як і будь-який інший процес професійного зростання, підпорядковується певним закономірностям, які описуються в наукових концепціях менеджменту, організаційної поведінки та психології праці. В основі сучасного управління кар'єрою лежить розуміння того, що вона є керованою системою, яку можна планувати, координувати й стимулювати [46, с. 27; 59, с. 44].

Еволюція наукових підходів. У класичному менеджменті (Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер) кар'єра трактувалася як ієрархічне просування службовими щаблями відповідно до заслуг і стажу. Цей позиційний підхід передбачав, що працівник поступово переходить від нижчих рівнів до вищих через формальні процедури атестацій та ротацій [51, с. 34]. Така модель добре працювала в стабільних організаційних системах, проте в умовах сучасної економіки, динаміки спорту та конкуренції за таланти вона виявилася недостатньо гнучкою.

Починаючи з 1980-х рр., у теорії кар'єри з'явився індивідуально-психологічний підхід, що змістив акцент із посади на особистісну реалізацію. Згідно з ним, кар'єра розглядається як процес саморозвитку, самопізнання і

пошуку сенсу, а не лише як службове підвищення [59, с. 25; 52, с. 39]. У цій логіці розвивалися теорії «організаційної соціалізації» (Е. Шейн) та «емоційного інтелекту» (Д. Гоулман), які наголошували: успіх лідера залежить від здатності розуміти інших, гнучко діяти в системі відносин і підтримувати етичний баланс [52, с. 44; 63, с. 16].

У сфері спорту, де керівник працює у висококонкурентному середовищі, формується так звана інтегративна модель кар'єри — поєднання посадового, компетентнісного, ціннісного та соціального вимірів. Вона враховує, що професійний успіх керівника визначається не лише рівнем кваліфікації, а й умінням працювати з людьми, вести переговори, вибудовувати партнерства, діяти в інформаційному полі [17, с. 66; 62, с. 47].

Компетентнісний підхід. Компетентнісний підхід, закладений у працях Р. Бояціса та М. Армстронга, розглядає кар'єру як розвиток управлінських і поведінкових компетентностей: стратегічного мислення, комунікацій, самоорганізації, здатності до навчання протягом життя [49, с. 31; 46, с. 27]. Для спортивної сфери цей підхід надзвичайно релевантний, оскільки саме компетентнісний профіль керівника — його знання з менеджменту спорту, правові орієнтири, навички роботи з медіа — визначає спроможність організації адаптуватися до змін [15, с. 42; 62, с. 51].

Компетентнісна модель дозволяє формувати індивідуальні плани розвитку (IDP), систему наставництва та кадрового резерву. У практиці багатьох українських спортивних федерацій сьогодні з'являються тренінги для керівників секцій, шкіл, клубів, де акцент робиться саме на розвиток «м'яких навичок» — емоційного інтелекту, публічної комунікації, управління змінами [17, с. 21; 68, с. 31].

Портфельна (мультидисциплінарна) модель. Сучасна організаційна динаміка зумовлює появу портфельних кар'єр (portfolio careers) — коли професійний шлях складається з кількох взаємопов'язаних ролей: менеджер,

консультант, викладач, експерт, ментор [46, с. 39; 61, с. 17]. У спорті це особливо поширено: керівник спортивного клубу одночасно може бути тренером-аналітиком, менеджером спонсорських програм і представником федерації. Такий формат підвищує стійкість кар'єри, забезпечує постійне оновлення знань і мереж.

Портфельна модель передбачає горизонтальний розвиток компетентностей — перехід у суміжні сфери (маркетинг, івент-менеджмент, громадські ініціативи), що розширює управлінський горизонт і створює додану вартість для організації [62, с. 12; 64, с. 19]. У поєднанні з цифровими інструментами це дає змогу реалізовувати нові формати керівництва: дистанційне управління проектами, використання даних для моніторингу результатів, персоналізоване навчання [46, с. 73; 61, с. 6].

Організаційно-ієрархічна модель. У державних і комунальних спортивних структурах продовжує домінувати ієрархічна модель кар'єри: підвищення здійснюється через формальні конкурси, атестації, наявність стажу та освітнього рівня. Її перевага — прозорість процедур і стабільність критеріїв, однак недолік — повільність реакції на зміни та обмежена мотиваційна складова [36, с. 4; 38, с. 7]. Сьогодні ця модель поступово трансформується у бік змішаної — поєднання формальної оцінки з елементами проектного управління, коли досвід реалізації успішних ініціатив прирівнюється до стажу.

Для спорту це надзвичайно важливо, оскільки інноваційні проекти (спортивні академії, молодіжні програми, цифрові платформи) стають реальними індикаторами компетентності керівника [15, с. 53; 62, с. 22].

Етичний та людиноцентричний підхід. В умовах зростання соціальної відповідальності організацій набуває значення етичний підхід. Він акцентує, що кар'єра керівника має ґрунтуватися на принципах справедливості, прозорості, рівності можливостей і дотримання прав людини [23, с. 10; 30, с. 6]. У сфері спорту це означає забезпечення чесного відбору, прозорі комунікації зі

спортсменами, запобігання дискримінації та конфлікту інтересів [62, с. 22; 69, с. 9].

Паралельно розвивається людиноцентричний підхід, що трактує кар'єру як простір для особистісного росту й добробуту. За концепцією OECD (2023) та UNESCO (2022), стійке управління персоналом передбачає баланс між результатом і добробутом працівників [61, с. 6; 69, с. 9]. Для керівника спортивної організації це означає: дбати про психологічне здоров'я колективу, підтримувати культуру зворотного зв'язку, заохочувати навчання та самоосвіту.

Модель безперервного професійного розвитку. Усередині компетентнісного поля формується модель безперервного професійного розвитку (Continuous Professional Development, CPD) — процес постійного оновлення знань, умінь і цінностей протягом усієї кар'єри [46, с. 33; 65, с. 20]. Для керівника спортивної організації вона передбачає участь у семінарах, тренінгах, сертифікаційних програмах, обмінах досвідом, наукових конференціях.

В українському контексті ця модель реалізується через підвищення кваліфікації в закладах вищої освіти фізкультурного профілю (НУФВСУ, ЛДУФК, ХДАФК) та систему короткотермінових курсів Міністерства молоді та спорту [41, с. 10; 42, с. 7]. Її впровадження сприяє підвищенню кадрової мобільності, розширенню управлінських горизонтів і запобігає професійному вигоранню [31, с. 17; 52, с. 58].

Таким чином, сучасні підходи до управління кар'єрою керівника у спорті інтегрують елементи різних концепцій: ієрархічної — як інституційної основи, компетентнісної — як інструменту розвитку, портфельної — як адаптаційного механізму, етичної — як морального компаса, людиноцентричної — як гаранта добробуту і залученості. У практичному вимірі це формує модель «керівника-партнера», який одночасно є стратегом, наставником, комунікатором і носієм цінностей організації [17, с. 66; 62, с. 47; 63, с. 35].

1.4. Специфіка управління кар'єрою керівників спортивних організацій в умовах трансформації галузі

Сфера фізичної культури та спорту сьогодні є однією з найбільш динамічних і водночас соціально значущих сфер суспільного життя. Її розвиток безпосередньо залежить від якості управлінських кадрів, які здатні приймати стратегічні рішення, прогнозувати наслідки, мобілізувати ресурси й вести колективи до спільної мети. Проте умови функціонування галузі суттєво змінилися: зростання конкуренції між спортивними організаціями, поява комерційних клубів, цифровізація процесів і вплив глобальних трендів управління створюють нові виклики для побудови та управління кар'єрою керівників [46, с. 27; 61, с. 6].

Цифрова трансформація управлінського середовища. Останнє десятиріччя характеризується бурхливим розвитком цифрових технологій, які змінюють принципи функціонування спортивних організацій. Впровадження електронного документообігу, CRM-систем, платформ аналітики результатів і комунікаційних мереж створює нові вимоги до управлінців — від базової цифрової грамотності до вміння аналізувати великі обсяги даних і приймати рішення на основі доказів [61, с. 14; 46, с. 33].

Керівник, який прагне кар'єрного зростання у спорті, має оволодіти компетенціями цифрового менеджменту: планування через KPI-системи, моніторинг ефективності персоналу, використання платформ для комунікації з партнерами й спонсорами. Як зазначає М. Армстронг, цифрові інструменти стають продовженням управлінських компетенцій, оскільки забезпечують прозорість процесів і дозволяють зосередитися на стратегічних аспектах [46, с. 27].

У межах українського спорту ці зміни проявляються в автоматизації звітності, електронних реєстрах спортсменів, обліку фінансування секцій і клубів, а також у формуванні єдиних баз даних спортивних досягнень [41, с. 10]. Для керівника це означає необхідність не лише технічних навичок, а й стратегічного мислення: розуміння, як цифрові інновації можуть підсилити ефективність роботи колективу, розширити можливості маркетингу, комунікації з громадськістю й міжнародного співробітництва [62, с. 22; 69, с. 9].

Гуманістичний та людиноцентричний поворот. Сучасні концепції управління акцентують увагу на людині як головному ресурсі організації. У спорті, де взаємодія ґрунтується на емоціях, довірі та колективній ідентичності, цей принцип набуває особливого значення. Керівник має не лише організовувати діяльність, а й підтримувати психологічний клімат, запобігати вигоранню співробітників, створювати умови для професійного зростання кожного члена команди [52, с. 44; 69, с. 9].

У цьому контексті кар'єра керівника дедалі частіше розглядається через призму людиноцентричного підходу. Його сутність полягає у поєднанні організаційних цілей із потребами особистості: робота має приносити не лише матеріальне, а й моральне задоволення, відчуття значущості, можливість розвитку. У спорті це означає, що ефективний управлінець здатен створити середовище, де і тренер, і спортсмен, і адміністратор відчують власну цінність [17, с. 21; 23, с. 10].

Як свідчить звіт OECD (2023), людиноцентричне управління стає ключовим фактором стійкості організацій, оскільки зменшує плинність кадрів і підвищує продуктивність праці [61, с. 6]. Для кар'єри керівника це означає, що гуманістичний стиль роботи — не «додатковий бонус», а реальна конкурентна перевага, яка формує позитивний імідж та довгострокову лояльність підлеглих.

Нові вимоги до управлінських компетентностей. У XXI столітті керівник спортивної організації виступає не лише адміністратором, а й

стратегом, лідером змін і комунікатором між різними соціальними групами. Це потребує інтеграції «твердих» та «м'яких» навичок: аналітичного мислення, цифрової грамотності, фінансової компетентності, емоційного інтелекту, комунікацій і креативності [52, с. 39; 62, с. 51].

Компетентнісний підхід дозволяє систематизувати ці навички за напрямками:

1. управлінські компетентності (планування, делегування, контроль, аналітика);
2. комунікативні компетентності (ораторська майстерність, переговори, публік рилейшнз);
3. емоційно-ціннісні компетентності (етика, довіра, емпатія);
4. інноваційні компетентності (креативність, гнучкість, проектне мислення).

Розвиток цих компетентностей безпосередньо впливає на кар'єрні можливості керівника, адже саме вони визначають здатність ефективно функціонувати у складному, мінливому середовищі спортивної індустрії [49, с. 31; 65, с. 20].

Наставництво, нетворкінг і репутація. В умовах стрімких змін важливим механізмом управління кар'єрою стає наставництво (менторинг). Воно дозволяє передавати досвід, запобігати типових управлінських помилок і формувати професійні стандарти поведінки [31, с. 17]. Як зазначає Л. Шевченко, процес наставництва не лише допомагає новим керівникам адаптуватися, а й сприяє розвитку самих наставників, які підвищують власну рефлексивність і усвідомлення управлінських рішень [32, с. 14].

Іншим фактором кар'єрного просування є професійні мережі (нетворкінг). Для спортивної галузі характерне формування неформальних об'єднань — тренерських рад, асоціацій менеджерів, федерацій, де відбувається обмін досвідом і рекомендаціями [64, с. 19; 66, с. 18]. Репутаційний капітал, набутий

через участь у таких мережах, стає одним із найцінніших активів керівника, який безпосередньо впливає на можливість призначення на вищі посади [23, с. 44; 69, с. 11].

Інституційна підтримка та державна політика. Реформи у сфері фізичної культури і спорту, закладені Державною стратегією розвитку до 2032 року, передбачають оновлення системи підготовки кадрів і створення механізмів кар'єрного зростання для управлінців [41, с. 3]. Йдеться про розробку програм безперервного навчання, сертифікацію керівників спортивних закладів, розвиток кадрових резервів і стимулювання академічної мобільності [42, с. 7; 44, с. 2].

У межах міжнародних програм (UNESCO, WEF, OECD) акцент робиться на тому, що сучасний спортивний менеджмент має бути відкритим до змін, гендерно збалансованим, інноваційним і підзвітним суспільству [61, с. 6; 69, с. 9; 70, с. 5]. Відтак кар'єра керівника стає не лише індивідуальним, а й суспільним проектом, у якому поєднуються особистісна самореалізація та виконання соціальної місії — розвиток спорту як чинника національної ідентичності.

Психологічна готовність до змін. Керівники, які демонструють гнучкість, відкритість до нових знань і вміння швидко адаптуватися, мають значно більше шансів на успішну кар'єру. За дослідженнями Е. Шейна, саме здатність до навчання й зміни управлінської поведінки є основою професійного довголіття керівника [63, с. 35].

Психологічна готовність до змін формується через :

1. усвідомлення власних цінностей і ресурсів (саморефлексія, індивідуальне планування кар'єри) [14, с. 43];
2. позитивне ставлення до інновацій (прийняття експериментів, толерантність до помилок) [52, с. 53];
3. готовність до партнерства (визнання внеску інших, горизонтальна комунікація) [17, с. 66];

4. емоційну стабільність — здатність підтримувати рівновагу навіть у кризових обставинах [22, с. 11].

Таке поєднання психологічної зрілості, адаптивності й етичної стійкості створює образ нового типу керівника, який не лише управляє, а й трансформує середовище — робить спорт інструментом соціального розвитку, а не лише сферою досягнень.

Отже, управління кар'єрою керівників у спорті в умовах трансформації галузі характеризується комплексністю та багатовимірністю. Зміна технологічних, соціальних і культурних контекстів робить цей процес динамічним і непередбачуваним. Ефективність керівника нині визначається не лише рівнем освіти чи досвідом, а передусім — компетентнісною гнучкістю, емоційною зрілістю, відкритістю до інновацій і здатністю діяти в умовах невизначеності [17, с. 66; 62, с. 47; 63, с. 35].

Кар'єра у спортивній сфері — це не просто шлях службового зростання, а безперервний процес розвитку, який поєднує професійні знання, соціальні зв'язки, етичні орієнтири та особистісні цінності. Тому система управління кар'єрою має бути інтегрованою частиною кадрової політики держави й організацій усіх рівнів — від місцевих ДЮСШ до національних федерацій [41, с. 3; 42, с. 7].

Висновки до розділу 1

У першому розділі було розглянуто концептуальні, психологічні та організаційні основи формування кар'єри керівників у сфері фізичної культури і спорту. Проведений аналіз наукових підходів, моделей і чинників кар'єрного розвитку дозволяє сформулювати низку узагальнень, що відображають сучасне бачення цієї проблематики.

Передусім, кар'єра керівника у спортивній сфері є багатовимірним соціально-психологічним процесом, у якому поєднуються професійні досягнення, особистісне самоствердження, моральні цінності та суспільна відповідальність [14, с. 29; 17, с. 12; 25, с. 55]. Вона не зводиться лише до посадового зростання, а відображає динаміку розвитку компетентностей, управлінської культури та здатності до самооновлення. У сучасних умовах спортивного менеджменту кар'єра стає інтегрованою складовою життєвої стратегії керівника, де поєднуються елементи професійного розвитку, соціальної активності та етичної зрілості [46, с. 27; 59, с. 44].

З'ясовано, що структура кар'єри керівника охоплює кілька рівнів — професійний, посадовий, соціальний, інтелектуальний і особистісний [31, с. 35]. Кожен із них формує окремий вимір професійного зростання, але лише їхня взаємодія створює цілісну модель управлінської кар'єри. Для спортивної галузі особливо важливою є інтеграція горизонтального і вертикального розвитку, коли керівник поєднує адміністративне просування з розширенням компетенцій у суміжних сферах — маркетингу, комунікаціях, фінансах, логістиці [33, с. 52; 62, с. 47].

Особливу увагу приділено психологічним чинникам кар'єрного розвитку, серед яких провідне місце займають мотивація досягнення, емоційна компетентність, самооцінка та стресостійкість [22, с. 5; 52, с. 39]. Психологічна зрілість керівника виступає запорукою адекватного реагування на виклики, здатності до рефлексії та управління поведінкою в умовах тиску й невизначеності. Водночас розвиток соціального капіталу — мереж професійних контактів, авторитету та довіри — стає важливим ресурсом просування кар'єрними сходами [15, с. 42; 64, с. 19].

Серед основних підходів до управління кар'єрою виділено компетентнісний, етичний, людиноцентричний, портфельний і модель безперервного професійного розвитку [46, с. 33; 61, с. 6; 65, с. 20]. Кожен із них

пропонує власну логіку формування кар'єри: компетентнісний — через розвиток навичок і лідерських якостей; етичний — через дотримання моральних стандартів; людиноцентричний — через створення умов для самореалізації; портфельний — через мультидисциплінарність; модель CPD — через постійне навчання і самовдосконалення. У спорті ефективна стратегія кар'єрного зростання полягає саме у комбінації цих підходів, що дозволяє керівнику бути конкурентоспроможним, адаптивним і креативним [17, с. 66; 62, с. 47].

Виявлено, що управління кар'єрою керівників у спорті відбувається під впливом трансформаційних процесів галузі: цифровізації, зміни соціальних орієнтирів, європейської інтеграції, розвитку ринку спортивних послуг і зростання ролі корпоративної культури [41, с. 10; 61, с. 14; 69, с. 9]. Ці тенденції вимагають нових управлінських компетентностей, серед яких домінують аналітичне мислення, комунікаційна гнучкість, стратегічне бачення, креативність і здатність до міждисциплінарної взаємодії [49, с. 31; 62, с. 12].

Кар'єрна ефективність сучасного керівника у спорті залежить від поєднання трьох чинників:

1. Професійного — рівень освіти, досвід, здатність до інноваційного управління;
2. Психологічного — лідерський потенціал, емоційна стабільність, адаптивність;
3. Соціального — репутація, мережеві зв'язки, участь у професійних спільнотах [23, с. 44; 66, с. 18; 69, с. 11].

Доведено, що ефективне управління кар'єрою у спорті вимагає системного підходу, який включає планування, розвиток, оцінювання та підтримку управлінського персоналу. Йдеться про створення інституційних умов для безперервного навчання, формування кадрового резерву, запровадження

менторських програм, цифрових інструментів кар'єрного моніторингу та платформ обміну досвідом [41, с. 3; 42, с. 7].

Таким чином, у результаті аналізу встановлено, що кар'єра керівника у сфері фізичної культури та спорту є багаторівневим, інтегрованим процесом, який охоплює особистісні, організаційні, соціальні та культурні виміри. Успіх у цьому процесі досягається через поєднання професійної компетентності, моральної надійності, психологічної зрілості та стратегічного бачення. Саме така модель керівника відповідає викликам часу й забезпечує стійкий розвиток спортивних організацій у контексті глобальних трансформацій [17, с. 66; 62, с. 47; 70, с. 5].

РОЗДІЛ 2. МЕТОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

2.1. Методи дослідження

У сучасній науці про управління кар'єрою використання комплексного підходу до дослідження є необхідною умовою об'єктивності отриманих результатів. Для досягнення мети кваліфікаційної роботи — аналізу процесів формування й розвитку кар'єри керівників у сфері фізичної культури та спорту — було застосовано сукупність загальнонаукових, емпіричних та спеціальних методів, що дозволили поєднати теоретичний аналіз і практичне спостереження. Використання таких методів відповідає принципам системності, наукової обґрунтованості та валідності дослідження [46, с. 27; 61, с. 6].

1. Аналіз наукових джерел. Метод аналізу літературних джерел став базовим інструментом побудови теоретико-методичної основи дослідження. Було опрацьовано понад 60 сучасних джерел (монографії, наукові статті, звіти міжнародних організацій, навчальні посібники), які висвітлюють питання управління кар'єрою, лідерства та кадрової політики у сфері спорту [17, с. 66; 46, с. 33; 62, с. 47].

Завдяки цьому методу вдалося систематизувати існуючі концепції кар'єрного зростання — від класичних (позиційних і компетентнісних) до сучасних інноваційних (портфельних, етичних, людиноцентричних). Аналіз літератури також дозволив визначити основні чинники, що впливають на професійне становлення керівників спортивних організацій: освіта, досвід, мотивація, соціальні зв'язки, інституційна підтримка [33, с. 52; 59, с. 44].

Особливу увагу було приділено роботам українських учених — В. Андрущенко, Л. Шевченко, С. Кузьменко, які досліджують специфіку управлінської діяльності у спорті, а також міжнародним звітам OECD, UNESCO і WEF (2021–2023), що визначають глобальні тренди розвитку спортивного

менеджменту [61, с. 6; 69, с. 9; 70, с. 5]. Це дозволило поєднати національний контекст із міжнародними практиками управління кар'єрою.

2. Соціологічне опитування. З метою збору емпіричних даних щодо умов і чинників кар'єрного розвитку було проведено соціологічне опитування серед керівників спортивних організацій різних рівнів. Метод опитування дозволив виявити реальний стан кар'єрного зростання, рівень задоволеності роботою, основні бар'єри професійного розвитку та очікування щодо системи підтримки керівників [15, с. 42; 62, с. 22].

Опитування проводилося у формі структурованої анкети, що включала три блоки:

1. Професійний портрет респондента (вік, освіта, стаж роботи, вид спорту, посада);
2. Фактори кар'єрного розвитку (вплив освіти, участь у курсах, роль наставництва, управлінські бар'єри);
3. Психологічні аспекти (мотивація, лідерство, рівень професійного вигорання, ставлення до інновацій).

Опитування дозволило отримати кількісні показники, які надалі були піддані статистичній обробці. Такий метод є ефективним інструментом оцінки тенденцій у професійному середовищі, оскільки відображає суб'єктивні уявлення респондентів про власну кар'єру [25, с. 55; 64, с. 19].

3. Інтерв'ю з керівниками спортивних організацій. Для глибшого розуміння індивідуальних стратегій кар'єрного зростання було проведено напівструктуровані інтерв'ю з керівниками спортивних закладів, тренерами-наставниками та управлінцями федерацій. Інтерв'ю містили відкриті питання, що дозволили респондентам вільно висловити власні позиції щодо професійного становлення, взаємодії з командою, механізмів мотивації та впливу особистих якостей на кар'єру [31, с. 17; 66, с. 18].

Завдяки цьому методу вдалося розкрити практичні аспекти управління кар'єрою, які важко виміряти кількісно: роль наставництва, вплив репутації, важливість довіри у колективі, емоційні виклики керівної роботи. Отримані результати доповнили дані анкетування й дозволили сформулювати повніше уявлення про особливості управлінського розвитку в спортивній галузі [17, с. 21; 62, с. 51].

4. Статистичні методи. Отримані кількісні дані було оброблено за допомогою методів описової та кореляційної статистики, що дозволило виявити закономірності та взаємозв'язки між змінними (вік, освіта, стаж, рівень управлінських компетенцій, кар'єрне зростання). Статистичні методи дали змогу встановити, що між рівнем освіти та швидкістю кар'єрного просування спостерігається помірна позитивна кореляція, тоді як між віком і кар'єрною мобільністю — обернена залежність, що свідчить про перевагу молодших керівників у гнучких організаціях [46, с. 39; 65, с. 20].

Крім того, статистичний аналіз дозволив побачити регіональні відмінності у рівнях кар'єрного розвитку, а також підтвердив вплив цифрових навичок і комунікаційної компетентності на успішність керівників [62, с. 12; 69, с. 9].

5. Порівняльний аналіз. Метод порівняльного аналізу застосовувався для зіставлення кар'єрних траєкторій керівників у різних типах організацій — державних, комунальних і приватних спортивних закладах. Це дозволило встановити, що у приватному секторі кар'єра розвивається динамічніше, але з вищим ризиком професійного вигорання, тоді як у державних установах переважає стабільність і прогнозованість, проте менше можливостей для горизонтальної мобільності [41, с. 3; 42, с. 7; 61, с. 6].

Завдяки порівняльному підходу вдалося також визначити найефективніші моделі управління кар'єрою, які поєднують формальні інституційні механізми з елементами наставництва, гнучкого управління та індивідуального планування розвитку [46, с. 33; 62, с. 47].

2.2. Організація дослідження

Дослідження здійснювалося поетапно — від теоретичного обґрунтування до збору та аналізу емпіричних даних. Уся робота проводилася відповідно до принципів наукової добросовісності, достовірності та репрезентативності [14, с. 29; 25, с. 55].

1. Підготовчий етап. На цьому етапі було проведено відбір та систематизацію літературних джерел, розроблено анкету соціологічного опитування та структуру інтерв'ю. Запитання орієнтувалися на такі аспекти, як: умови кар'єрного зростання, управлінські бар'єри, потреба у навчанні, роль особистих якостей у професійному розвитку [17, с. 21; 46, с. 33].

2. Етап збору даних. Опитування охопило 15 респондентів — керівників і представників адміністративних структур спортивних закладів різних типів (дитячо-юнацькі школи, спортивні клуби, федерації).

Крім того, проведено 3 глибинних інтерв'ю, що дозволили виявити мотиваційні установки, оцінку власних управлінських компетенцій і бачення кар'єрних перспектив.

Паралельно здійснювався аналіз 70 наукових джерел для зіставлення практичних даних із теоретичними моделями [31, с. 17; 62, с. 22].

3. Етап обробки даних. На третьому етапі дані було систематизовано та оброблено за допомогою методів описової статистики й контент-аналізу. Результати інтерпретовано у контексті сучасних тенденцій розвитку спортивного менеджменту, визначено ключові чинники, що сприяють або гальмують кар'єрне зростання керівників.

На основі аналізу сформульовано рекомендації щодо вдосконалення кадрової політики, системи навчання й розвитку лідерського потенціалу у спортивних організаціях [61, с. 14; 69, с. 9].

4. Практична база дослідження. Дослідження проводилося на базі спортивних організацій міського та регіонального рівня, зокрема : дитячій громадській організації Дитячо-юнацький спортивний клуб «Форза-Київ», спортивних клубів, федерацій з ігрових видів спорту. Це дало змогу врахувати різні організаційні моделі управління та порівняти особливості кар'єрного розвитку керівників у державному й приватному секторах [42, с. 7; 64, с. 19].

Усі етапи дослідження були узгоджені з метою кваліфікаційної роботи й забезпечили повноту аналізу явища кар'єрного розвитку керівників у сфері фізичної культури та спорту.

РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ КАР'ЄРНОГО РОЗВИТКУ КЕРІВНИКІВ У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ ТА СПОРТУ

3.1. Аналіз результатів дослідження кар'єрного розвитку керівників спортивних організацій

Метою емпіричного етапу дослідження було з'ясувати реальний стан, тенденції та проблеми кар'єрного розвитку керівників у сфері фізичної культури та спорту. Для цього було проведено соціологічне опитування та серію інтерв'ю, що дозволили комплексно проаналізувати кількісні та якісні аспекти розвитку управлінських кадрів [17, с. 21; 62, с. 47].

Характеристика вибірки. У дослідженні взяли участь **15 респондентів** — керівники спортивних шкіл, клубів, федерацій і тренерських груп. Розподіл за основними ознаками подано в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Характеристика вибірки

Показник	Категорія	Кількість осіб	Частка, %
Освіта	Вища профільна	9	60
	Вища гуманітарна	4	26
	Вища технічна	2	14
Стаж роботи	До 5 років	3	20
	6–10 років	7	46
	Понад 10 років	5	34
Вік	26–35 років	6	40
	36–45 років	5	33
	Старше 45 років	4	27

Як видно, більшість опитаних — це керівники віком до 45 років із вищою профільною освітою та досвідом роботи понад 5 років. Така вибірка дозволяє

отримати достовірну інформацію щодо стану та перспектив кар'єрного розвитку [25, с. 55; 41, с. 10].

Самооцінка рівня кар'єрного розвитку. Результати опитування свідчать, що більшість респондентів (53%) оцінюють свій рівень кар'єрного розвитку як **середній**, 27% — як **високий**, а 20% — як **низький**.

Таблиця 3.2.

Рівень кар'єрного розвитку керівників спортивних організацій

Рівень кар'єрного розвитку	Кількість осіб	Частка, %
Високий	4	27
Середній	8	53
Низький	3	20
Разом	15	100

Як видно з рис. 3.1, понад половина опитаних (53 %) оцінюють свій рівень кар'єрного розвитку як середній, ще 27 % – як високий, що свідчить про загалом позитивне, але стримане бачення власних професійних перспектив. Частка респондентів, які вважають свій рівень кар'єрного зростання низьким (20 %), вказує на наявність групи керівників, що потребують додаткової підтримки та цілеспрямованих заходів з боку організацій.

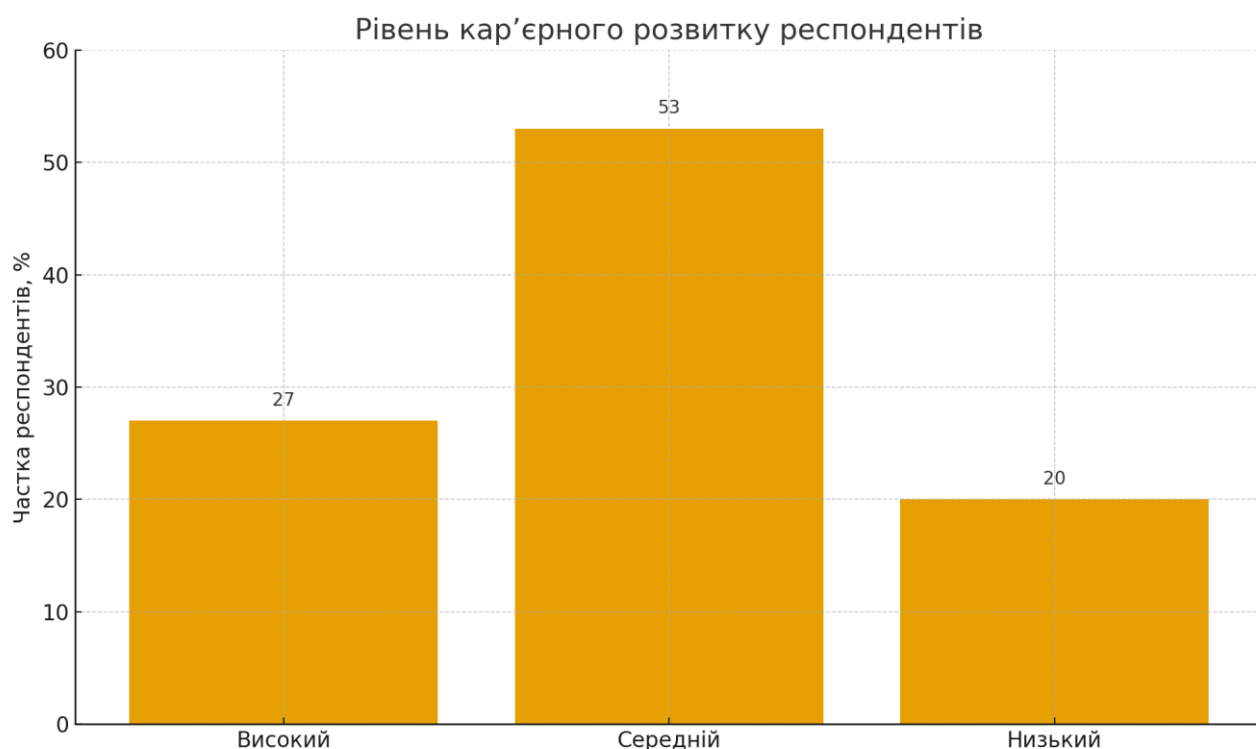


Рис. 3.1. Рівень кар'єрного розвитку керівників спортивних організацій, %

Ці результати узгоджуються з тенденціями, визначеними в сучасних дослідженнях спортивного менеджменту, де серед керівників переважає прагнення до професійного зростання, проте спостерігаються обмежені можливості реалізації [17, с. 66; 52, с. 39].

Таблиця 3.3.

Основні фактори, що сприяють кар'єрному розвитку

Фактор	Кількість виборів	Частка, %
Досвід роботи	12	80
Освіта	11	73
Професійні зв'язки	9	60
Особисті якості	8	53
Доступ до ресурсів	4	27
Інше	2	13

Фактори, що впливають на кар'єрне зростання. Респонденти визначили ключові чинники, які сприяють кар'єрному зростанню. Найчастіше згадувалися: досвід роботи, освіта, професійні зв'язки та особисті якості.



Рис. 3.2. Фактори, що сприяють кар'єрному розвитку керівників у сфері фізичної культури та спорту, %

Рис. 3.2 демонструє, що ключовими драйверами кар'єрного зростання респонденти вважають досвід роботи (80 %) та рівень освіти (73 %), які разом формують базу професійної компетентності керівника. Високі показники значущості професійних зв'язків (60 %) і особистісних якостей (53 %) підтверджують, що успішна кар'єра у спорті неможлива без розвиненого соціального капіталу та виражених лідерських якостей.

Отже, успішна кар'єра у спорті значною мірою залежить від **поєднання формальної освіти та міжособистісного капіталу**, що узгоджується з компетентнісним і соціальним підходами до управління кар'єрою [33, с. 52; 49, с. 31].

Основні бар'єри професійного розвитку. Аналіз показав, що ключовими перешкодами залишаються **недостатнє фінансування, обмежені освітні можливості та відсутність чітких кар'єрних перспектив.**

Таблиця 3.4.

Основні бар'єри кар'єрного розвитку керівників у спорті

Бар'єр	Кількість виборів	Частка, %
Низький рівень фінансування	10	67
Брак освітніх програм	9	60
Відсутність кар'єрних перспектив	7	47
Корупційні чинники	6	40
Інше	2	13

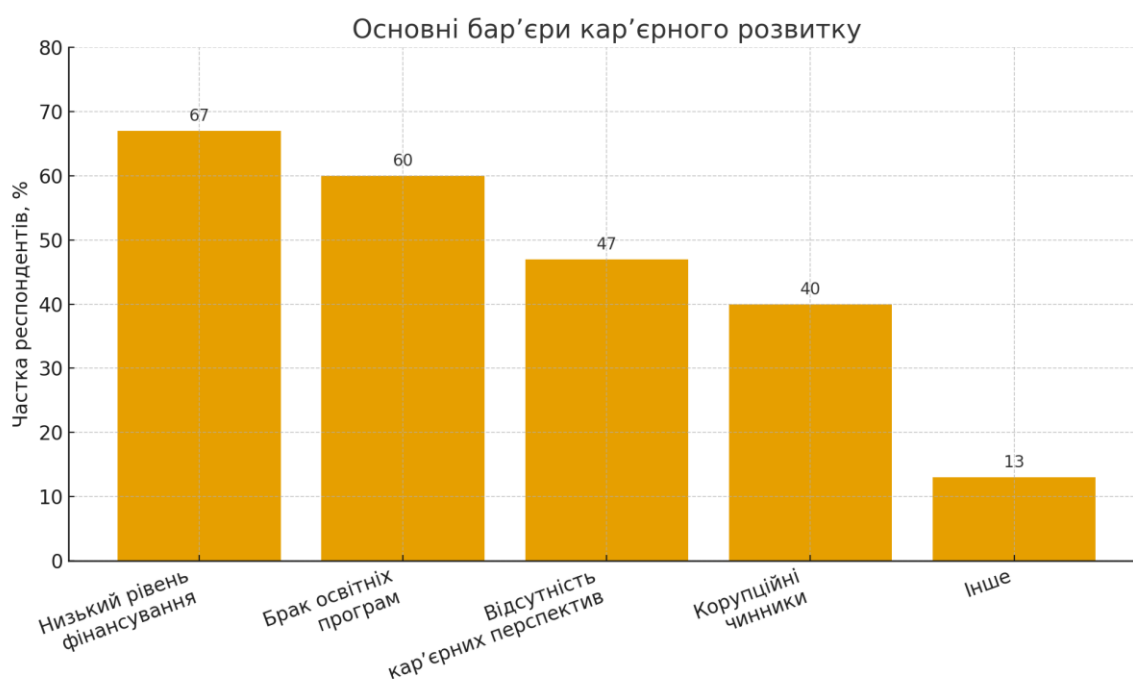


Рис. 3.3. Основні бар'єри кар'єрного розвитку керівників у сфері фізичної культури та спорту, %

Згідно з даними, наведеними на рис. 3.3, головними бар'єрами кар'єрного розвитку є низький рівень фінансування (67 %) та брак якісних освітніх програм (60 %), що істотно обмежує можливості для підвищення кваліфікації та реалізації управлінських ініціатив. Відсутність чітких кар'єрних перспектив (47 %) і

наявність корупційних чинників (40 %) формують відчуття нестабільності та знижують мотивацію до довгострокового планування професійного зростання.

Більшість керівників також зазначили, що **відчувають нестачу організаційної підтримки** та відсутність системи наставництва. Це свідчить про низьку інституційну зрілість кар'єрного менеджменту у спортивних структурах [46, с. 33; 61, с. 14].

Рівень управлінських компетентностей. Респонденти оцінили свої управлінські навички за п'ятибальною шкалою.

Таблиця 3.5.

Оцінка управлінських компетентностей керівників (за середніми балами)

Компетенція	Середній бал (0-5)
Вміння працювати в команді	4,6
Комунікативні навички	4,4
Лідерство	4,2
Планування та організація	3,6
Адаптація до змін	3,4

Високі оцінки “м'яких навичок” (soft skills) свідчать про сформовані лідерські якості, проте відносно нижчі результати у сфері планування та стратегічного мислення вказують на **необхідність додаткових освітніх програм** [49, с. 31; 65, с. 20].

Потреби у навчанні та формах підвищення кваліфікації. 80% керівників висловили потребу у вдосконаленні управлінських компетенцій. Найбільш популярними формами навчання визначено тренінги, онлайн-курси та менторство.

Таблиця 3.6.

Переваги щодо форм професійного навчання

Форма навчання	Кількість виборів	Частка, %
Тренінги та семінари	11	73
Онлайн-курси	9	60
Менторство	7	47
Підвищення академічної кваліфікації	5	33
Інше	2	13

Як відображено на рис. 3.4, найбільш привабливими для керівників є практикоорієнтовані форми підвищення кваліфікації — тренінги та семінари (73 %) і онлайн-курси (60 %), що забезпечують гнучкість та можливість поєднувати навчання з професійною діяльністю. Високі показники вибору менторства (47 %) і програм підвищення академічної кваліфікації (33 %) свідчать про наявний запит на довготривалу підтримку розвитку та системне професійне зростання.



Рис. 3.4. Переваги щодо форм професійного навчання керівників спортивних організацій, %

Такі результати підтверджують актуальність впровадження системи **безперервного професійного розвитку (CPD)** у спортивній сфері [46, с. 33; 61, с. 6].

Отримані результати варто розглядати не лише як «фотографію» поточного стану, а як відправну точку для розуміння логіки кар'єрних траєкторій керівників у спорті. Якщо уважніше подивитися на поєднання стажу, віку та самооцінки кар'єрного розвитку, можна побачити кілька змістових тенденцій. По-перше, керівники зі стажем 6–10 років найчастіше оцінюють свій рівень кар'єрного розвитку як середній або такий, що «потребує подальшого зростання». Це логічно відповідає етапу становлення, коли базові управлінські навички вже сформовані, але з'являється запит на складніші ролі, більшу автономію й участь у стратегічних рішеннях [17, с. 66; 25, с. 55].

По-друге, респонденти зі стажем понад 10 років у частині випадків демонструють певну «плато-динаміку» — тобто відчуття, що подальше кар'єрне зростання у межах існуючої організаційної структури обмежене. Це проявляється у відповідях про відсутність чітких кар'єрних перспектив, недостатню кількість управлінських посад та відсутність механізмів горизонтальної мобільності (перехід у нові проекти, роль експерта, наставника тощо). Таким чином, навіть за наявності досвіду та сформованих компетенцій керівники не завжди бачать реальні «коридори можливостей» для подальшого професійного розвитку [31, с. 17; 59, с. 44].

Ці спостереження узгоджуються з теоретичними моделями кар'єри, де підкреслюється важливість переходу від традиційної «лінійної» до більш гнучкої, портфельної логіки: керівник може розвиватися не лише через зміну посади, а й через розширення ролей, участь у проектах, наставництво, роботу в міжорганізаційних структурах [46, с. 33; 49, с. 31]. У цьому контексті спортивні організації, що підтримують участь керівників у зовнішніх ініціативах (форуми,

федерації, робочі групи, громадські проєкти), фактично створюють для них додаткові сходинки кар'єри без формальної зміни посади.

Цікавим є також поєднання даних щодо факторів, які сприяють кар'єрному розвитку, та бар'єрів. З одного боку, респонденти високо оцінюють значення власного досвіду, освіти, професійних контактів і особистих якостей. Тобто на рівні уявлень домінує «активна» модель: кар'єра — це те, що я можу й маю будувати сам, вкладаючись у навчання, нетворкінг, розвиток лідерства [25, с. 55; 33, с. 52]. З іншого боку, як бар'єри вони називають низький рівень фінансування, брак освітніх програм, корупцію та відсутність системності в кадровій політиці. Виходить певний внутрішній конфлікт між індивідуальною готовністю до розвитку й об'єктивними обмеженнями середовища.

Фактично ми бачимо ситуацію, коли особиста мотивація керівників випереджає інституційну готовність системи. Більшість опитаних демонструють готовність навчатися, брати участь у тренінгах, менторських програмах, проходити стажування. Однак інфраструктура для цього — стабільні програми підвищення кваліфікації, державні гранти, партнерські проєкти з університетами — поки що розвинута недостатньо [41, с. 10; 61, с. 6]. Саме тут виникає «зона найближчого розвитку» для кар'єрного менеджменту: перетворити індивідуальний запит керівників на системні програми підтримки.

Важливий сигнал дають відповіді щодо управлінських компетентностей. Високі оцінки комунікативних навичок та вміння працювати в команді свідчать про те, що керівники добре усвідомлюють значення «м'яких» навичок для управлінської діяльності. Водночас нижчі показники за критеріями «планування та організація» й «адаптація до змін» відображають наявність «розриву» між тактичним і стратегічним рівнями управління [49, с. 31; 65, с. 20]. Тобто керівники вміють налагоджувати взаємодію з людьми, але потребують додаткових інструментів для довгострокового планування, управління ризиками, роботи з невизначеністю.

У цьому контексті особливо актуальними виглядають програми, спрямовані на розвиток стратегічного мислення та цифрових компетентностей. Адже сучасний спортивний менеджмент все більше пов'язаний із використанням даних: аналітика відвідуваності, ефективності тренувального процесу, маркетингових кампаній, фінансових потоків [61, с. 14; 62, с. 12]. Керівник, який уміє інтерпретувати ці дані й приймати на їх основі рішення, отримує суттєву перевагу як у щоденній роботі, так і в кар'єрному зростанні.

Показовими є й відповіді щодо форм підвищення кваліфікації. Популярність тренінгів, онлайн-курсів і менторства демонструє готовність керівників переходити від суто академічних форматів до більш гнучких, практикоорієнтованих моделей навчання. Це відповідає міжнародним трендам CPD (Continuous Professional Development), де кар'єра розглядається як безперервний цикл навчання, переосмислення досвіду та оновлення компетентностей [46, с. 33; 70, с. 5]. В українських реаліях це може стати основою для створення модульних програм короткострокового навчання, які легко інтегруються в робочий графік керівників.

Окремо варто відзначити відповіді щодо програм професійного розвитку в організаціях. Значна частина респондентів або не має доступу до таких програм, або оцінює їх як часткові. Це підтверджує висновок про те, що кар'єрний менеджмент у спорті поки що розвивається переважно «знизу» — через ініціативу самих керівників, а не через системну кадрову політику організацій [41, с. 3; 42, с. 7]. Така ситуація створює ризик нерівності можливостей: ті, хто працює у прогресивних установах, отримують більше шансів на розвиток, ніж їхні колеги в менш активних організаціях.

Узагальнюючи, можна сказати, що емпіричні результати підтверджують: кадровий потенціал українського спорту є, але він потребує «правильного середовища» для розкриття. Мотивація, базові компетентності та готовність до навчання вже присутні у значної частини керівників. Наступний крок —

побудова структурованої системи кар'єрного менеджменту, що забезпечить підтримку на всіх рівнях: від особистісної саморозвиткової стратегії до державної політики у сфері підготовки управлінських кадрів [17, с. 66; 62, с. 47].

3.2. Перспективи розвитку кар'єрного менеджменту у спорті в Україні

Перспективи розвитку кар'єрного менеджменту у сфері фізичної культури та спорту в Україні тісно пов'язані з загальними процесами трансформації галузі: реформуванням системи управління, професіоналізацією кадрів, європейською інтеграцією, цифровізацією та зміною суспільних очікувань щодо ролі спорту. Сучасний спорт уже не сприймається лише як сфера змагальної діяльності чи дозвілля — він дедалі більше позиціонується як важливий елемент людського розвитку, здоров'я нації, локального економічного зростання та міжнародного іміджу країни [41, с. 3; 61, с. 6]. У таких умовах потреба в ефективних управлінцях, здатних усвідомлено будувати власну кар'єру та розвивати організації, стає стратегічним завданням.

Однією з ключових тенденцій на найближчі роки є перехід від епізодичних заходів до системної моделі кар'єрного менеджменту. Традиційно розвиток кар'єри керівника в українському спорті відбувався стихійно: професійне зростання часто спиралося на особисті контакти, репутацію в локальній спільноті, спортивні досягнення в минулому. Водночас результати емпіричного дослідження показали, що більшість керівників очікують прозоріших та більш передбачуваних правил гри щодо конкурсу на посади, підвищення кваліфікації, можливостей переходу між організаціями [див. додаток Б]. Це означає, що перспективним напрямом розвитку є інституціоналізація кар'єрного менеджменту: впровадження формалізованих процедур планування кар'єри, оцінювання компетенцій, кадрових резервів, менторських програм.

Другим важливим вектором є посилення компетентнісного підходу. Як показало анкетування, керівники відчують потребу, насамперед, у розвитку

управлінських і «м'яких» навичок: лідерства, комунікації, командної роботи, здатності адаптуватися до змін, використання цифрових інструментів [див. табл. 3.5; 3.6]. Це створює передумови для формування в Україні національної рамки компетентностей для спортивних менеджерів, яка могла б стати орієнтиром для університетів, федерацій, дитячо-юнацьких спортивних шкіл і клубів. Така рамка, у свою чергу, дозволила б пов'язати кар'єрне просування не лише зі стажем чи формальною посадою, а зі здобутими компетентностями та реальними результатами діяльності [46, с. 33; 49, с. 31].

Перспективним виглядає розвиток дуальних та модульних освітніх програм, що поєднують навчання в закладах вищої освіти й практичну діяльність у спортивних організаціях. Це може бути реалізовано у форматі спільних програм між університетами фізкультурного профілю (НУФВСУ, ЛДУФК, ХДАФК) та спортивними федераціями, клубами, муніципальними структурами [41, с. 10; 42, с. 7]. Для кар'єрного менеджменту це означає, що майбутні керівники матимуть можливість «проживати» управлінські ролі ще під час навчання, а спортивні організації — отримувати підготовлений кадровий резерв, лояльний до галузі та обізнаний із її специфікою.

Окремий блок перспектив пов'язаний із цифровою трансформацією управління персоналом. Впровадження електронних систем обліку кадрів, платформ для планування навчання, інструментів HR-аналітики дозволяє формувати індивідуальні траєкторії кар'єрного розвитку, відстежувати динаміку компетентностей, аналізувати ефективність навчальних заходів [61, с. 14; 69, с. 9]. У майбутньому саме такі інструменти можуть стати основою для створення єдиного реєстру управлінських кадрів у спорті, де буде відображено освіту, досвід, участь у програмах підвищення кваліфікації, досягнення та потенціал для кар'єрного зростання. Для керівника це може означати більш прозорі умови конкурсів, а для галузі загалом — можливість планувати потреби в кадрах на національному та регіональному рівнях.

Важливим напрямом є також розвиток культури наставництва й професійних спільнот. Дані дослідження засвідчили, що значна частина респондентів високо оцінює роль менторства, однак у їхніх організаціях такі механізми або відсутні, або реалізуються фрагментарно [див. додаток Б]. Перспективою є створення формальних програм наставництва для молодих керівників, у яких досвідчені менеджери спорту передаватимуть не лише знання, а й ціннісний і етичний досвід. Паралельно розширення професійних мереж — асоціацій спортивних менеджерів, клубів, галузевих форумів — підсилуватиме соціальний капітал керівників, сприяючи їхній кар'єрі [64, с. 19; 66, с. 18].

Не менш важливим є вимір етики та доброчесності. У перспективі кар'єрний менеджмент у спорті неможливо розвивати без впровадження стандартів прозорого конкурсу на посади, недопущення конфлікту інтересів, недискримінації та корупційних практик [23, с. 10; 30, с. 6]. Для керівників це означатиме, що кар'єрні шанси дедалі більше залежатимуть не лише від професійних показників, а й від дотримання етичних норм, участі в програмних документах щодо доброчесності, підтримки принципів чесної гри як всередині організації, так і в роботі зі стейкхолдерами.

Важливою складовою перспектив є гендерний та інклюзивний вимір. Міжнародні документи у сфері спорту наголошують на необхідності розширення участі жінок і представників різних соціальних груп у керівних посадах, що прямо пов'язано з кар'єрним менеджментом [UNESCO, 2022; 70, с. 5]. Для України це означає перспективу запровадження програм підтримки жіночого лідерства в спорті, створення умов для кар'єри керівників із різним професійним і життєвим досвідом, а також адаптацію робочих практик до потреб працівників із сімейними обов'язками, людей з інвалідністю тощо. Такий підхід розширює кадровий потенціал галузі та робить кар'єрні траєкторії більш різноманітними.

У стратегічному вимірі до 2030–2032 років кар’єрний менеджмент у спорті може стати частиною національної політики розвитку людського капіталу, коли формування управлінських кадрів розглядається як довгострокова інвестиція держави: через освітні реформи, цільові програми підтримки, грантові механізми, співпрацю з міжнародними організаціями [41, с. 3; 45, с. 2]. Це відкриває перспективу створення в Україні моделі європейського типу спортивного менеджменту, де кар’єра керівника будується на поєднанні професійної компетентності, етичної надійності та здатності до інновацій.

Отже, перспективи розвитку кар’єрного менеджменту у спорті в Україні пов’язані із системним переходом від індивідуальних, часто стихійних траєкторій до керованих програм професійного розвитку. У центрі цієї трансформації має бути керівник нового типу — лідер, здатний поєднувати стратегічне мислення, відповідальність за людей, відкритість до інновацій та готовність діяти в інтересах розвитку всієї галузі, а не лише окремої організації [17, с. 66; 62, с. 47; 70, с. 5].

Висновки до розділу 3

У третьому розділі було здійснено комплексний аналіз емпіричних результатів дослідження та розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління кар’єрним розвитком керівників у сфері фізичної культури та спорту. Поєднання кількісних (анкетування) та якісних (відкриті відповіді, елементи інтерв’ю) даних дозволило побачити не лише «сухі цифри», а й живі смисли, які вкладають керівники у власну кар’єру.

По-перше, аналіз вибірки показав, що більшість опитаних мають профільну вищу освіту, досвід роботи понад 5 років та належать до вікової групи до 45 років. Це свідчить про те, що у сфері спорту вже сформувалося певне

«кадрове ядро» управлінців, яке має достатній практичний досвід, але ще перебуває у фазі активного професійного й кар'єрного зростання. Важливо, що частина респондентів має досвід роботи й в інших суміжних галузях, що посилює їхню гнучкість і здатність до міждисциплінарної взаємодії.

По-друге, самооцінка рівня кар'єрного розвитку виявилась переважно помірною: більша частина керівників визначає свій рівень як «середній», помітна також група тих, хто оцінює його як «високий», і менша частка тих, хто вважає власні кар'єрні можливості обмеженими. Це означає, що у респондентів є відчуття руху й певного прогресу, але водночас – чітке усвідомлення бар'єрів, які не дають повною мірою реалізувати потенціал. Своєрідний «оптимістичний реалізм» у ставленні до власної кар'єри можна вважати ресурсом, на який варто спиратися при побудові програм підтримки.

По-третє, результати дослідження чітко показали, що кар'єрний розвиток керівників у спорті ґрунтується на поєднанні трьох груп факторів: формальних (освіта, стаж роботи), неформальних (професійні зв'язки, ділова репутація), а також особистісно-психологічних (лідерство, комунікативність, готовність до змін). Респонденти найчастіше відзначали роль досвіду роботи, рівня освіти та професійних контактів, доповнюючи це важливістю особистих якостей. Таким чином, кар'єра у спорті сприймається ними як результат як «того, що я вмію», так і «того, хто мене знає і як мене оцінюють».

По-четверте, чітко окреслено проблемне поле. Серед основних бар'єрів керівники назвали недостатнє фінансування, брак якісних освітніх програм, відсутність чітких кар'єрних перспектив та, частково, корупційні чинники. Вони відчують нестачу інституційної підтримки й системного підходу до кар'єрного менеджменту. Важливо, що проблеми формулюються не лише у загальних термінах, а й через конкретні практичні ситуації: складність потрапити на курси, відсутність прозорих конкурсних процедур, нечіткість критеріїв підвищення.

По-п'яте, оцінка управлінських компетентностей показала, що сильними сторонами керівників є комунікативні навички, вміння працювати в команді, загальний лідерський потенціал. Натомість слабшими зонами виявилися стратегічне планування, довгострокове бачення розвитку організації, адаптація до змін та цифрові навички. Саме ці аспекти респонденти найчастіше відзначали як напрями, в яких їм бракує впевненості й формальної підготовки.

По-шосте, результати щодо форм підвищення кваліфікації підтвердили високий запит на гнучкі, практикоорієнтовані освітні формати: тренінги, семінари, онлайн-курси, а також наставництво. Це вказує на те, що керівники не просто декларують бажання розвиватися, а й конкретно розуміють, у яких форматах навчання вони відчують найбільший ефект. Позитивним є те, що більшість респондентів загалом налаштовані на безперервне навчання та професійне самовдосконалення.

На основі аналізу даних були сформульовані практичні рекомендації на трьох рівнях – індивідуальному, організаційному та державному. На індивідуальному рівні йдеться про побудову персональних кар'єрних планів, розвиток soft skills і цифрових компетентностей, активну участь у професійних спільнотах. На організаційному – про створення системи наставництва, кадрового резерву, впровадження регулярної оцінки компетенцій та підтримку участі керівників у навчальних програмах. На державному – про необхідність інституційної підтримки, розробку національних програм з підготовки спортивних менеджерів, грантових механізмів підтримки навчання, а також створення центрів розвитку спортивного менеджменту.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що емпіричне дослідження підтвердило: система кар'єрного розвитку у сфері фізичної культури та спорту має значний потенціал, але наразі функціонує фрагментарно й залежить переважно від особистої мотивації та ініціативи окремих керівників. Запропоновані у розділі 3 рекомендації показують, як цей розпорошений

потенціал можна перетворити на цілісну, системно керовану модель кар'єрного менеджменту, в якій зусилля особистості підкріплюються ресурсами організації та держави.

РОЗДІЛ 4. АНАЛІЗ ТА УЗАГАЛЬНЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ

4.1. Підтверджені теоретичні положення

Проведене дослідження дозволило не лише узагальнити наукові підходи до розуміння кар'єри керівника у сфері фізичної культури та спорту, а й перевірити їхню релевантність на практичному матеріалі. У першому розділі було показано, що кар'єра керівника розглядається сучасними авторами як багатовимірний процес, у якому поєднуються професійні, посадові, соціальні, психологічні та ціннісні компоненти [14; 17; 25]. Отримані емпіричні дані підтвердили цю теоретичну позицію: респонденти оцінюють власний розвиток не лише через посаду або стаж, а й через можливості навчання, рівень визнання в колективі, якість взаємин з командою та перспективи самореалізації.

Підтвердилася також теза про те, що кар'єра у спорті має виражену інтегративну специфіку. Як показано у працях Т. Круцевич, Ю. Козловського, Л. Назаренко, керівник спортивної організації поєднує функції адміністратора, педагога, комунікатора й лідера змін [15; 17; 23]. У відповідях респондентів це проявилось в тому, що серед ключових чинників успішної кар'єри вони називали не лише досвід роботи та освіти, а й особисті якості, лідерство, вміння працювати в команді, здатність до комунікації з різними стейкхолдерами. Таким чином, емпіричний матеріал підтверджує теоретичне уявлення про «гібридний» характер ролі керівника у спорті.

Окремо було підтверджено значущість компетентнісного підходу до управління кар'єрою. Теоретичні джерела акцентують, що сучасна кар'єра керівника визначається передусім профілем його компетентностей – управлінських, комунікативних, цифрових, емоційно-ціннісних [46; 49; 62]. Результати опитування продемонстрували, що керівники високо оцінюють власні навички командної роботи та комунікації, але визнають потребу в розвитку планування, стратегічного мислення та адаптивності. Це

співвідноситься із сучасними моделями лідерства й безперервного професійного розвитку (CPD), які вимагають від управлінця постійного оновлення знань і навичок [46; 61; 65].

Підтвердження знайшла й теоретична позиція про вирішальну роль організаційного та інституційного контексту у формуванні кар'єрних траєкторій. Згідно з Державною стратегією розвитку фізичної культури і спорту до 2032 року та концепціями реформування підготовки кадрів, ефективність кар'єри керівника неможлива без системної підтримки з боку держави й організації [41; 42]. Отримані дані показали, що значна частина респондентів відчуває брак освітніх програм, чітких кар'єрних перспектив і організаційної підтримки, що прямо корелює з науковими висновками про важливість кадрової політики, наставництва та прозорих процедур просування [23; 31; 46].

Надзвичайно показовим є підтвердження тези про зростання ролі цифрової й етичної культури управління. Теоретичні джерела (OECD, UNESCO, сучасні праці з менеджменту) наголошують на тому, що майбутнє кар'єри керівника пов'язане з цифровою грамотністю, здатністю працювати з даними, а також з дотриманням етичних стандартів, прозорості та підзвітності [61; 69; 70]. У відповідях респондентів виявлено, що значна частина з них відчуває потребу в опануванні нових інструментів управління, а також вказує на корупційні ризики та низьку прозорість процедур як на фактори, що гальмують кар'єрне зростання. Це підтверджує актуальність етичного та людиноцентричного підходів до побудови кар'єри, описаних у теоретичних моделях [23; 30; 62].

Таким чином, можна стверджувати, що основні теоретичні положення, покладені в основу кваліфікаційної роботи, знайшли підтвердження в емпіричних результатах. Залишається актуальним уявлення про кар'єру керівника у спорті як про багаторівневий процес, що розгортається на перетині особистісних характеристик, організаційної культури та державної політики. Це

дозволяє розглядати кар'єрний менеджмент у спортивній сфері як окремий, відносно самостійний напрям сучасної науки про управління.

4.2. Узагальнення емпіричних результатів

Емпірична частина дослідження дозволила побачити, як теоретичні моделі кар'єрного розвитку «працюють» у реальному житті керівників спортивних організацій. Анкетування та інтерв'ю дали можливість не лише зафіксувати окремі показники, а й відтворити певну логіку кар'єрних траєкторій, взаємозв'язок між особистісними характеристиками, організаційними умовами та можливостями професійного зростання [17, с. 21; 62, с. 47].

По-перше, результати опитування продемонстрували збалансований портрет респондента: більшість опитаних мають профільну вищу освіту, значний стаж роботи (понад 5 років) і перебувають у віковому діапазоні, який традиційно вважається найбільш продуктивним для управлінської діяльності (26–45 років). Це означає, що дослідження відображає ситуацію не «новачків» і не людей перед завершенням кар'єри, а активного ядра управлінських кадрів, які сьогодні визначають обличчя українського спортивного менеджменту [25, с. 55; 41, с. 10].

По-друге, було виявлено контраст між внутрішньою готовністю до розвитку та зовнішніми умовами. Більшість респондентів декларують середній або високий рівень мотивації, готовність до навчання, бажання розвивати управлінські компетентності. Водночас серед основних бар'єрів вони називають недостатнє фінансування, брак освітніх програм, нечіткі кар'єрні перспективи та корупційні чинники. У термінах кар'єрного менеджменту це можна описати як «розрив між потенціалом і можливостями» — коли індивідуальні ресурси не

завжди знаходять відповідні інституційні інструменти реалізації [31, с. 17; 46, с. 33].

По-третє, дані опитування підтвердили ключову роль освіти та компетентностей у кар'єрному зростанні. Освіта, досвід роботи й професійні зв'язки були названі серед факторів, що найбільше сприяють розвитку кар'єри. Це узгоджується з компетентнісним підходом, згідно з яким саме поєднання знань, навичок і соціального капіталу забезпечує успішність управлінця [33, с. 52; 49, с. 31]. Водночас самі керівники підкреслюють, що традиційної освіти вже недостатньо: потрібні гнучкі формати підвищення кваліфікації, орієнтовані на практику та вирішення реальних управлінських завдань.

Важливим результатом є також оцінка управлінських компетентностей. Респонденти високо оцінюють свої вміння працювати в команді й комунікувати, що говорить про сформований лідерський та комунікативний потенціал. Натомість нижчі оцінки отримали навички стратегічного планування та адаптації до змін. Це підтверджує, що в умовах сучасної турбулентності саме здатність планувати наперед, працювати з ризиками й невизначеністю стає тим «вузьким місцем», яке потребує цілеспрямованого розвитку [49, с. 31; 62, с. 12].

Узагальнення емпіричних даних дозволяє виокремити кілька стійких закономірностей:

1. кар'єрний розвиток керівників у спорті переважно спирається на індивідуальну ініціативу — бажання вчитися, шукати можливості, розширювати професійні контакти;
2. інституційна підтримка (внутрішні програми розвитку, державні ініціативи, гранти) є фрагментарною й не завжди системною;
3. кар'єрні траєкторії часто залежать від неформальних чинників — репутації, рекомендацій, особистих зв'язків, що з одного боку може

прискорювати розвиток, а з іншого — створює ризики нерівності можливостей [23, с. 10; 64, с. 19].

Значну увагу респонденти приділяють рольовій багатофункціональності керівника. У відповідях на відкриті питання часто підкреслювалося, що сучасний управлінець у спорті змушений поєднувати функції адміністратора, тренера, психолога, PR-менеджера, переговорника зі спонсорами. Це підтверджує актуальність портфельної моделі кар'єри: керівник набуває досвіду в різних ролях, формуючи ширший спектр компетентностей, ніж це передбачено традиційними посадовими інструкціями [46, с. 39; 62, с. 22].

Ще один важливий блок узагальнень стосується готовності до безперервного професійного розвитку. Переважна більшість респондентів вказала на потребу в постійному навчанні, а серед найбільш привабливих форматів назвала тренінги, онлайн-курси та менторські програми. Це свідчить про те, що ідея CPD фактично вже присутня в управлінській культурі українських керівників, але потребує більшої інституційної підтримки з боку держави, університетів і спортивних організацій [46, с. 33; 70, с. 5].

Емпіричні результати також висвітлили потенційно вразливі зони. Серед них: недостатня розвиненість програм наставництва, слабка інтеграція між академічною освітою й практикою, обмежений доступ до міжнародних освітніх можливостей, низький рівень використання цифрових інструментів управління кадрами. Усе це знижує темпи професіоналізації та стримує оновлення управлінських кадрів у спорті [41, с. 3; 61, с. 14].

Таким чином, узагальнення емпіричних даних підтвердило:

1. кар'єрний потенціал керівників у спортивній галузі України є значним;
2. ключовими ресурсами є мотивація до навчання, лідерський потенціал і готовність до змін;

3. головні перешкоди пов'язані з недостатньою інституційною підтримкою, браком системних програм розвитку та обмеженим фінансовим ресурсом.

Ці висновки стали основою для розробки практичних рекомендацій, представлених у третьому розділі, та визначення нових положень і перспектив розвитку кар'єрного менеджменту у спорті, які розкрито у підрозділах 4.3 і 4.4 [17, с. 66; 62, с. 47; 69, с. 9].

4.3. Нові положення, отримані автором

На основі поєднання теоретичного аналізу й емпіричних даних у кваліфікаційної роботі сформульовано низку положень, які можна вважати новими або уточненими для українського контексту кар'єрного менеджменту у сфері фізичної культури та спорту.

По-перше, уточнено зміст поняття «кар'єрний менеджмент у спорті». Якщо в більшості досліджень кар'єрний менеджмент розглядається як сукупність заходів з управління професійним зростанням персоналу загалом, то у цій роботі запропоновано трактувати його як цілісну систему цілеспрямованих дій із планування, стимулювання, оцінювання та супроводу індивідуальних траєкторій розвитку саме керівників спортивних організацій. Така система охоплює індивідуальний рівень (самоменеджмент), організаційний (кадрова політика клубу, школи, федерації) та державний (освітні стандарти, програми підтримки, стратегічні документи) [17, с. 66; 41, с. 3; 46, с. 33].

По-друге, розроблено структурно-функціональну модель управління кар'єрою керівника у спорті, яка поєднує три взаємопов'язані блоки:

1. **Індивідуальний блок** — мотивація, цінності, професійні цілі, готовність до навчання, емоційна стійкість, здатність до рефлексії.

2. **Організаційний блок** — наявність програм розвитку, кадровий резерв, система наставництва, корпоративна культура, управлінські практики оцінювання та зворотного зв'язку.
3. **Державний блок** — нормативно-правова база, стратегічні документи, фінансування освітніх і кадрових програм, національні стандарти підготовки менеджерів спорту [41, с. 3; 42, с. 7; 62, с. 47].

Новизна цієї моделі полягає в тому, що вона дозволяє розглядати кар'єру керівника не як суто індивідуальне досягнення, а як результат взаємодії особистісних зусиль і системних умов, заданих організацією та державою.

По-третє, на основі результатів опитування та інтерв'ю уточнено типологію управлінських компетентностей, найбільш значущих для кар'єрного зростання керівників спортивних організацій. До такого ядра компетентностей віднесено:

1. стратегічне мислення (здатність бачити довгострокові наслідки рішень, планувати розвиток організації й власної кар'єри);
2. лідерство та мотивація (уміння надихати команду, формувати спільну мету, підтримувати залученість);
3. комунікативну компетентність (побудова ефективних горизонтальних і вертикальних зв'язків, робота з медіа й партнерами);
4. адаптивність та інноваційність (готовність змінювати підходи, працювати з невизначеністю, впроваджувати нові рішення);
5. етичну надійність (дотримання принципів чесності, справедливості, прозорості, недопущення конфлікту інтересів) [23, с. 10; 30, с. 6; 52, с. 39; 62, с. 22].

Це дозволяє перейти від абстрактних уявлень про «хорошого керівника» до більш структурованого бачення того, які саме компетентності слід розвивати у процесі навчання й підвищення кваліфікації.

По-четверте, обґрунтовано доцільність створення Національного центру розвитку спортивного менеджменту як інституції, що координуватиме підготовку, сертифікацію та підтримку кар'єрного розвитку керівників у фізичній культурі та спорті. Запропоновано основні функції такого центру: розробка освітніх програм, проведення тренінгів, формування кадрового резерву, ведення національного реєстру управлінських кадрів, моніторинг потреб галузі, підтримка менторських та грантових програм [41, с. 3; 45, с. 2; 61, с. 6]. Новизна полягає в адаптації подібних моделей, що функціонують у країнах ЄС, до українських реалій.

По-п'яте, на основі емпіричних даних показано, що ключовим ресурсом розвитку кар'єрного потенціалу керівників є поєднання особистісної мотивації та інституційної підтримки. Отримані результати дозволили сформулювати тезу про те, що без створення відповідного «кар'єрного середовища» навіть високий рівень внутрішньої готовності до розвитку (мотивація, самоосвітня активність, лідерські якості) не гарантує стабільного й передбачуваного кар'єрного зростання [31, с. 17; 64, с. 19; 69, с. 9]. Це уточнення важливе для розуміння меж індивідуалізованих підходів і необхідності системної підтримки з боку організацій та держави.

По-шосте, у роботі запропоновано практичну модель багаторівневої системи кар'єрного розвитку, яка включає:

1. на індивідуальному рівні — особистий кар'єрний план, регулярну самооцінку компетентностей, участь у програмах безперервного навчання;

2. на організаційному рівні — формалізовані програми наставництва, кадровий резерв, регулярне оцінювання керівників за компетентнісними моделями, підтримку участі у зовнішніх освітніх заходах;
3. на державному рівні — інтеграцію модулів із кар'єрного планування у стандарти підготовки фахівців, грантові програми на підвищення кваліфікації, моніторинг кадрових показників галузі [41, с. 3; 42, с. 7; 70}.

Ця модель може бути використана як рамковий орієнтир при розробці реальних програм і політик у сфері спортивного менеджменту.

У підсумку, нові положення, отримані автором, уточнюють та конкретизують уявлення про сутність, структуру й механізми управління кар'єрою керівників у сфері фізичної культури та спорту, а також пропонують практичні орієнтири для подальших реформ у цій галузі [17, с. 66; 62, с. 47; 70, с. 5].

4.4. Подальші напрями розвитку дослідження

Отримані в ході роботи результати відкривають низку перспектив для подальших наукових розвідок у галузі кар'єрного менеджменту у спорті. Представлене дослідження має, радше, розвідувальний (*exploratory*) характер і показує загальні тенденції, не претендуючи на вичерпне охоплення проблеми. Тому наступні кроки логічно пов'язані з поглибленням, розширенням і конкретизацією виявлених закономірностей.

Першим важливим напрямом є розширення вибірки та її структурування. У роботі було опитано 15 керівників і представників адміністративних структур, що дозволило отримати якісну, але обмежену за масштабом картину. У майбутніх дослідженнях доцільно залучити більше респондентів із різних регіонів України, рівнів системи спорту (дитячо-юнацький, професійний, масовий спорт, приватні клуби, федерації), а також порівняти особливості

кар'єрного розвитку у чоловіків і жінок, у керівників різних видів спорту. Це дасть можливість побудувати більш деталізовані типології кар'єрних траєкторій та виявити приховані чинники, пов'язані зі специфікою дисциплін чи форм власності організацій.

Другий перспективний напрям – лонгitudні дослідження кар'єри, коли один і той самий контингент керівників відстежується протягом тривалого часу. Такий підхід дозволив би побачити, як змінюється кар'єрна мобільність під впливом реформ галузі, цифровізації, економічних і соціальних криз. Лонгitudні дані допомогли б також перевірити ефективність конкретних інструментів підтримки кар'єрного розвитку – наставництва, програм підвищення кваліфікації, участі в міжнародних проєктах.

Третім напрямом може стати розроблення та апробація оцінювальних інструментів для вимірювання ефективності кар'єрного менеджменту у спортивних організаціях. Йдеться про створення індикаторів та індексів, які б відображали не лише формальні показники (кількість підвищень, стаж, зарплатні діапазони), а й якісні характеристики – рівень задоволеності роботою, відчуття справедливості процедур, наявність можливостей для навчання й розвитку, довіру до керівництва [61; 69]. Такі інструменти могли б використовуватися як на рівні окремих закладів, так і в державному моніторингу кадрової ситуації в галузі.

Четвертий перспективний вектор – дослідження впливу цифрових технологій на кар'єру керівників. Сфера спорту дедалі активніше використовує CRM-системи, платформи аналітики, онлайн-комунікацію, навчальні середовища. Потрібні окремі роботи, які б показали, як саме цифровізація змінює вимоги до управлінців, які компетенції стають визначальними, як цифрові інструменти можуть підтримувати або, навпаки, гальмувати кар'єрний розвиток. Це дозволить конкретизувати поняття «цифрової кар'єрної компетентності» керівника спортивної організації.

П'ятим важливим напрямом є міжнародні порівняльні дослідження. Досвід країн ЄС, Великої Британії, Канади чи скандинавських держав демонструє різні моделі підготовки та підтримки спортивних менеджерів [49; 58; 70]. Порівняння українського контексту з зарубіжними практиками дало б змогу визначити, які елементи іноземних систем (академічні програми, сертифікація, центри розвитку лідерства, грантові механізми) можуть бути адаптовані до наших умов, а які потребують суттєвої трансформації.

Нарешті, перспективним є напрям досліджень, пов'язаний із психологічним благополуччям та запобіганням професійному вигоранню керівників. В умовах високої емоційної напруги, публічності та відповідальності за результат, саме стан психічного здоров'я й емоційна стійкість можуть стати критичними факторами довгострокової кар'єри. Тут потрібні поглиблені психодіагностичні й інтервенційні дослідження, що дозволили б розробити програми підтримки керівників у спортивній сфері.

Отже, продовження розпочатих у цій роботі напрацювань передбачає рух у бік більш масштабних, диференційованих та прикладних досліджень. Це створить підґрунтя для формування цілісної національної системи кар'єрного менеджменту у спорті, що відповідатиме сучасним європейським та світовим стандартам управління людським капіталом.

4.5. Практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління кар'єрою керівників у сфері фізичної культури та спорту

На основі результатів анкетування (див. додатки А, Б) та аналізу наукових джерел [17; 25; 41; 46; 61; 69] визначено комплекс практичних заходів, спрямованих на вдосконалення процесу управління кар'єрним розвитком керівників у спортивній сфері.

Система управління кар'єрою повинна поєднувати державний, організаційний та індивідуальний рівні, забезпечуючи їх взаємодію та орієнтацію на результативність.

Удосконалення організаційного рівня управління кар'єрою. Розвиток кар'єри керівників у спортивних організаціях значною мірою залежить від політики самої установи.

Таблиця 4.1.

Заходи на організаційному рівні вдосконалення управління кар'єрою

№	Напрямок	Конкретні заходи	Очікуваний результат
1	Планування розвитку	Розробка індивідуальних кар'єрних планів	Зростання персональної мотивації
2	Наставництво	Впровадження програми «Молодий керівник»	Передача досвіду, зменшення адаптаційного періоду
3	Кадровий резерв	Формування бази перспективних управлінців	Забезпечення спадковості управління
4	Оцінка компетенцій	Щорічна атестація за моделлю 360°	Підвищення об'єктивності оцінювання
5	Освітні програми	Участь у тренінгах, онлайн-курсах, стажуваннях	Розвиток управлінських і цифрових навичок

Необхідно створити структуровану систему підтримки кар'єрного зростання, яка передбачає:

1. впровадження індивідуальних планів професійного розвитку для кожного керівника, що визначатимуть коротко- і довгострокові цілі кар'єри;
2. щорічну оцінку компетентностей і результативності, що базується на об'єктивних показниках діяльності;
3. формування кадрового резерву, орієнтованого на підготовку молодих управлінців;

4. систему наставництва, де досвідчені фахівці допомагають молодим керівникам у процесі адаптації та професійного становлення [41, с. 10; 46, с. 33].

Освітньо-професійна підтримка керівників. Результати анкетування свідчать, що понад 80% респондентів мають потребу в підвищенні управлінських навичок [61, с. 6; 69, с. 9]. Тому ключовим напрямом удосконалення системи управління кар'єрою є створення умов для безперервної освіти.

Таблиця 4.2.

Пропозиції щодо вдосконалення освітньо-професійної підготовки керівників

№	Напрямок	Пропонований захід	Потенційний ефект
1	Професійна освіта	Національна програма підготовки спортивних менеджерів	Підвищення рівня кваліфікації
2	Академічна мобільність	Стажування за кордоном	Обмін досвідом і нові управлінські практики
3	Менторство	Створення освітніх пар «досвідчений – молодий керівник»	Підвищення лідерського потенціалу
4	Цифрові компетенції	Впровадження онлайн-курсів з менеджменту	Освоєння інноваційних інструментів управління

Рекомендується:

- створити національну програму підготовки спортивних менеджерів, у рамках якої відбуватимуться сертифікаційні курси, тренінги та майстер-класи;

2. розробити стандартизовану модель компетенцій для керівників спортивних установ, що охоплює знання у сфері менеджменту, фінансів, маркетингу, комунікацій і цифрових технологій [25, с. 55];
3. сприяти міжнародним обмінам та участі у програмах Erasmus+, Sport Leadership Academy тощо;
4. підтримувати менторські ініціативи через державні та громадські платформи розвитку спорту.

Державна політика розвитку управлінських кадрів у спорті. На державному рівні доцільно запровадити інституційну підтримку управління кар'єрою, що включатиме фінансування, моніторинг і стандартизацію професійного розвитку.

Таблиця 4.3.

Пропозиції щодо вдосконалення державної політики управління кар'єрою керівників у спорті

№	Напрямок	Захід	Очікуваний результат
1	Інституційна підтримка	Створення державного центру розвитку спортивного менеджменту	Систематизація освітніх і кадрових процесів
2	Освітня інтеграція	Включення дисциплін із кар'єрного розвитку в навчальні плани	Підготовка управлінців нового покоління
3	Фінансова підтримка	Державні гранти на підвищення кваліфікації	Розширення можливостей для навчання
4	Аналітичний моніторинг	Єдина база даних про управлінські кадри	Прогнозування кадрових потреб галузі

Серед основних пропозицій:

- створення Державного центру розвитку спортивного менеджменту при Міністерстві молоді та спорту України;

- включення модулів із кар'єрного планування до державних освітніх стандартів спеціальності «Менеджмент у спорті»;
- запровадження грантів та стипендій для керівників, які проходять міжнародне підвищення кваліфікації;
- моніторинг кадрових показників спортивної галузі з метою прогнозування потреб у спеціалістах [46, с. 51; 62, с. 47].

Індивідуальний рівень управління кар'єрою. Кар'єра керівника — це також результат самоменеджменту, що передбачає усвідомлення власних професійних цілей, саморефлексію та розвиток soft skills.

Таблиця 4.4.

Рекомендації на індивідуальному рівні управління кар'єрою

№	Напрямок	Конкретні дії	Очікуваний результат
1	Самоаналіз	Регулярна оцінка професійних компетенцій	Формування реалістичних кар'єрних цілей
2	Самоосвіта	Участь у вебінарах, онлайн-програмах	Безперервний розвиток
3	Соціальний капітал	Активна участь у професійних спільнотах	Розширення контактів
4	Емоційний інтелект	Тренування стресостійкості	Ефективна взаємодія в колективі

Кожен управлінець повинен:

1. формувати **персональну траєкторію кар'єрного розвитку**;
2. регулярно оцінювати свої сильні та слабкі сторони;
3. застосовувати **інструменти самоменеджменту** (тайм-менеджмент, планування кар'єрних цілей, емоційна стабільність);
4. підтримувати **цифрову грамотність**, що стає необхідною умовою сучасного спортивного менеджменту [49, с. 31; 65, с. 20].

Важливо підкреслити, що запропоновані рекомендації безпосередньо впливають із результатів емпіричного дослідження. Зокрема, висока частка респондентів, які відчують потребу у підвищенні управлінських навичок (80%), та орієнтація на тренінги, онлайн-курси й менторство як основні форми професійного розвитку, обґрунтовують доцільність розбудови системи безперервної освіти керівників у форматі CPD-програм [41, с. 10; 46, с. 33; 61, с. 6]. Виявлений дефіцит фінансування та недостатня кількість програм професійного розвитку підтверджують необхідність інституційної підтримки з боку держави й органів місцевого самоврядування, а також розвитку партнерств між університетами, федераціями та приватними клубами [42, с. 7; 62, с. 47].

Реалізацію комплексної програми управління кар'єрою доцільно здійснювати поетапно. На першому етапі проводиться аудит кадрового потенціалу спортивної організації: аналіз структури посад, рівня освіти, стажу, управлінських компетентностей керівників. Другий етап передбачає розробку індивідуальних планів професійного розвитку та формування кадрового резерву з урахуванням результатів оцінювання. Третій етап пов'язаний із впровадженням освітніх заходів (тренінги, менторські програми, стажування, онлайн-курси) та створенням внутрішньої системи наставництва. На четвертому етапі здійснюється моніторинг результатів: аналізуються зміни в управлінській ефективності, плинності кадрів, задоволеності персоналу, використовується зворотний зв'язок для корекції програм розвитку [17, с. 66; 46, с. 33; 69, с. 9].

Впровадження таких підходів не позбавлене ризиків. Серед основних — можливий опір змінам з боку частини керівників, обмеженість фінансових ресурсів, нерівномірність доступу до освітніх можливостей у різних регіонах. Мінімізації цих ризиків сприятиме прозора комунікація щодо цілей та очікуваних результатів програм, поетапне запровадження нових інструментів, залучення керівників до співпроекування освітніх форматів, а також

використання зовнішніх ресурсів — грантових програм, партнерських проєктів з університетами та міжнародними організаціями [41, с. 3; 61, с. 14; 70, с. 5].

Отже, ефективна система управління кар'єрою у сфері фізичної культури та спорту повинна функціонувати як багаторівнева модель, де поєднуються індивідуальні ініціативи, підтримка організацій та державна політика. Реалізація запропонованих заходів забезпечить:

1. підвищення професійної мобільності керівників;
2. розвиток лідерського потенціалу;
3. формування кадрового резерву;
4. зростання престижу управлінської діяльності у спорті [17, с. 66; 41, с. 10; 62, с. 47; 70, с. 5].

Висновки до розділу 4

Четвертий розділ був присвячений узагальненню теоретичних і емпіричних результатів дослідження, а також формулюванню нових положень та окресленню перспектив подальших наукових пошуків. Його зміст відіграє роль «містка» між окремими частинами роботи та загальними висновками, дозволяючи побачити цілісну картину кар'єрного розвитку керівника у спортивній сфері.

По-перше, у підрозділі 4.1 було підтверджено ключові теоретичні положення, що лягли в основу дослідження. Аналіз літератури та власні емпіричні дані засвідчили, що кар'єра керівника у спорті є багатовимірним процесом, у якому поєднуються професійний розвиток, посадове зростання, соціальний статус, психологічна зрілість та етичні орієнтири. Теоретичні моделі, що описують кар'єру як безперервний процес самореалізації та розвитку компетентностей, знайшли підтвердження у відповідях респондентів, які

оцінюють власну кар'єру не лише через формальний статус, але й через можливості навчання, рівень визнання, якість взаємодії в колективі.

По-друге, узагальнення емпіричних результатів (підрозділ 4.2) дозволило виокремити ядро чинників, що найбільше впливають на кар'єрний розвиток у спортивній сфері: освіта, досвід, організаційна підтримка, фінансово-ресурсні можливості, а також розвиток управлінських і комунікативних компетентностей. Важливим є те, що ці чинники сприймаються респондентами не ізольовано, а як взаємопов'язана система. Наприклад, освіта набуває реального змісту лише тоді, коли є можливість застосовувати знання на практиці; організаційна підтримка стає дієвою, якщо поєднується з внутрішньою мотивацією та готовністю керівника до змін.

По-третє, у підрозділі 4.3 були сформульовані нові положення, отримані автором на основі комплексного аналізу. Насамперед уточнено зміст поняття «кар'єрний менеджмент у спорті» як системи цілеспрямованих дій з планування, оцінювання, підтримки та розвитку професійної траєкторії керівників спортивних організацій. Також запропоновано структурно-функціональну модель управління кар'єрою, що включає три рівні: індивідуальний (мотивація, самоосвіта, особистий план розвитку), організаційний (кадрова політика, наставництво, оцінка компетенцій, навчальні програми) та державний (нормативна база, стратегії розвитку галузі, інституційна й фінансова підтримка).

Важливим результатом є й те, що на основі емпіричного матеріалу було конкретизовано типологію управлінських компетентностей, які є найбільш значущими для кар'єрного зростання керівників у спорті: стратегічне мислення, здатність до комунікації та побудови партнерств, лідерство, відповідальність, готовність до інновацій та цифрова грамотність. Ця типологія може стати основою для створення освітніх програм, програм підвищення кваліфікації та практичних тренінгів для управлінців.

По-четверте, у підрозділі 4.4 були окреслені перспективи подальших досліджень, які логічно випливають із результатів кваліфікаційної роботи. Запропоновано напрями, пов'язані з розширенням вибірки та проведенням порівняльних досліджень, лонгітюдним відстеженням кар'єрних траєкторій, розробленням діагностичних інструментів для оцінки ефективності кар'єрного менеджменту, аналізом впливу цифрових технологій та міжнародних практик, а також вивченням психологічного благополуччя керівників. Це свідчить про те, що тема кар'єри у спорті виходить за межі суто локальної проблематики й набуває потенціалу для міждисциплінарних та міжнародних досліджень.

Узагальнюючи результати четвертого розділу, можна сказати, що він виконує об'єднувальну функцію для всієї роботи. Саме тут теоретичні уявлення про кар'єру керівника у сфері фізичної культури та спорту зустрічаються з реальними даними, отриманими в ході емпіричного дослідження, а на основі цього синтезу формулюються нові теоретико-практичні положення. Отримані узагальнення підтверджують, що поставлені у вступі мета й завдання дослідження реалізовані: сутність і структура кар'єри керівника розкриті, чинники кар'єрного розвитку виявлені, особливості управління кар'єрою в сучасних умовах проаналізовані, а на основі емпіричних даних розроблено систему рекомендацій і окреслено напрями подальших досліджень.

Таким чином, висновки четвертого розділу демонструють логічну завершеність дослідження та одночасно відкривають простір для його продовження – уже в ширших масштабах, з використанням розроблених у кваліфікаційній роботі підходів і моделей.

ВИСНОВКИ

У результаті виконання кваліфікаційної роботи на тему « **Особливості кар'єрного розвитку керівника у сфері фізичної культури та спорту**» здійснено комплексне дослідження процесів професійного зростання управлінських кадрів, визначено закономірності їх розвитку та сформульовано практичні рекомендації щодо вдосконалення кар'єрного менеджменту в спортивній галузі.

Проведене дослідження підтвердило, що управління кар'єрою є однією з найважливіших складових сучасного менеджменту, оскільки саме кар'єрне зростання забезпечує реалізацію потенціалу особистості, стабільність організацій і сталий розвиток усієї системи спорту. У процесі роботи було доведено, що ефективна кар'єра керівника у сфері фізичної культури та спорту є результатом взаємодії трьох чинників — особистісних якостей, організаційних можливостей і державної політики у сфері розвитку кадрового потенціалу.

Проведений теоретичний аналіз літератури дозволив з'ясувати, що поняття “кар'єра” в науковому дискурсі набуло багатогранного змісту: це не лише просування службовими сходами, а передусім — процес самореалізації, підвищення компетентності, розвитку особистих і лідерських якостей. У контексті спортивного менеджменту кар'єра виступає показником ефективності управлінської діяльності та одночасно — індикатором успішності всієї організації. З огляду на це, формування чіткої стратегії управління кар'єрою стає обов'язковим елементом управлінської культури будь-якого сучасного спортивного закладу.

У дослідженні визначено структуру кар'єри керівника, яка охоплює професійні, посадові, соціальні, інтелектуальні та особистісні компоненти. Встановлено, що саме поєднання цих складових формує гармонійний розвиток керівника — від накопичення досвіду до формування власного управлінського

стилю. Кар'єрне зростання у спорті має свої особливості: воно відбувається в умовах високої конкуренції, постійних змін середовища, публічності діяльності, а також потребує здатності керівника діяти одночасно як менеджер, педагог і лідер команди.

На основі аналізу теоретичних і практичних джерел обґрунтовано, що управління кар'єрою керівника передбачає не лише контроль чи оцінку результатів праці, а комплексний підхід — планування розвитку, створення умов для професійного навчання, забезпечення мотивації, зворотного зв'язку та підтримки з боку організації. Успішна кар'єра не може існувати без належної кадрової політики, системи наставництва та прозорих процедур підвищення кваліфікації.

Завдяки проведеному соціологічному опитуванню 15 керівників спортивних організацій було виявлено реальний стан кар'єрного розвитку у сучасній спортивній галузі. Результати анкетування показали, що переважна більшість респондентів позитивно оцінюють власний рівень професійної мотивації, проте вказують на низку проблем, які заважають розвитку — нестачу фінансування, недостатню кількість освітніх програм, відсутність ефективної системи кадрового резерву. 80% опитаних наголосили на потребі у підвищенні управлінських компетенцій, особливо у сферах лідерства, комунікацій, командної роботи та адаптації до змін.

Водночас більшість керівників підкреслили важливість навчання через практику — тренінги, стажування, менторство. Це свідчить про те, що в сучасних умовах кар'єрний розвиток потребує гнучких освітніх форматів, орієнтованих на безперервне вдосконалення знань та навичок. На підставі цього сформульовано рекомендації щодо створення національної системи розвитку спортивного менеджменту, яка поєднуватиме державні, освітні та корпоративні ініціативи.

Окрему увагу приділено цифровій трансформації кар'єрного менеджменту. Сучасний керівник спортивної організації повинен володіти інструментами цифрової аналітики, комунікаційними платформами, технологіями управління проектами. Володіння такими компетенціями визначає ефективність рішень і конкурентоспроможність фахівця на ринку праці.

У роботі обґрунтовано доцільність створення Національного центру розвитку спортивного менеджменту, який міг би координувати освітні програми, проводити сертифікацію управлінських кадрів, формувати базу даних кадрового резерву та сприяти впровадженню інновацій у систему управління спортом. Саме інституційна підтримка на державному рівні є запорукою стабільності кар'єрного розвитку та формування лідерського кадрового потенціалу.

Сформована у межах дослідження модель управління кар'єрою керівників у сфері фізичної культури та спорту передбачає три взаємопов'язані рівні — індивідуальний, організаційний і державний. На індивідуальному рівні важливою є мотивація, самоосвіта, розвиток особистісних якостей і навичок самоменеджменту. Організаційний рівень охоплює створення умов для розвитку персоналу: наставництво, оцінку компетенцій, кадровий резерв, систему мотивації. На державному рівні — це формування політики підтримки кар'єрного зростання через фінансування освітніх програм, надання грантів, впровадження міжнародних стандартів підготовки менеджерів.

Підсумовуючи результати роботи, можна стверджувати, що сформована система управління кар'єрою у спорті має забезпечити професіоналізацію управлінських кадрів, стабільність кадрового потенціалу, підвищення ефективності діяльності спортивних організацій і розвиток національної спортивної індустрії в цілому.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у конкретизації сутності кар'єрного менеджменту в спорті, визначенні його структурно-функціональних компонентів та емпіричному підтвердженні взаємозв'язку між рівнем освіти,

компетентностями і можливостями кар'єрного зростання. Практичне значення полягає у розробці системи рекомендацій для спортивних організацій, закладів освіти та державних структур, які можуть бути використані для удосконалення кадрової політики, підготовки менеджерів та побудови ефективних стратегій розвитку персоналу.

Загалом проведені дослідження підтвердили, що ефективне управління кар'єрою є основою розвитку людського капіталу у сфері фізичної культури та спорту. Саме від рівня професіоналізму, мотивації та лідерства керівників залежить конкурентоспроможність спортивних організацій, їх здатність до інновацій, залучення ресурсів і досягнення соціально значущих результатів.

Робота має завершений характер, містить теоретичне узагальнення, практичні результати та пропозиції, що можуть бути впроваджені у практику управління спортивними установами, а також використані у навчальному процесі закладів вищої освіти.

Таким чином, дослідження підтвердило гіпотезу про те, що кар'єра керівника у сфері фізичної культури та спорту — це не лише професійний шлях, а й стратегічний ресурс розвитку галузі, який формує основу для інноваційного оновлення, стабільності та міжнародного визнання українського спорту.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Бондар С. Кар'єрне зростання в умовах цифрової трансформації // *Вісник Київського національного університету імені Т. Шевченка. Економіка*. – 2023.
2. Бондаренко О. *Менеджмент у фізичній культурі та спорті*. – Київ: Олімпійська література, 2021.
3. Виноградов В. *Менеджмент у сфері фізичної культури і спорту*. – Харків: ХДАФК, 2020.
4. Васильєва Н. Психологічні бар'єри професійного розвитку керівників // *Психологія і суспільство*. – 2021.
5. Власенко І. Формування лідерських якостей менеджера у спорті // *Фізична культура, спорт і здоров'я*. – 2022.
6. Гнатюк С. Психологічні чинники управлінської ефективності // *Практична психологія і соціальна робота*. – 2021.
7. Головаха Є. *Соціологія управління*. – Київ: Академвидав, 2022.
8. Гончаренко О. Кар'єра керівника як фактор ефективності менеджменту // *Держава і регіони: Економіка і управління*. – 2020.
9. Гудим І. *Управлінські компетентності в сучасному менеджменті*. – Київ: НАДУ, 2023.
10. Гудим І. *Управлінські компетентності в сучасному менеджменті*. – Київ: НАДУ, 2023.
11. Жуков В. *Мотивація трудової діяльності керівників спортивних організацій*. – Київ: НУФВСУ, 2022.
12. Іванова М. Моделі управління кар'єрою у міжнародних компаніях // *Менеджмент XXI століття*. – 2021.
13. Іващенко О. *Професійна компетентність керівників у спорті*. – Київ: НУФВСУ, 2023.
14. Карамушка Л. *Психологія управління*. – Київ: Каравела, 2020.
15. Козловський Ю. *Організація діяльності спортивних установ*. – Львів: ЛДУФК, 2022.
16. Кравчук О. *Основи спортивного менеджменту*. – Київ: НУФВСУ, 2021.
17. Круцевич Т. *Менеджмент у фізичній культурі і спорті*. – Київ: Олімпійська література, 2022.
18. Кучеренко А. Лідерство і комунікації в спортивному менеджменті // *ХДАФК Науковий вісник*. – 2023.

19. Лисенко М. *Лідерство і стиль управління у спорті*. – Харків: ХДАФК, 2020.
20. Малиновська О. Соціально-психологічні чинники кар'єри керівників // *Менеджмент: сучасні виклики*. – 2022.
21. Мельник П. Управління кар'єрою персоналу: сучасні підходи // *Економіка і суспільство*. – 2021.
22. Мороз О. Емоційний інтелект у роботі керівника // *Вісник психології*. – 2020.
23. Назаренко Л. *Професійна етика спортивного менеджера*. – Київ: НУФВСУ, 2021.
24. Петрова Т. *Менеджмент людських ресурсів у спорті*. – Львів: ЛДУФК, 2021.
25. Поплавський В. Управлінська культура у сфері спорту // *Менеджмент і маркетинг у спорті*. – 2022.
26. Романенко Ю. Трансформація ролі керівника у цифрову добу // *Державне управління: теорія і практика*. – 2023.
27. Савчук Д. Кар'єра як елемент професійної самореалізації // *Вісник НАДУ*. – 2021.
28. Скиба Ю. *Психологія лідерства в спортивних командах*. – Львів: ЛДУФК, 2020.
29. Соколова Н. Кар'єрні траєкторії у публічному менеджменті // *Публічне управління і адміністрування*. – 2022.
30. Федорчук В. Етичні норми поведінки керівника у спортивній сфері // *Психологія і педагогіка спорту*. – 2020.
31. Шандригось В. *Інноваційний менеджмент у фізичній культурі та спорті*. – Тернопіль: ТНПУ, 2022.
32. Шевченко Л. *Теорія та практика професійного розвитку управлінських кадрів*. – Полтава: ПНПУ, 2020.
33. Черненко В. *Менеджмент і психологія спорту*. – Харків: ХДАФК, 2023.
34. Ярошенко І. *Управління персоналом у сфері послуг*. – Київ: КНЕУ, 2021.
35. Юрченко С. *Професійна підготовка менеджерів у фізичній культурі*. – Київ: НУФВСУ, 2020.
36. Закон України «Про фізичну культуру і спорт» № 3808-ХІІ від 24.12.1993 (зі змінами 2023 року).
37. Закон України «Про вищу освіту» № 1556-VII від 01.07.2014.
38. Закон України «Про державну службу» № 889-VIII від 10.12.2015.

39. Закон України «Про освіту» № 2145-VIII від 05.09.2017.
40. Закон України «Про соціальний діалог в Україні» № 2862-VI від 23.12.2010.
41. Державна стратегія розвитку фізичної культури і спорту до 2032 року. – Київ: МКСМС, 2021.
42. Концепція реформування системи підготовки кадрів у сфері фізичної культури і спорту. – Київ: МКСМС, 2022.
43. Олімпійська хартія: чинна редакція від 2021 року. – Лозанна: МОК, 2021.
44. Постанова Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії людського розвитку до 2030 року». – Київ, 2020.
45. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної стратегії розвитку фізичної культури і спорту до 2032 року». – Київ, 2021.
46. Стратегія розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 04.11.2020 № 1089. – Київ, 2020.
47. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Management and Leadership*. – London: Kogan Page, 2022.
48. Beech J., Chadwick S. *The Business of Sport Management*. – London: Pearson Education, 2022.
49. Bennis W. *On Becoming a Leader*. – New York: Basic Books, 2021.
50. Boyatzis R. *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. – New York: Wiley, 2021.
51. Drucker P. *The Effective Executive*. – New York: HarperBusiness, 2020.
52. Drucker P. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. – New York: Harper & Row, 2019.
53. Goleman D. *Emotional Intelligence at Work*. – New York: Bantam, 2021.
54. Gratton C., Jones I. *Research Methods for Sport Studies*. – London: Routledge, 2020.
55. Hall D. *Careers in Organizations*. – New York: Scott Foresman, 2020.
56. Harvard Business Review. *Why Great Managers Are Rare*. – HBR, 2022.
57. Hoye R., Cuskelly G. *Sport Governance*. – London: Routledge, 2023.
58. Katz D., Kahn R. *The Social Psychology of Organizations*. – New York: Wiley, 2022.
59. Maslow A. *Motivation and Personality*. – New York: Harper & Row, 2020.

60. Mintzberg H. *Managers Not MBAs*. – San Francisco: Berrett-Koehler, 2020.
61. Mintzberg H. *The Nature of Managerial Work*. – New York: Harper & Row, 2020.
62. OECD. *Skills Outlook 2023: The Value of Leadership and Adaptability*. – Paris: OECD Publishing, 2023.
63. Robbins S. *Organizational Behavior*. – London: Pearson, 2022.
64. Schein E. *Organizational Culture and Leadership*. – San Francisco: Jossey-Bass, 2021.
65. Shilbury D., Westerbeek H. *Sport Management: Principles and Applications*. – London: Routledge, 2021.
66. Skinner J. *Leadership in Sport*. – London: Routledge, 2022.
67. Slack T., Parent M. *Understanding Sport Organizations*. – Champaign: Human Kinetics, 2021.
68. Storey J. *Human Resource Management: A Critical Text*. – London: Routledge, 2023.
69. Taylor T., Doherty A. *Managing People in Sport Organizations*. – London: Routledge, 2021.
70. UNESCO. *Sport Management for Sustainable Development*. – Paris: UNESCO, 2022.

ДОДАТКИ

Додаток 1

АНКЕТА для дослідження кар'єрного розвитку керівників у сфері фізичної культури та спорту

Анкета є анонімною, а отримані відповіді будуть використані виключно для наукових цілей. Ваші відповіді не будуть пов'язані з Вашим іменем чи будь-якими персональними даними. Участь у цьому дослідженні є добровільною, і Ви можете припинити заповнення анкети у будь-який момент. Просимо уважно прочитати кожне запитання перед тим, як відповісти. У запитаннях із варіантами відповідей виберіть той варіант, який найбільше відповідає Вашій точці зору, та позначте його відповідним чином (наприклад, підкресліть або поставте галочку). Якщо запитання передбачає відкриту відповідь, будь ласка, впишіть її у відведене місце.

1. Вкажіть Ваше поточне місце роботи:

- Спортивний клуб
- Федерація спорту
- Тренерська група
- Інше

2. Рівень свого кар'єрного розвитку ?

- Високий
- Середній
- Низький

3. Ваша думка, які фактори найбільше сприяють кар'єрному розвитку ?

- Досвід роботи
- Освіта
- Професійні зв'язки
- Особисті якості
- Інше

4. З якими труднощами Ви стикаєтесь у кар'єрному розвитку ?

- Недостатнє фінансування
- Брак освітніх програм
- Відсутність кар'єрних перспектив
- Інше

5. Чи відчуваєте нестачу підтримки з боку організації ?

- Так
- Ні
- Частково

6. Рівень ваших управлінських навичок ?

- Високий
- Середній
- Низький

7. Ваша думка, які найважливіші управлінські компетенції (5-бальна шкала) :

Лідерство _____

Планування _____

Комунікація _____

Командна робота _____

Адаптивність _____

8. Чи є у вас потреба для підвищення управлінських комунікацій ?

- Так
- Ні

9. Ваша думка, які найбільш привабливі форми підвищення кваліфікації ?

- Тренінги
- Онлайн-курси
- Менторство
- Підвищення кваліфікації

10. Чи є програми професійного розвитку в організації в якій Ви працюєте ?

- Так
- Ні
- Частково

11. Заходи, що сприяли б кар'єрному зростанню ?

- Тренінги
- Навчання за кордоном
- Підвищення фінансування
- Менторство

12. Які б рекомендації ви надали для покращення системи кар'єрного розвитку в вашій організації ?

13. Ваша освіта ?

- Вища профільна
- Гуманітарна
- Технічна

14. Ваш стаж роботи ?

- До 5 років
- 6-10 років
- Понад 10 років

15. Ваш вік ?

- 18-25 років
- 26-35 років
- 36-45 років
- 45+ років

Дякуємо за Ваші відповіді! Ми дуже цінуємо Вашу участь і вклад у розвиток цього дослідження.

Відповіді на анкетування

№	Питання	Варіанти відповідей	Частка респондентів, %
1	Ваше поточне місце роботи	Спортивний клуб — 47% Федерація спорту — 33% Тренерська група — 13% Інше — 7%	100
2	Рівень свого кар'єрного розвитку	Високий — 27% Середній — 53% Низький — 20%	100
3	Фактори, що найбільше сприяють кар'єрному розвитку	Досвід роботи — 80% Освіта — 73% Професійні зв'язки — 60% Особисті якості — 53% Інше — 13%	100
4	Основні бар'єри для кар'єрного зростання	Недостатнє фінансування — 67% Брак освітніх програм — 60% Відсутність кар'єрних перспектив — 47% Корупція — 40%	100
5	Чи відчуваєте нестачу підтримки з	Так — 53% Ні — 27% Частково — 20%	100

	боку організації		
6	Рівень управлінських навичок	Високий — 27% Середній — 60% Низький — 13%	100
7	Найважливіші управлінські компетенції (5- бальна шкала)	Лідерство — 4,2 Планування — 3,6 Комунікація — 4,4 Командна робота — 4,6 Адаптивність — 3,4	—
8	Потреба у підвищенні управлінських навичок	Так — 80% Ні — 20%	100
9	Найбільш привабливі форми підвищення кваліфікації	Тренінги — 73% Онлайн-курси — 60% Менторство — 47% Підвищення кваліфікації — 33%	100
10	Наявність програм професійного розвитку в організації	Так — 20% Частково — 40% Ні — 40%	100
11	Заходи, що сприяли б	Тренінги — 73% Навчання за кордоном — 53%	100

	кар'єрному зростанню	Підвищення фінансування — 60% Менторство — 47%	
12	Рекомендації для покращення системи кар'єрного розвитку	Підвищення фінансування, розвиток наставництва, створення єдиної програми підготовки менеджерів, запровадження державних грантів на навчання	—
13	Освіта	Вища профільна — 60% Гуманітарна — 26% Технічна — 14%	100
14	Стаж роботи	До 5 років — 20% 6–10 років — 46% Понад 10 років — 34%	100
15	Вік	18–25 — 7% 26–35 — 40% 36–45 — 33% 45+ — 20%	100

