

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: «РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ
КЕРІВНИКІВ СПОРТИВНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ»**

здобувача вищої освіти
другого (магістерського) рівня
Капка Олега Тарасовича

Науковий керівник: Новікова Н. Л.
Доктор економічних наук, професор

Рецензент: Семененко В. П.
Кандидат наук з фізичного виховання і
спорту, професор кафедри теорії і
методики фізичного виховання

Рекомендовано до захисту на засіданні
кафедри (протокол № 4 від 14.11.2025 р.)

Завідувач кафедри: Харчук Т. В.
Доктор економічних наук, професор

(підпис)

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ КЕРІВНИЦТВА І ЛІДЕРСТВА У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ.....	7
1.1. Поняття, принципи та функції керівництва і лідерства у фізкультурно-спортивних організаціях.....	7
1.2. Теоретичні підходи до класифікації стилів керівництва та моделей лідерства.....	12
1.3. Фактори, що впливають на ефективність управління у сфері фізичної культури і спорту.....	18
Висновки до розділу 1.....	23
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ.....	25
2.1. Методи дослідження.....	25
2.2. Організація дослідження.....	28
РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ КЕРІВНИЦТВА І ЛІДЕРСТВА У ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ (НА ПРИКЛАДІ ДЕПАРТАМЕНТУ МОЛОДІ ТА СПОРТУ ВИКОНАВЧОГО ОРГАНУ КИЇВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ (КИЇВСЬКОЇ МІСЬКОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ)).....	30
3.1. Діагностика управлінських стилів у сфері фізичної культури і спорту.....	33
3.2. Оцінка лідерських якостей та їх впливу на ефективність управлінських процесів у сфері фізичної культури і спорту.....	38
3.3. Виявлення ключових проблем та бар'єрів у розвитку ефективного керівництва та лідерства в організаціях сфери фізичної культури і спорту.....	42
Висновки до розділу 3.....	49
РОЗДІЛ 4. НАПРЯМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ	

КЕРІВНИЦТВА І ЛІДЕРСТВА У ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ.....	51
4.1. Шляхи вдосконалення управлінських компетентностей керівників організацій сфери фізичної культури і спорту.....	51
4.2. Перспективні підходи до формування лідерських моделей в організаціях сфери фізичної культури і спорту.....	53
Висновки до розділу 4.....	56
ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	57
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	62
ДОДАТКИ.....	70

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи. У XXI столітті спорт і фізична культура перестали бути лише засобом зміцнення здоров'я чи способом дозвілля. Вони перетворилися на багатофункціональний соціальний феномен, що охоплює сферу освіти, економіки, культури, комунікації та ідентичності. Зростаючі очікування суспільства щодо якості фізкультурно-спортивних послуг, ефективності використання ресурсів, прозорості управління та результативності командної роботи актуалізують потребу у нових управлінських підходах.

В умовах сучасної конкуренції між організаціями сфери фізичної культури і спорту, а також зростання ролі фізичної культури і спорту у формуванні соціального капіталу нації, на перший план виходять компетентність, професійна етика та управлінська майстерність керівників. Проте лише формальна посада не гарантує ефективного управління. Саме лідерство, здатність надихати, об'єднувати та стратегічно мислити, стає тим критичним елементом, що визначає життєздатність і прогресивність організацій.

Реалії сьогодення демонструють значну варіативність у стилях керівництва та лідерських підходах в різних фізкультурно-спортивних структурах. Одні керівники обирають авторитарну модель з жорстким контролем, інші – віддають перевагу партнерству, відкритому діалогу та спільному прийняттю рішень. Такий спектр стилів потребує глибшого наукового осмислення: які з них забезпечують ефективність, які породжують конфлікти, а які сприяють інноваціям і професійному розвитку працівників.

Водночас у багатьох фізкультурно-спортивних організаціях фіксуються проблеми з комунікацією, мотивацією персоналу, недостатньою гнучкістю управління та слабкою адаптацією до змін. Часто керівники стикаються з бар'єрами в реалізації лідерських функцій: опір з боку персоналу, обмежені ресурси, нерозвинені системи підтримки управлінських ініціатив. Саме тому

важливо не тільки теоретично окреслити природу лідерства, а й емпірично дослідити його прояви та вплив у реальному середовищі діяльності.

Таким чином, актуальність теми обумовлена необхідністю осмислення й удосконалення управлінських підходів у сфері фізичної культури і спорту, зосереджених на лідерстві як ключовому чиннику ефективного функціонування організацій. Проведення дослідження, яке поєднує теоретичний аналіз і емпіричні спостереження, є необхідною умовою для формування нової управлінської культури, орієнтованої на якість, мотивацію та результат.

Взаємозв'язок роботи з планами НДР. Дослідження проведене в рамках теми 1.5 «Теоретичні та прикладні основи застосування комунікацій у спортивному менеджменті» Плану НДР НУФВСУ на 2021-2025 рр., яка виконується на кафедрі менеджменту і економіки спорту.

Мета дослідження – визначити особливості реалізації керівництва і лідерства в організаціях сфери фізичної культури.

Завдання дослідження:

1. Проаналізувати спеціальну наукову літературу стосовно питань керівництва та лідерства в контексті менеджменту організацій, зокрема у сфері фізичної культури і спорту.
2. Визначити основні фактори, що впливають на ефективність управління у сфері фізичної культури і спорту.
3. Дослідити особливості керівництва та лідерства в організаціях сфери фізичної культури і спорту.
4. Означити шляхи вдосконалення управлінських компетентностей керівників та перспективні підходи до формування лідерських моделей в організаціях сфери фізичної культури і спорту.
5. Розробити практичні рекомендації щодо оптимізації керівництва та розвитку лідерських якостей у керівників організацій сфери фізичної культури і спорту.

Об'єкт дослідження – управлінська діяльність в організаціях сфери

фізичної культури і спорту.

Предмет дослідження – особливості стилів керівництва та лідерських характеристик керівників і їхній вплив на ефективність функціонування організацій фізичної культури і спорту.

Методи дослідження:

1. Теоретичний аналіз та узагальнення літературних джерел.
2. Соціологічні методи (опитування, анкетування).
3. Метод системного аналізу.
4. Методи математичної статистики.
5. Метод узагальнення отриманої інформації.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в тому що:

- здійснено комплексний аналіз особливостей керівництва та лідерства в організаціях сфери фізичної культури і спорту, із врахуванням сучасних наукових підходів та емпіричних даних;
- уточнено та розширено понятійно-категоріальний апарат понять «керівництво», «лідерство», «управлінська ефективність» у контексті спортивної діяльності;
- виявлено зв'язок між домінуючими стилями керівництва і рівнем мотивації, залученості та задоволеності працівників фізкультурно-спортивних організацій;
- охарактеризовано особливості управлінських підходів і бар'єри у реалізації лідерських функцій у фізкультурно-спортивному середовищі;
- авторські обґрунтовано модель ефективного лідерства у фізкультурно-спортивних організаціях, що поєднує демократичні управлінські принципи, комунікаційні компетентності та мотиваційні підходи.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання практичних рекомендацій для вдосконалення управлінських практик в організаціях сфери фізичної культури і спорту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ КЕРІВНИЦТВА І ЛІДЕРСТВА У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ

1.1. Поняття, принципи та функції керівництва і лідерства у фізкультурно-спортивних організаціях

Управління будь-якою організацією, особливо в такій динамічній та орієнтованій на результат сфері, як фізична культура і спорт, неможливе без ефективного керівництва та лідерства. Ці два поняття, хоч і взаємопов'язані, мають суттєві відмінності у своїй суті, принципах та функціях, і їхнє глибоке розуміння є ключовим для забезпечення успішного функціонування фізкультурно-спортивних організацій. Специфіка галузі фізичної культури і спорту, що характеризується високою конкуренцією, необхідністю роботи з унікальним людським потенціалом (спортсменами, тренерами), а також постійною взаємодією із зовнішнім середовищем, вимагає особливого підходу до реалізації цих управлінських процесів[11, 49].

У науково-методичній літературі керівництво (від англ. *management*) традиційно розглядається як формалізований, структурований процес впливу, спрямований на досягнення чітко визначених цілей організації. Цей процес реалізується через планування, організацію, мотивацію та контроль[2, 43, 57].

Керівник, як правило, обіймає офіційну посаду в ієрархічній структурі, володіє певними повноваженнями та несе відповідальність за виконання поставлених завдань. У наукових дослідженнях, зокрема працях класиків менеджменту, таких як Анрі Файоль, який сформулював п'ять базових функцій управління (планування, організація, координація, розпорядництво та контроль), та Пітер Друкер, що акцентував увагу на ефективності управління знаннями, керівництво розглядається як систематизована діяльність. Ці класичні функції залишаються актуальними й у сучасних фізкультурно-спортивних організаціях, забезпечуючи їхню операційну

ефективність[9, 14, 56]. Вітчизняні дослідники, зокрема Черленяк І., Коркішко О. та Оніщук Л., приділяли значну увагу системному підходу до управління, підкреслюючи важливість формалізації процесів та раціонального розподілу ресурсів для досягнення як спортивних, так і економічних результатів[25, 36, 57].

На противагу формалізованому керівництву, лідерство (від англ. *leadership*) є ширшим, більш неформальним та психологічно орієнтованим процесом. Воно визначається як здатність особистості впливати на інших людей або групи для досягнення спільних цілей, використовуючи при цьому переконання, натхнення та формування довіри [33, 43, 49].

Лідер, на відміну від керівника, не обов'язково займає офіційну посаду; його вплив ґрунтується на особистісних якостях, харизмі, знаннях, досвіді та вмінні мотивувати. Видатні науковці, такі як Курт Левін, який досліджував стилі лідерства, Роберт Блейк та Джейн Мутон з їх управлінською решіткою, а також Бернард Басс, що розробив теорію трансформаційного лідерства, внесли значний вклад у розвиток концепції лідерства. Їхні дослідження показали, що ефективність лідерства залежить не лише від вроджених якостей лідера, а й від ситуації, потреб групи та здатності лідера адаптуватися до мінливих обставин. У контексті фізкультурно-спортивної сфери українські науковці, такі як, Белецька А., Камерілов О., Олійник Н., підкреслюють особливу роль лідерства у формуванні спортивного духу, психологічної стійкості спортсменів та створення сприятливого клімату в команді. Вони наголошують, що ефективний лідер у спорті – це не просто менеджер, а й психолог, наставник, який здатен бути «душею команди»[2, 19, 35].

Ефективність управлінської діяльності у фізкультурно-спортивних організаціях ґрунтується на низці принципів керівництва, до яких можна віднести[1, 7, 34]:

- **Принцип цільової орієнтації** вимагає, щоб усі управлінські дії були чітко спрямовані на досягнення конкретних спортивних та

організаційних цілей, таких як перемоги на змаганнях, розвиток видів спорту або розширення спортивного руху.

- **Принцип науковості та обґрунтованості** передбачає опору на об'єктивний аналіз даних та використання передових наукових розробок у сфері спортивної науки, психології та менеджменту[38, 57].
- **Принцип системності** трактує організацію як єдиний, взаємопов'язаний організм, де зміни в одному елементі впливають на інші.
- **Принцип єдиноначальності та колегіальності** забезпечує баланс між індивідуальною відповідальністю за прийняття рішень та врахуванням колективної думки, що у спорті проявляється у взаємодії тренера та управлінської команди[11, 18].
- **Принцип мотивації та стимулювання** спрямований на розробку ефективних систем заохочення, що враховують як спортивні досягнення, так і особистий внесок кожного співробітника.
- **Принцип гнучкості та адаптивності** дозволяє керівництву швидко реагувати на зміни як у зовнішньому середовищі (нормативні зміни, фінансові обмеження), так і у внутрішніх умовах (склад команди, стан спортсменів).
- **Принцип контролю та оцінки** передбачає систематичний моніторинг виконання завдань та оцінку результатів для постійного коригування планів.
- **Принцип оптимізації ресурсів** вимагає ефективного використання всіх видів ресурсів – людських, фінансових, матеріальних та інформаційних – для досягнення максимальної ефективності[21, 30].

Паралельно з принципами керівництва, існують і ключові принципи лідерства, що визначають, як лідер взаємодіє з послідовниками та впливає на них[4, 12, 60]:

- **Принцип візонерства** передбачає наявність у лідера чіткого бачення майбутнього, яким він здатен надихнути інших, формуючи спільні цілі.
- **Принцип довіри та чесності** є фундаментальним, адже без них неможлива ефективна взаємодія та згуртованість команди.
- **Принцип емпатії та розуміння** вимагає від лідера здатності відчувати та розуміти емоційний стан, потреби та проблеми своїх послідовників, що особливо важливо в емоційно насиченому спортивному середовищі.
- **Принцип комунікації** підкреслює роль лідера як майстра ефективного спілкування, здатного чітко доносити ідеї та мотивувати[12, 15, 39].
- **Принцип розвитку та наставництва** спонукає лідера сприяти зростанню потенціалу своїх послідовників, виступаючи у ролі ментора.
- **Принцип адаптивності** дозволяє лідеру гнучко обирати стилі впливу залежно від ситуації та індивідуальних особливостей команди.
- **Принцип відповідальності** підкреслює готовність лідера брати на себе відповідальність за результати та визнавати власні помилки.
- **Принцип створення сприятливої атмосфери** є вирішальним для формування позитивного психологічного клімату, взаємодопомоги та почуття приналежності у команді[28, 29, 32].

Функції керівництва – це систематизовані види управлінської діяльності, що забезпечують досягнення поставлених цілей. До них належить **планування**, що охоплює визначення місії, бачення та стратегічних цілей (наприклад, перемога на змаганнях, розвиток конкретного виду спорту). **Організація** передбачає формування структури, розподіл обов'язків, забезпечення ресурсами та створення умов для ефективної роботи. **Мотивація** спрямована на стимулювання спортсменів, тренерів та персоналу до досягнення високих результатів, використовуючи як матеріальні, так і нематеріальні стимули. **Контроль** включає моніторинг виконання завдань, оцінку прогресу та дотримання стандартів. **Координація** забезпечує злагоджену роботу всіх підрозділів, усуваючи конфлікти та синхронізуючи

дії. А *прийняття рішень* є ключовою функцією, що передбачає обґрунтований та своєчасний вибір оптимальних управлінських рішень на всіх рівнях[1, 7, 9, 45, 57].

Функції лідерства, натомість, мають більш психологічний та впливовий характер. *Натхнення та мотивування* полягають у здатності лідера підтримувати бойовий дух команди, особливо в умовах конкуренції та труднощів. *Формування бачення та цінностей* передбачає передачу спільного бачення майбутнього та прищеплення цінностей, що об'єднують команду. *Розвиток та навчання* реалізується через наставництво та сприяння зростанню потенціалу співробітників. *Створення позитивного клімату* полягає у формуванні атмосфери довіри, взаємоповаги та співпраці. *Управління змінами* дозволяє лідеру бути рушієм інновацій та допомагати команді адаптуватися до нових умов. *Вирішення конфліктів* є важливою функцією для спрямування енергії команди на спільні цілі, а не на внутрішні суперечки. Нарешті, *представництво та комунікація* забезпечує ефективне спілкування лідера як всередині команди, так і з зовнішніми зацікавленими сторонами[7, 13, 20, 38].

Таким чином, у фізкультурно-спортивних організаціях ефективно керівництво забезпечує структурну та функціональну стабільність, раціональне використання ресурсів та досягнення формальних результатів, тоді як сильне лідерство формує мотивацію, згуртованість, інноваційний дух та здатність долати виклики, що є критично важливим для успіху у динамічній та висококонкурентній спортивній галузі. Ці два аспекти управлінської діяльності не просто доповнюють один одного, а є нерозривними для забезпечення комплексного та сталого розвитку спортивних організацій.

1.2. Теоретичні підходи до класифікації стилів керівництва та моделей лідерства

Існує велика кількість теоретичних підходів до розуміння та класифікації стилів керівництва та моделей лідерства, що відображає складність і багатогранність цих управлінських феноменів. Дослідження в цій галузі еволюціонували від перших спроб виявити вроджені риси лідерів до складних ситуаційних та трансформаційних теорій, які враховують взаємодію багатьох факторів. Розуміння цих підходів є критично важливим для формування ефективних управлінських стратегій у будь-якій організації, особливо у специфічній сфері фізичної культури і спорту, де успіх часто залежить від оптимального поєднання адміністративного впливу та особистісного натхнення[43, 55].

Історично перші теорії лідерства зосереджувалися на рисах лідера. Ці підходи (наприклад, «теорія великих людей») припускали, що лідери народжуються з певним набором унікальних особистісних якостей, які відрізняють їх від послідовників. До таких рис відносили інтелект, харизму, впевненість у собі, рішучість, чесність. Однак, попри інтуїтивну привабливість, ці теорії виявилися недостатніми, оскільки не змогли визначити універсальний набір рис, що гарантував би успіх лідера в будь-якій ситуації. Більше того, вони не пояснювали, як люди без цих рис ставали лідерами[19, 21, 33].

Пізніше науковці переключили свою увагу на поведінкові теорії лідерства, що вивчали, що роблять лідери і як вони поведуться. Це дало змогу класифікувати стилі керівництва залежно від їхньої поведінки. Одними з найвідоміших є дослідження Курта Левіна та його колег, які виділили три основні стилі: авторитарний, демократичний та ліберальний (попустительський).

Авторитарний стиль характеризується централізацією влади в руках керівника, одноосібним прийняттям рішень, жорстким контролем та мінімальним залученням підлеглих. Керівник, який використовує цей стиль,

схильний до директивного управління, чітких вказівок та очікування безумовного підпорядкування. У певних ситуаціях, наприклад, у кризових умовах або коли потрібні швидкі рішення, цей стиль може бути ефективним, але зазвичай він призводить до низької мотивації, пасивності підлеглих та відсутності ініціативи. У сфері спорту такий стиль може бути виправданий, наприклад, у дуже стресових моментах змагання або коли потрібно швидко змінити тактику[27, 29, 56].

На противагу йому, *демократичний стиль* передбачає залучення підлеглих до процесу прийняття рішень, заохочення їхньої ініціативи, обмін думками та делегування повноважень. Керівник у цьому випадку виступає як фасилітатор, який створює умови для командної роботи та розвитку. Цей стиль сприяє високій мотивації, задоволеності роботою, розвитку співробітників та інноваційності. Однак він може бути менш ефективним у ситуаціях, що вимагають швидких рішень, або у великих колективах, де координація багатьох думок є складною. У спорті, наприклад, демократичний тренер часто будує міцні стосунки з командою, що сприяє взаємній довірі та віддачі[1, 9, 51].

Ліберальний (попустительський) стиль характеризується мінімальним втручанням керівника у діяльність підлеглих. Лідер надає максимальну свободу у виборі методів роботи, покладаючись на самоконтроль та самоорганізацію команди. Цей стиль може бути ефективним для висококваліфікованих, мотивованих та самодостатніх команд, але може призвести до хаосу та низької продуктивності в менш зрілих колективах. У спортивній сфері цей стиль може бути застосований до досвідчених професіоналів, які здатні до самостійної підготовки та прийняття рішень у змагальних умовах[12, 17, 49].

Дослідження Роберта Блейка та Джейн Мутон розширили поведінковий підхід, розробивши «управлінську решітку». Вона оцінює стилі керівництва за двома вимірами: орієнтацією на людей (турбота про стосунки, потреби співробітників) та орієнтацією на виробництво (турбота про

завдання, ефективність, результати). Вони виділили п'ять основних стилів: «збіднений» (низька турбота про людей і виробництво), «клубний будинок» (висока турбота про людей, низька про виробництво), «авторитет-підкорення» (низька турбота про людей, висока про виробництво), «середина дороги» (поміркована турбота про обидва аспекти) та «командний» (висока турбота про людей і виробництво). «Командний» стиль вважається найбільш ефективним, оскільки він поєднує високу орієнтацію на завдання з турботою про співробітників[21, 22, 46].

Згодом з'явилися ситуаційні (контингенційні) теорії лідерства, які припустили, що не існує єдиного «найкращого» стилю керівництва. Ефективність стилю залежить від конкретної ситуації, що включає характеристики лідера, підлеглих, тип завдання, структуру організації та зовнішнє середовище. До таких теорій відносяться[3, 24, 37, 41]:

- **Модель Фідлера (ситуаційна теорія лідерства).** Вона стверджує, що ефективність лідерства залежить від поєднання стилю лідерства (орієнтація на завдання чи стосунки) та сприятливості ситуації (відносини лідер-підлегли, структура завдання, влада позиції). Фідлер вважав, що стиль лідера є фіксованим, і для підвищення ефективності потрібно змінювати ситуацію або підбирати лідера до ситуації.
- **Теорія «шлях-ціль» (House & Mitchell).** Ця теорія фокусується на тому, як лідер може мотивувати підлеглих до досягнення цілей, допомагаючи їм пройти «шлях» до бажаного результату. Лідер має обирати стиль (директивний, підтримуючий, учасницький, орієнтований на досягнення) залежно від характеристик підлеглих (здібності, потреби) та зовнішнього середовища (структура завдання, формальна система влади). Наприклад, у спорті тренер може бути директивним з новачками, але більш підтримуючим з досвідченими спортсменами[1, 21, 22].
- **Модель Херсі-Бланишарда (ситуаційне лідерство).** Ця модель пропонує адаптувати стиль лідерства залежно від «зрілості» підлеглих,

яка визначається їхньою компетентністю та прихильністю. Стилі варіюються від «розповідаючого» (висока орієнтація на завдання, низька на стосунки) для незрілих підлеглих до «делегуючого» (низька орієнтація на завдання і стосунки) для високозрілих.

Особливе місце в сучасних теоріях лідерства займають нові парадигми, що зосереджуються на трансформаційному та харизматичному впливі лідера.

Трансформаційне лідерство (особливо розроблене Бернардом Бассом) вважається одним з найбільш ефективних у сучасному менеджменті. Такий лідер надихає своїх послідовників, підвищує їхню свідомість щодо важливості завдань, мотивує їх виходити за межі власних інтересів заради блага організації. Трансформаційне лідерство має чотири ключові компоненти[2, 4, 14]:

1. **Ідеалізований вплив (харизма)** – лідер є прикладом для наслідування, викликає повагу та довіру.
2. **Надихаюча мотивація** – лідер артикулює переконливе бачення майбутнього та надихає послідовників.
3. **Інтелектуальна стимуляція** – лідер заохочує креативність, критичне мислення та вирішення проблем.
4. **Індивідуалізований розгляд** – лідер приділяє увагу індивідуальним потребам кожного послідовника, сприяючи їхньому розвитку. На відміну від нього, **транзакційне лідерство** базується на системі обміну: лідер винагороджує послідовників за виконання завдань і карає за їх невиконання. Це ефективно для досягнення короткострокових цілей, але не сприяє інноваціям чи довгостроковій відданості. У спорті, наприклад, трансформаційний тренер може надихнути команду на подолання труднощів і досягнення надзвичайних результатів, тоді як транзакційний тренер буде орієнтований на виконання конкретних тактичних завдань і систему заохочень[17, 23].

Харизматичне лідерство (досліджене, зокрема, Максом Вебером та Робертом Хаусом) фокусується на особистісних якостях лідера, що

дозволяють йому викликати у послідовників сильну емоційну прив'язаність, віру та відданість. Харизматичні лідери часто мають сильне бачення, готові йти на ризик, демонструють впевненість та нестандартну поведінку. Цей тип лідерства часто перетинається з трансформаційним, оскільки харизма є важливою складовою ідеалізованого впливу. У спортивній сфері харизматичні тренери або функціонери часто стають символами цілих епох або клубів, надихаючи мільйони вболівальників та спортсменів[23, 28, 37].

Поряд із цими класичними та сучасними підходами, варто згадати і *сервісне лідерство* (Роберт Грінліф), де лідер насамперед служить потребам своїх послідовників та організації, ставлячи їхні інтереси вище власних. Це передбачає глибоку емпатію, вміння слухати, зцілювати та розвивати. У спорті сервісний лідер може зосередитися на забезпеченні оптимальних умов для тренувань та відновлення спортсменів, а також на їхньому психологічному благополуччі.

Також набуває популярності *автентичне лідерство*, яке передбачає, що лідер є справжнім, чесним та послідовним у своїх діях, цінностях та відносинах. Він усвідомлює свої сильні та слабкі сторони, діє відповідно до своїх переконань і будує відносини на довірі[19, 24, 54].

Тож, еволюція теоретичних підходів до керівництва та лідерства (таблиця 1.1.), від простих уявлень про вроджені риси до складних ситуаційних та трансформаційних моделей, підкреслює ключову ідею: *ефективний лідер – це не той, хто слідує одному шаблону, а той, хто здатен адаптуватися, інтегрувати різні підходи та відповідати на виклики унікального середовища*. В організаціях сфери фізичної культури і спорту це означає, що керівник має бути не лише адміністратором, здатним до планування та контролю, але й натхненником, психологом, який розуміє потреби команди, здатен мотивувати до досягнення високих спортивних цілей та підтримувати позитивний психологічний клімат. Синтез цих знань є запорукою успішного розвитку фізкультурно-спортивної галузі в сучасних умовах[1, 15, 40].

Таблиця 1.1.

Еволюція теоретичних підходів до керівництва та лідерства

Підхід / Теорія	Основна ідея	Ключові представники	Застосування у сфері фізичної культури і спорту
<i>Теорія рис</i>	Лідерство визначається вродженими особистісними якостями.	Галтон, Стогділл (ранні роботи)	Ідентифікація потенційних лідерів та керівників з певними лідерськими задатками у фізкультурно-спортивній галузі.
<i>Поведінкові теорії</i>	Ефективність лідерства залежить від конкретних дій та поведінки лідера.	Курт Левін, Блейк та Мутон («управлінська решітка»)	Аналіз домінуючих стилів управління у фізкультурно-спортивних організаціях (наприклад, авторитарний чи демократичний підхід).
<i>Ситуаційні (контингентні) теорії</i>	Оптимальний стиль лідерства залежить від конкретних обставин та характеристик ситуації.	Фідлер, Хаус («шлях-ціль»), Херсі-Бланшард	Вибір адекватного стилю керівництва або тренерства залежно від рівня підготовки команди, типу змагань чи психологічного стану спортсменів.
<i>Трансформаційне лідерство</i>	Лідер надихає та мотивує послідовників, спонукаючи їх до особистісного зростання та досягнення цілей, що виходять за межі особистих інтересів.	Бернард Басс, Джеймс МакГрегор Бернс	Формування довгострокового бачення спортивного успіху, створення високої мотивації та командного духу у фізкультурно-спортивних колективах.
<i>Транзакційне лідерство</i>	Лідерство базується на системі обміну: винагород за досягнення та санкцій за невиконання.	Бернард Басс	Використання чітких систем заохочень за спортивні результати та дисциплінарних заходів у фізкультурно-спортивних організаціях.
<i>Харизматичне лідерство</i>	Вплив лідера ґрунтується на його видатних особистих якостях, здатності викликати	Макс Вебер, Роберт Хаус	Створення потужного мотиваційного впливу на спортсменів та колектив, формування сильної лояльності до керівника або команди.

	захоплення та відданість.		
Сервісне лідерство	Лідер насамперед служить потребам своїх послідовників та організації, забезпечуючи їхній розвиток та благополуччя.	Роберт Грінліф	Орієнтація керівника або тренера на підтримку та всебічний розвиток спортсменів, створення комфортних умов для їхнього зростання.
Автентичне лідерство	Лідер є справжнім, чесним, діє відповідно до своїх внутрішніх цінностей та переконань.	Білл Джордж	Формування довіри та прозорості у відносинах між керівництвом та співробітниками/спортсменами у спортивній організації.

Узагальнено автором на основі [19, 21, 22, 26, 34]

Таким чином, розмаїття теоретичних підходів до класифікації стилів керівництва та моделей лідерства свідчить про їхню динамічність та адаптивність. Управління в організаціях сфери фізичної культури і спорту вимагає від керівників та лідерів глибокого розуміння цих теорій, вміння застосовувати різні стилі залежно від конкретних ситуацій, характеристик команди та індивідуальних особливостей спортсменів. Лише інтеграція формалізованого підходу до керівництва з неформальним, надихаючим лідерством може забезпечити сталий розвиток, високі досягнення та формування сприятливого психологічного клімату в колективі. Успішний керівник у сфері фізичної культури і спорту – це не лише адміністратор, а й стратег, мотиватор та, перш за все, лідер, здатний вести свою команду до нових вершин.

1.3. Фактори, що впливають на ефективність управління у сфері фізичної культури і спорту

Ефективність управління в будь-якій сфері діяльності, зокрема у фізичній культурі і спорті, є багатофакторним явищем. Вона не може бути

зведена лише до особистих якостей керівника чи дотримання формальних процедур. Навпаки, це результат складної взаємодії внутрішніх та зовнішніх чинників, які постійно змінюються і вимагають від управлінського апарату гнучкості, адаптивності та стратегічного мислення. Розуміння цих факторів є критично важливим для розробки адекватних управлінських стратегій та досягнення поставлених цілей у такій специфічній та динамічній галузі, як спорт[8, 47, 61].

До внутрішніх факторів, що безпосередньо впливають на ефективність управління у сфері фізичної культури і спорту, належить насамперед організаційна структура. Її раціональність, чіткість ієрархії, визначеність повноважень та відповідальності суттєво впливають на швидкість прийняття рішень, ефективність комунікацій та загальну координацію діяльності. Надмірна централізація або, навпаки, повна відсутність контролю можуть гальмувати розвиток і призводити до неефективного використання ресурсів. У спортивних організаціях, де важлива оперативність (наприклад, під час підготовки до змагань), оптимізація структури має першочергове значення[5, 16, 29].

Не менш важливим є кадровий потенціал організації. Якість, кваліфікація, досвід та особистісні характеристики працівників – від керівників вищої ланки до тренерів, інструкторів, методистів та допоміжного персоналу – безпосередньо відображаються на результативності управлінської діяльності. У спортивній сфері, де знання та вміння працювати з людьми, мотивувати їх, розвивати таланта мають вирішальне значення, кваліфікація кадрів є одним із найвагоміших факторів успіху. Недостатній рівень професіоналізму або відсутність необхідних компетенцій можуть значно знизити ефективність управління[4, 8, 54].

Організаційна культура також відіграє ключову роль. Це сукупність цінностей, норм, переконань, традицій та правил поведінки, які поділяють члени організації. Сприятлива організаційна культура, що підтримує відкритість, довіру, взаємодопомогу, інновації та орієнтацію на результат, є

потужним чинником підвищення ефективності управління. У спортивній організації формування культури переможців, взаємоповаги та етичної поведінки є фундаментальним для досягнення як спортивних, так і соціальних цілей. Ігнорування цього фактора може призвести до конфліктів, низької мотивації та вигорання співробітників.

Система комунікацій всередині організації є ще одним життєво важливим внутрішнім фактором. Ефективний обмін інформацією – як вертикальний (між керівництвом та підлеглими), так і горизонтальний (між відділами та колегами) – забезпечує своєчасне прийняття рішень, мінімізує непорозуміння та сприяє злагодженій роботі. У спорті, де швидкість та точність інформації можуть бути вирішальними (наприклад, під час передачі тактичних вказівок), налагоджена комунікація є безумовною вимогою. Бар'єри у комунікації можуть призвести до серйозних помилок та втрати довіри[19, 31, 58, 61].

Мотивація та система стимулювання працівників прямо впливають на їхню продуктивність та відданість справі. Це включає як матеріальні стимули (заробітна плата, премії, бонуси за досягнення), так і нематеріальні (визнання, можливості для професійного та кар'єрного зростання, сприятливий робочий клімат, баланс між роботою та особистим життям). У сфері фізичної культури і спорту, де емоційна складова та прагнення до досягнень є дуже сильними, ефективна система мотивації здатна значно підвищити результативність діяльності.

Наявність та якість ресурсів – фінансових, матеріально-технічних (спортивні споруди, обладнання, інвентар), інформаційних – є фундаментальним фактором. Недостатнє фінансування, застаріле обладнання або відсутність доступу до актуальної інформації можуть значно обмежувати можливості управлінського апарату та перешкоджати реалізації амбітних планів. Ефективне управління передбачає раціональне використання наявних ресурсів та постійний пошук нових джерел їх залучення[11, 18, 35, 41].

Крім внутрішніх, на ефективність управління у сфері фізичної культури і спорту впливає низка зовнішніх факторів, які керівництво не може контролювати безпосередньо, але мусить враховувати та адаптуватися до них.

Політико-правове середовище включає законодавчу та нормативну базу, державну політику у сфері спорту, молодіжної політики, а також міжнародні угоди та регуляції. Зміни у законодавстві щодо фінансування спорту, антидопінгової політики, організації масових заходів можуть суттєво впливати на діяльність спортивних організацій. Керівництво повинно постійно моніторити ці зміни та забезпечувати відповідність своєї діяльності чинним нормам[48, 49].

Економічне середовище охоплює макроекономічні показники (ВВП, інфляція, рівень доходів населення), фінансову стабільність, доступність інвестицій, рівень спонсорської підтримки. Економічні кризи або, навпаки, періоди зростання безпосередньо впливають на фінансові можливості спортивних організацій, їхню здатність залучати кваліфіковані кадри та інвестувати у розвиток інфраструктури.

Соціокультурні фактори відображають демографічні зміни, рівень життя, стан здоров'я населення, цінності, традиції та суспільні очікування щодо спорту. Зростання інтересу до здорового способу життя, популярність певних видів спорту, зміна пріоритетів молоді – все це впливає на попит на спортивні послуги та формує завдання для управлінців. Урахування соціокультурних особливостей регіону або країни є ключовим для успішної реалізації програм у сфері фізичної культури[19, 21, 23].

Технологічний прогрес є одним із найдинамічніших зовнішніх факторів. Розвиток спортивної науки, нові методи тренувань, інноваційне обладнання, цифрові технології в управлінні (наприклад, спортивна аналітика, системи управління клубами, онлайн-трансляції, соціальні мережі) – все це створює як нові можливості, так і нові виклики. Керівництво, яке ігнорує технологічні інновації, ризикує втратити конкурентоспроможність.

Впровадження сучасних ІТ-рішень може значно оптимізувати адміністративні процеси та взаємодію з аудиторією.

Конкурентне середовище у спорті є надзвичайно інтенсивним. Конкуренція за талановитих спортсменів, висококваліфікованих тренерів, спонсорські контракти, вболівальників та медіа-увагу вимагає від керівництва постійного пошуку конкурентних переваг, розробки унікальних пропозицій та ефективного маркетингу. Аналіз діяльності конкурентів та впровадження найкращих практик є невід'ємною частиною управлінської діяльності[47, 61].

Нарешті, фактори глобалізації та міжнародної співпраці також мають значний вплив. Участь у міжнародних змаганнях, дотримання міжнародних стандартів, співпраця з міжнародними спортивними федераціями та організаціями, а також вплив світових трендів у спорті вимагають від керівництва розуміння та адаптації до глобальних процесів.

Усі ці внутрішні та зовнішні фактори (Рис. 1.1.) не діють ізольовано, а перебувають у постійній взаємодії, створюючи унікальне середовище для кожної спортивної організації. Ефективний управлінець у сфері фізичної культури і спорту повинен мати глибоке розуміння цієї взаємодії, вміти проводити комплексний аналіз зовнішніх можливостей та загроз (SWOT-аналіз), а також внутрішніх сильних та слабких сторін[12, 23, 29].

Отже, успішне управління у сфері фізичної культури і спорту вимагає не лише теоретичних знань, а й практичного досвіду, здатності до системного аналізу, стратегічного мислення та гнучкості в адаптації до постійно мінливих умов. Інвестування в розвиток управлінських компетенцій, постійний моніторинг зовнішнього середовища та створення сприятливої внутрішньої культури є критично важливими для досягнення високих спортивних результатів та соціального впливу.

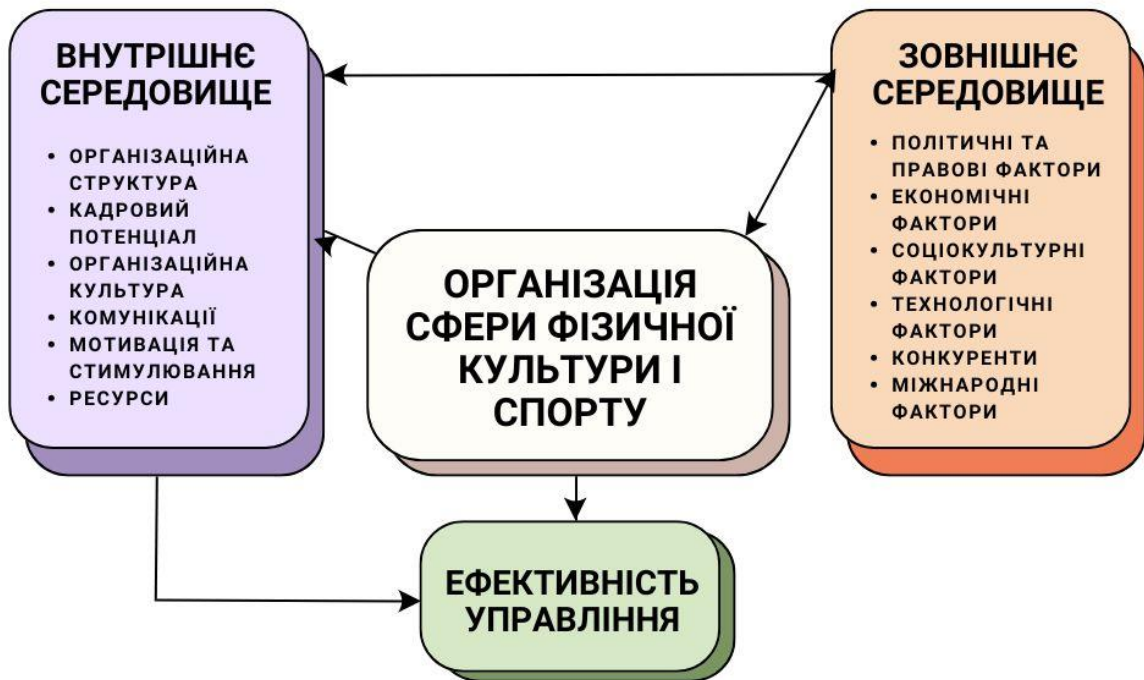


Рис. 1.1. Фактори впливу на діяльність організації сфери фізичної культури і спорту

Джерело: складено автором на основі [11, 23, 26, 34]

Висновки до розділу 1

Керівництво та лідерство є ключовими, але відмінними управлінськими процесами для організацій сфери фізичної культури і спорту. Керівництво – це формальний процес управління ресурсами та досягнення цілей за допомогою планування, організації та контролю. Його принципи включають цільову орієнтацію та системність.

Лідерство, натомість, є неформальним, психологічним впливом, що ґрунтується на натхненні, переконанні та формуванні довіри. Принципи лідерства у спорті охоплюють візіонерство, довіру та емпатію. У той час як керівництво забезпечує операційну ефективність, лідерство сприяє мотивації,

створенню сприятливого клімату та управлінню змінами, що є життєво важливим для динамічної спортивної галузі.

Еволюція наукових підходів до керівництва та лідерства відображає їхню складність. Від початкових теорій рис науковці перейшли до поведінкових теорій (авторитарний, демократичний, ліберальний стилі), які фокусувалися на діях керівника. Згодом з'явилися ситуаційні (контингенційні) теорії, що підкреслили залежність ефективності стилю від конкретних обставин.

Сучасні концепції, такі як трансформаційне лідерство, харизматичне, сервісне та автентичне, роблять акцент на емоційному впливі, натхненні та розвитку послідовників. Це свідчить, що успішний лідер у спорті повинен бути гнучким, здатним адаптувати свій стиль, мотивувати та розвивати команду, виходячи за межі формальних обов'язків.

Ефективність управління у сфері фізичної культури і спорту визначається складною взаємодією внутрішніх та зовнішніх факторів. До внутрішніх чинників належать організаційна структура, кадровий потенціал, організаційна культура, системи комунікацій, мотивація та наявність ресурсів. Ці елементи формують внутрішню спроможність організації.

Зовнішні фактори, такі як політико-правове, економічне, соціокультурне, технологічне, конкурентне середовище та глобальні тенденції, впливають на діяльність організації ззовні. Комплексний аналіз та врахування цих взаємодіючих факторів є ключовим для стратегічного мислення керівництва, забезпечення адаптивності та досягнення високих результатів у динамічній спортивній галузі.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДИ І ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

2.1. Методи дослідження

Для досягнення мети дослідження та розв'язання сформульованих завдань у сфері керівництва та лідерства в організаціях фізичної культури і спорту було використано сукупність методів, які в комплексі забезпечили глибоке й системне вивчення тематики. Обрані методи дали змогу отримати достовірні результати, якісно опрацювати інформацію та сформулювати обґрунтовані висновки. Нами було застосовано наступний спектр наукових методів:

1. Теоретичний аналіз та узагальнення літературних джерел;
2. Соціологічні методи (опитування, анкетування);
3. Метод системного аналізу;
4. Методи математичної статистики;
5. Метод узагальнення отриманої інформації.

2.1.1. Теоретичний аналіз та узагальнення літературних джерел

Першочерговим етапом дослідження стало опрацювання наукової літератури, що стосується питань управління, лідерства, соціального менеджменту, а також специфіки функціонування спортивних організацій. Здійснено аналіз вітчизняних і зарубіжних монографій, наукових статей, методичних посібників, нормативно-правових документів [6, 59].

Цей метод дозволив:

- визначити понятійно-категоріальний апарат дослідження;
- встановити головні підходи до аналізу стилів керівництва та типів лідерства;
- виокремити специфіку управління у сфері спорту;
- сформулювати концептуальну рамку для емпіричної частини дослідження.

2.1.2. Соціологічні методи (опитування, анкетування)

З метою безпосереднього вивчення особливостей керівництва та проявів лідерства в організаціях, діяльність яких спрямована на розвиток сфери фізичної культури і спорту, було проведено соціологічне опитування. Цей метод дозволив отримати первинну інформацію про управлінські практики, стиль керівництва, мотиваційні підходи та взаємодію між керівниками й підлеглими у сфері фізичної культури і спорту.

Ключовим інструментом збору інформації стала анкета, спеціально розроблена для аналізу лідерських характеристик управлінців, ефективності організаційної структури, а також проблем і потреб, з якими стикаються спортивні установи в умовах сучасних викликів. Зібрані дані дозволили оцінити реальні управлінські підходи та ступінь розвитку лідерських якостей у керівників на різних рівнях.

Опитування проводилося серед працівників Департаменту молоді та спорту виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації), що є одним із ключових суб'єктів реалізації державної політики у сфері фізичної культури і спорту. Участь у дослідженні взяли 32 респонденти, включаючи керівників підрозділів, менеджерів середньої ланки та фахівців, які безпосередньо впливають на прийняття управлінських рішень у фізкультурно-спортивній сфері.

Зведені кількісні результати опитування представлені у додатку Б у вигляді табличних даних, що відображають відповіді на кожне запитання анкети (додаток А). Це дало змогу об'єктивно оцінити поточний стан керівництва та лідерства в державних спортивних установах і виявити потенційні напрями для розвитку управлінського персоналу.

2.1.3. Метод системного аналізу

Застосування системного аналізу дозволило розглядати організацію як складну, динамічну структуру з внутрішніми зв'язками між усіма її елементами[59]. Це дало можливість осмислити керівництво й лідерство не

ізолювано, а у взаємозв'язку з іншими компонентами управлінської системи: мотивацією, комунікацією, стилем керівництва, інституційними обмеженнями. Системний підхід дав змогу виявити взаємозалежність між ефективністю керівництва та рівнем залученості працівників; охопити як індивідуальний, так і організаційний рівень аналізу; поєднати результати теоретичного та емпіричного дослідження в єдине аналітичне поле.

2.1.4. Методи математичної статистики

Кількісні дані, отримані в ході анкетування, були опрацьовані з використанням методів математичної статистики. Зокрема, застосовано підрахунок частот, відсоткове зіставлення відповідей, побудову діаграм. Завдяки цьому було встановлено тенденції у сприйнятті лідерських якостей керівників; порівняно оцінки різних груп респондентів; забезпечено об'єктивність аналізу результатів дослідження[6, 59].

2.1.5. Метод узагальнення отриманої інформації

Заключним етапом дослідження стало узагальнення отриманих даних з різних джерел. Інтеграція теоретичного аналізу, соціологічних оцінок та статистичних результатів дозволила сформулювати обґрунтовані висновки щодо поточного стану, перспектив і напрямів удосконалення лідерства та керівництва у спортивних організаціях, зокрема — у контексті державного управління[6, 59].

2.2. Організація дослідження

У відповідності з метою і завданнями кваліфікаційної роботи наша дослідно-експериментальна робота проводилася в 3 етапи:

1-й етап – підготовчо-теоретичний (січень 2025 – квітень 2025). На цьому етапі було здійснено формулювання теоретичних засад дослідження: визначено актуальність теми, сформульовано об'єкт, предмет, мету і завдання. Особливу увагу було приділено аналітичному вивченню сучасних підходів до організаційного керівництва, стилів лідерства, моделей управління персоналом у спортивних організаціях, а також взаємозв'язку між лідерськими якостями керівника та ефективністю управлінських рішень. Аналіз наукових джерел дозволив визначити основні типи керівництва, що застосовуються у сфері спорту; з'ясувати, як лідерські стратегії впливають на мотивацію, дисципліну та результативність колективів; сформулювати теоретичну основу для подальшого дослідження.

2-й етап – емпіричне дослідження та первинна обробка даних (квітень 2025 – липень 2025). Цей етап був присвячений збору емпіричних даних про практики керівництва та прояви лідерства в організаціях фізичної культури і спорту. Згідно з обраною методикою, основним інструментом збору інформації стала анкета, яка дозволила дослідити управлінські підходи, що застосовуються керівниками різних рівнів; ступінь довіри до керівництва з боку персоналу; лідерські риси, які найбільш високо оцінюються в професійному середовищі; фактори, що впливають на ефективність управління у спортивній галузі.

Опитування було проведене серед працівників Департаменту молоді та спорту виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації). Участь в опитуванні взяли 32 респонденти, що представляють різні рівні управлінської структури, що дозволило отримати багатопланові дані. Результати були систематизовані, що створило основу для подальшого аналізу та інтерпретації результатів дослідження.

3-й етап – аналіз, інтерпретація даних та формування висновків (серпень 2025 – жовтень 2025). На завершальному етапі дослідження здійснено глибокий аналіз зібраної інформації з використанням методів кількісної і якісної обробки. Проведено статистичну інтерпретацію відповідей та зіставлення емпіричних результатів із теоретичними моделями керівництва й лідерства. На основі цього сформульовано висновки щодо домінуючих стилів управління в досліджуваній сфері; виявлено найбільш поширені управлінські проблеми; розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення керівництва та розвитку лідерського потенціалу у фізкультурно-спортивних організаціях.

РОЗДІЛ 3

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ КЕРІВНИЦТВА І ЛІДЕРСТВА У ФІЗКУЛЬТУРНО- СПОРТИВНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ (НА ПРИКЛАДІ ДЕПАРТАМЕНТУ МОЛОДІ ТА СПОРТУ ВИКОНАВЧОГО ОРГАНУ КИЇВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ (КИЇВСЬКОЇ МІСЬКОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ))

Вивчення теоретичних засад керівництва і лідерства, їхніх принципів та функцій створює необхідну базу для переходу до емпіричної оцінки управлінських практик у реальних умовах. Для забезпечення достовірності та об'єктивності дослідження, а також з метою виявлення розбіжностей між теоретичними моделями та практичною діяльністю, було реалізовано соціологічне опитування. Цей метод є одним із найбільш ефективних інструментів для збору первинної інформації щодо суб'єктивного сприйняття управлінських процесів безпосередніми учасниками. Соціологічне дослідження дозволило нам не лише констатувати наявність тих чи інших стилів управління, але й розкрити їхній вплив на мотивацію, психологічний клімат та загальну ефективність роботи колективу досліджуваного об'єкту.

З метою безпосереднього вивчення особливостей керівництва та проявів лідерства в організаціях, діяльність яких спрямована на розвиток сфери фізичної культури і спорту, і було проведено соціологічне опитування. Метою цього дослідження було отримання об'єктивних даних про управлінські практики, стиль керівництва, мотиваційні підходи та характер взаємодії між керівниками й підлеглими у специфічних умовах фізкультурно-спортивної сфери. Особлива увага приділялася виявленню домінуючих лідерських якостей управлінського апарату, оскільки саме лідерство часто виступає каталізатором досягнення високих, амбітних цілей у даній галузі.

Ключовим інструментом збору інформації виступила анкета, спеціально розроблена відповідно до теоретико-методологічних засад, викладених у першому розділі кваліфікаційної роботи. Структура анкети

була сформована таким чином, щоб забезпечити комплексний аналіз управлінської ситуації та охопити всі ключові аспекти керівництва і лідерства. Загалом, анкета була розділена на три логічні та змістовні блоки, кожен з яких мав свою чітко визначену мету. Такий блоковий підхід дозволив систематизувати зібрану інформацію та забезпечити її послідовну і глибоку інтерпретацію.

Об'єктом емпіричного дослідження було обрано Департамент молоді та спорту виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) (далі – Департамент), що є одним із ключових суб'єктів реалізації державної політики у сфері фізичної культури і спорту на рівні столиці. Це дозволило отримати дані в умовах складної, багаторівневої структури, яка поєднує адміністративні функції з необхідністю підтримки спортивних досягнень.

Участь у дослідженні взяли 32 респонденти, що є достатньою вибіркою для якісного аналізу в рамках конкретної управлінської структури. До групи опитаних увійшли керівники підрозділів, менеджери середньої ланки та фахівці, які безпосередньо задіяні у прийнятті управлінських рішень та реалізації програм у фізкультурно-спортивній сфері. Їхні відповіді дозволили оцінити управлінські підходи з різних перспектив, враховуючи як досвід керівної ланки, так і сприйняття фахівців-виконавців. Зібрані дані, таким чином, дозволили оцінити реальні управлінські підходи та ступінь розвитку лідерських якостей у керівників на різних рівнях.

Перший блок анкети отримав назву «Оцінка стилів керівництва». Мета цього блоку полягала у виявленні домінуючих стилів управління, що застосовуються керівниками Департаменту (авторитарний, демократичний, ліберальний, ситуаційний), а також у визначенні рівня задоволеності співробітників цими стилями. Аналізувалися такі аспекти, як ступінь делегування повноважень, ясність управлінських рішень та якість зворотного зв'язку, що є прямими індикаторами ефективності формального керівництва.

Другий блок – «Виявлення домінуючих лідерських характеристик» – був сфокусований на неформальному впливі. Мета цього блоку полягала у діагностиці конкретних лідерських якостей (харизматичність, професіоналізм, емпатія, здатність надихати), які найбільш яскраво проявляються серед управлінського персоналу. Відповіді респондентів дозволили встановити, наскільки керівники виступають натхненниками для команди, чи здатні вони об'єднувати колектив навколо спільних цілей та чи є вони прикладом для наслідування, що є критичним для трансформаційного лідерства.

Третій блок – «Проблеми та бар'єри у реалізації ефективного лідерства» – мав на меті ідентифікацію перешкод, які знижують ефективність управлінської діяльності. Мета полягала у визначенні системних проблем, таких як надмірний бюрократизм, недостатність ресурсів, неефективна система мотивації, проблеми комунікації та відсутність чіткої стратегії. Аналіз відповідей у цьому розділі дозволив виявити найгостріші виклики, які стоять перед керівництвом Департаменту, та закласти основу для розробки практичних рекомендацій щодо оптимізації управлінських процесів.

Інтерпретація зібраних даних, що буде представлена у подальших підрозділах, дозволить провести всебічний аналіз сучасного стану керівництва і лідерства в організації. Зіставлення результатів опитування з теоретичними моделями лідерства дасть змогу не лише оцінити фактичні стилі управління, а й сформувані обґрунтовані висновки щодо їхньої відповідності вимогам сучасної фізкультурно-спортивної сфери.

Таким чином, соціологічне опитування стало ключовим етапом дослідження, що забезпечив перехід від теоретичних розробок до емпіричної площини, надавши необхідний фактичний матеріал для глибокої та комплексної оцінки управлінської культури у Департаменті.

3.1. Діагностика управлінських стилів у сфері фізичної культури і спорту

Аналіз управлінських стилів, що домінують у Департаменті, є першим і фундаментальним кроком у діагностиці ефективності керівництва. Цей підрозділ ґрунтується на результатах першого блоку соціологічного опитування, метою якого було оцінити сприйняття співробітниками формалізованих управлінських практик своїх безпосередніх керівників. Дослідження стилів керівництва, рівня делегування, прозорості рішень та якості зворотного зв'язку дозволяє виявити, наскільки управлінські підходи відповідають вимогам сучасної, орієнтованої на результат та командну роботу, сфери фізичної культури і спорту.

Перш ніж перейти до оцінки стилів керівництва, необхідно проаналізувати склад опитаних фахівців. Тут результати показують, що більшість респондентів – провідні фахівці (46,9%), за ними йдуть керівники підрозділів (25%) та спеціалісти (18,8%). Найменшу частку становлять заступники директора (9,4%). Цей розподіл свідчить про те, що опитування відображає позицію переважної більшості виконавчого та середнього управлінського складу, чиє безпосереднє сприйняття управлінських рішень є ключовим для оцінки їхньої ефективності.

Розподіл стажу роботи у сфері фізичної культури і спорту демонструє високий рівень професійної сталості та досвіду колективу: 46,9% респондентів мають стаж 10 років і більше, а 37,5% – 3-9 років. Сумарно, 84,4% опитаних є досвідченими фахівцями. Це означає, що їхні оцінки стилів керівництва є не випадковими, а ґрунтуються на довготривалому досвіді та глибокому розумінні специфіки роботи у сфері фізичної культури і спорту.

Аналіз першого блоку анкети розпочато з оцінки загального задоволення стилем керівництва безпосереднього керівника, що є ключовим індикатором успішності управлінських підходів. Більшість респондентів висловлюють задоволення стилем керівництва: 71,9% респондентів (25,0% цілком задоволені + 46,9% скоріше задоволені). Лише 6,2% висловили незадоволення (Рис. 3.1.). Такий високий показник загальної задоволеності є

потужним позитивним сигналом, який підтверджує прийнятність та ефективність застосовуваних керівниками управлінських підходів. Проте, значна частка у 21,9%, що позначила часткову задоволеність, вказує на наявність певних внутрішніх резервів та зон, де необхідне точкове вдосконалення управлінських практик для досягнення максимально можливої лояльності та залученості персоналу.

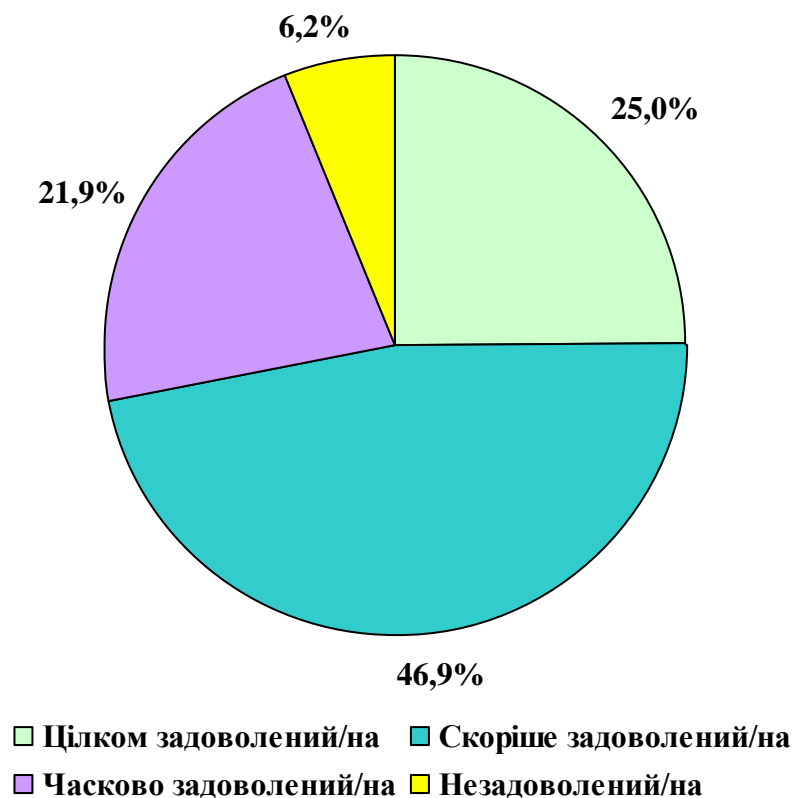


Рис. 3.1. Рівень задоволеності опитуваних стилем керівництва їх безпосереднього керівника

Логічним продовженням оцінки задоволеності стало визначення типу стилю, який сприймається як домінуючий у безпосереднього керівника Департаменту. Це питання дало змогу виявити, що найбільш поширеним є демократичний стиль (56,3%). Цей стиль, що передбачає залучення підлеглих до обговорення рішень та врахування їхньої думки, корелюється з високою задоволеністю, зафіксованою у попередньому питанні. Це підтверджує

гіпотезу про те, що керівництво Департаменту переважно дотримується сучасних, людино-орієнтованих моделей управління, які є найбільш сприятливими для мотивованої та досвідченої команди. Значно менші частки отримали ліберальний (18,8%), авторитарний (15,6%) та ситуаційний (9,4%) стилі (Рис. 3.2.), що підтверджує відсутність жорстких директивних методів як основних.

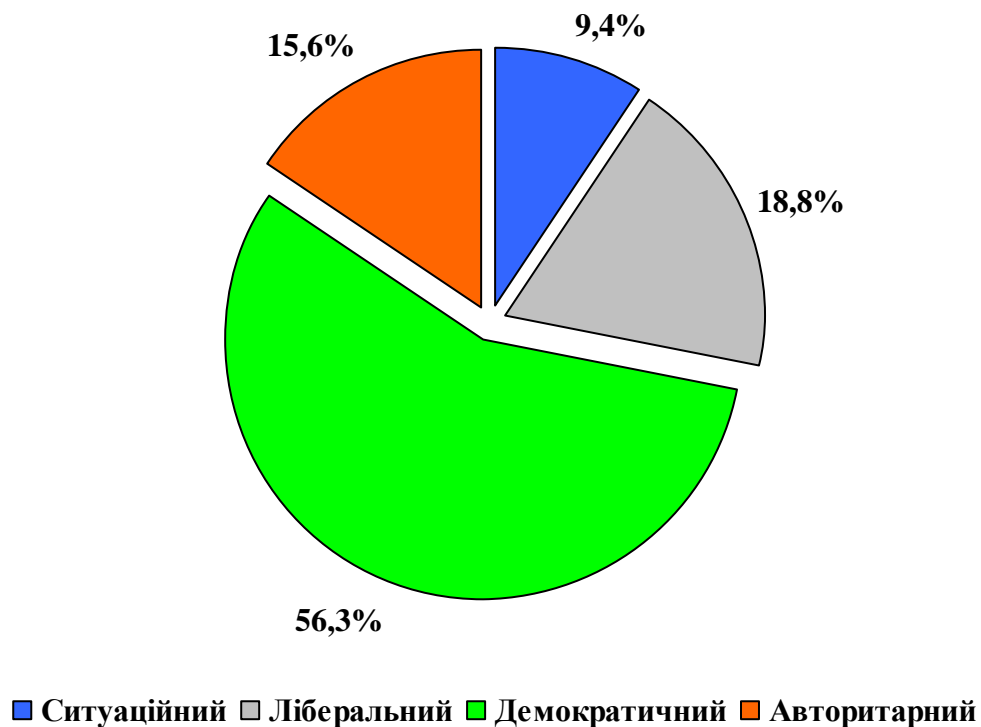


Рис. 3.2. Переважаючий стиль керівництва в Департаменті

Переходячи від загальної оцінки стилю до конкретних управлінських практик, ми поставили наступне питання: «Наскільки часто Ваш керівник делегує повноваження та відповідальність?», що є прямим індикатором рівня довіри та участі. Більшість керівників часто (43,8%) або завжди (18,8%) делегують повноваження, що сумарно становить 62,6%. Цей високий показник є ключовим підтвердженням виявленого демократичного стилю управління. Ефективне делегування свідчить не лише про розподіл

навантаження, але й про довіру до компетенції співробітників (особливо важливої для досвідченого колективу) та сприяє їхньому професійному розвитку, підвищуючи відповідальність за кінцевий результат.

Наступний аспект, що безпосередньо впливає на виконання завдань, – це прозорість управлінських рішень. Отже, питання «Наскільки рішення Вашого керівника зрозумілі та обґрунтовані для Вас?» показало, що абсолютна більшість респондентів вважає рішення керівництва зрозумілими та обґрунтованими: 50,0% – часто і 21,9% – завжди, що разом становить 71,9%. Висока прозорість є критичним фактором для зниження невизначеності, уникнення помилок та забезпечення злагодженого виконання завдань. Низька частка незадоволених (3,1% – часто незрозумілі) підтверджує високу якість внутрішньої комунікації щодо прийнятих рішень.

Якість управлінської взаємодії неможлива без механізму корекції та розвитку і наступне питання «Як часто Ваш керівник надає конструктивний зворотний зв'язок щодо Вашої роботи?» засвідчило, що більшість співробітників отримують конструктивний зворотний зв'язок часто (40,6%) або регулярно (28,1%), що сумарно складає 68,7%. Зворотний зв'язок є необхідним елементом розвитку, корекції поведінки та мотивації. Однак, відносно висока частка тих, хто отримує зворотний зв'язок лише іноді (25,0%), може вказувати на певні прогалини у системності комунікації. Це є потенційною зоною для вдосконалення, оскільки регулярний та якісний зворотний зв'язок може значно підвищити як індивідуальну, так і командну ефективність.

Переходячи до оцінки гуманістичних аспектів керівництва, ми вивчали наскільки керівник сприяє професійному розвитку своїх підлеглих (Рис. 3.3.), фокусуючись на ролі керівника як ментора. 65,7% респондентів зазначають, що керівник сприяє їхньому розвитку значною мірою (18,8%) або частково (46,9%). Цей результат свідчить про загальну підтримку, але показує, що лише незначна частина керівників цілеспрямовано займається розвитком персоналу, тоді як 28,1% вважають, що сприяння має незначну міру. Це є

важливим індикатором: хоча демократичний стиль декларується, функція наставництва та системного розвитку персоналу реалізується не в повній мірі, що є однією з ключових сфер для майбутнього вдосконалення управлінських практик у Департаменті.

Нарешті, останнє питання першого блоку опитувальника: «Чи відчуваєте Ви, що Вас поважають як члена команди?» є індикатором психологічного клімату. 84,4% опитаних завжди (31,3%) або більше так, ніж ні (53,1%) відчувають повагу як члени команди. Мізерна частка негативних відповідей (3,1% – ні) підкреслює високий рівень взаємоповаги та етичності у колективі. Цей показник є сильним аргументом на користь якості міжособистісних відносин та свідчить про сприятливий психологічний клімат, що є необхідною передумовою для високої віддачі та ефективності у сфері фізичної культури і спорту.

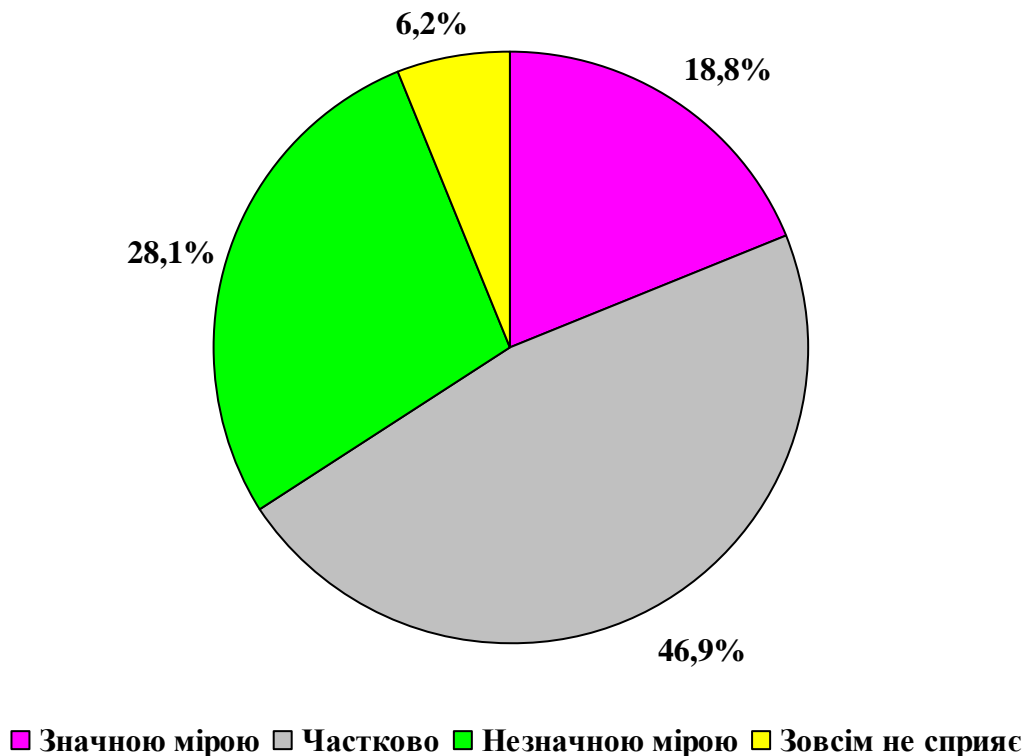


Рис. 3.3. Оцінка сприяння професійному розвитку співробітників з боку керівника

Діагностика управлінських стилів у Департаменті загалом свідчить про високу ефективність та позитивну спрямованість керівництва. Домінування демократичного стилю підтверджується високим рівнем делегування (62,6%) та прозорістю рішень (71,9%). Переважна більшість співробітників задоволена стилем керівництва (71,9%) та відчуває повагу (84,4%). Водночас, існують чітко окреслені резерви для покращення, зокрема, у сфері регулярності конструктивного зворотного зв'язку та цілеспрямованого сприяння професійному розвитку персоналу. Загалом, управлінські підходи в Департаменті відповідають потребам сучасної організації, орієнтованої на командну роботу та високі результати.

3.2. Оцінка лідерських якостей та їх впливу на ефективність управлінських процесів у сфері фізичної культури і спорту

Другий блок нашого соціологічного опитування був присвячений лідерським характеристикам, що є важливим доповненням до формальної оцінки керівництва, проведеної у підрозділі 3.1. Якщо перший блок аналізував управлінський стиль (як керують), то цей блок фокусується на лідерській сутності (хто керує), а саме на особистісних якостях, здатності надихати, формувати довіру та об'єднувати команду. Аналіз цих даних дозволяє визначити, наскільки керівники Департаменту відповідають моделі трансформаційного лідерства, яке є найбільш ефективним у висококонкурентній та мотивуючій сфері фізичної культури і спорту.

Основним інструментом для побудови лідерського профілю керівників стало питання «Яка з наступних якостей найбільше характеризує Вашого безпосереднього керівника як лідера? (оберіть не більше трьох відповідей)». Результати цього питання є визначальними для розуміння пріоритетів лідерської поведінки (Рис. 3.4.):

- професіоналізм (68,8%), чесність та порядність (62,5%) отримали найбільшу підтримку. Це свідчить, що в Департаменті цінуються фундаментальні якості – висока компетентність у сфері фізичної

культури і спорту та високі етичні стандарти. Ці якості є основою для авторитету керівника у колективі;

- на третьому місці – відповідальність (59,4%), що підтверджує сприйняття керівників як надійних та обов'язкових;
- комунікабельність (53,1%) посіла четверте місце, що вказує на здатність керівників до ефективної взаємодії, яка є критичною для демократичного стилю;
- якості, пов'язані з трансформаційним впливом – рішучість (46,9%) та харизматичність (43,8%) – хоча і значні, але не є домінуючими.
- найменш вираженими якостями, на думку респондентів, є інноваційність (34,4%) та, особливо, емпатія (21,8%). Низький показник емпатії може корелювати з раніше виявленими резервами у сфері підтримки професійного розвитку, вказуючи на потребу у посиленні гуманістичних та людино-центричних аспектів лідерства.

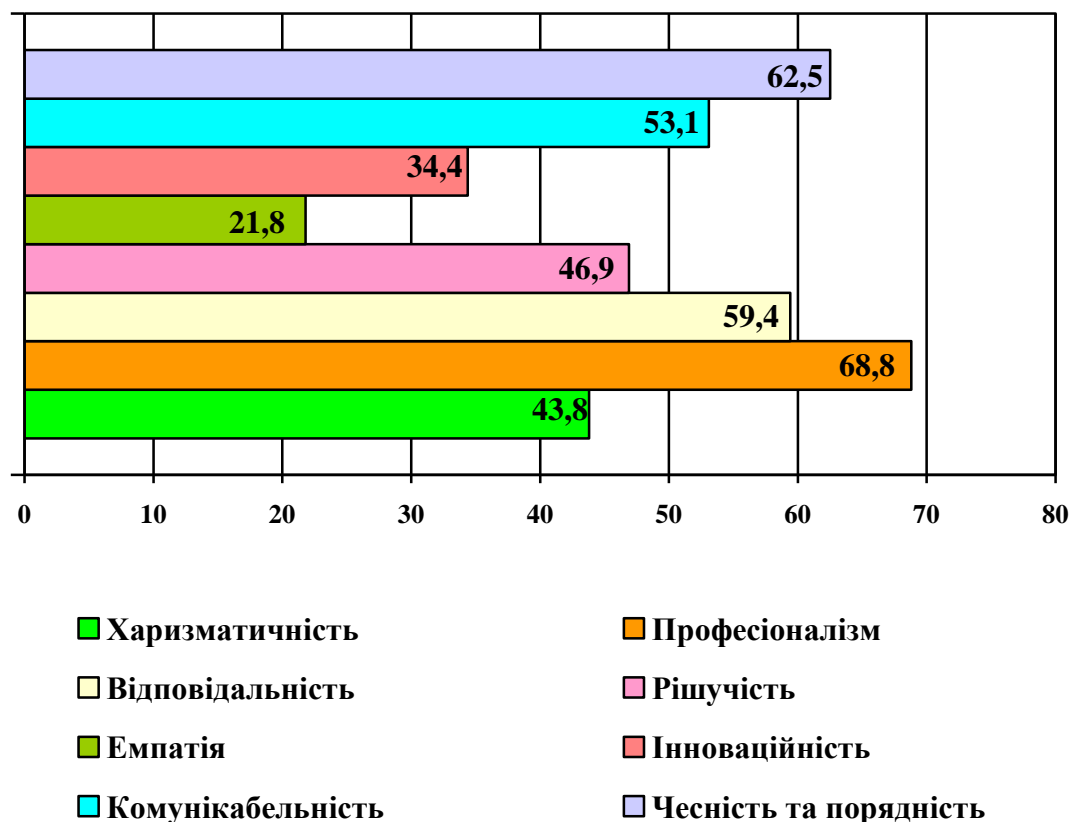


Рис. 3.4. Якості, що найбільш характеризують керівника, як лідера

Переходячи до оцінки впливу лідера на команду, ми уточнили чи є, на думку респондентів, їх керівник є «натхненником» для команди. Відповіді демонструють, що більшість співробітників (сумарно 65,6% – високою та значною мірою) вважають своїх керівників натхненниками. Цей показник, хоч і високий, дещо вищий за оцінку харизматичності (43,8% у попередньому питанні), що дозволяє припустити, що натхнення керівника ґрунтується не лише на його особистій харизмі, але й на його високому професіоналізмі та відповідальності.

Наступним кроком була оцінка заохочення самостійності співробітників керівником, що є обов'язковою умовою для розвитку демократичного та трансформаційного лідерства. Результати відповіді на це питання підтверджують позитивний тренд: 65,7% керівників роблять це завжди (21,9%) або часто (43,8%). Це свідчить про створення сприятливих умов для автономії та розкриття потенціалу співробітників, що є невід'ємним елементом ефективного управління у сфері, де потрібна творчість та оперативність.

Важливим показником трансформаційного потенціалу є здатність керівника створювати єдину візію. Питання «Наскільки Ваш керівник здатен об'єднувати команду навколо спільних цілей?» демонструє дуже високий результат: 78,1% опитаних вважають, що керівник робить це дуже добре (28,1%) або добре (50,0%). Це підтверджує, що керівний склад Департаменту успішно реалізує одну з ключових функцій лідерства – візіонерство та згуртування, що є критично важливим для командного успіху у сфері спорту.

Довіра є основою ефективного делегування та лідерського впливу. Питання «Чи відчуваєте Ви, що Ваш керівник довіряє Вам у виконанні завдань?» показало, що більшість респондентів (сумарно 71,9% – повністю довіряє або більше довіряє) відчувають високий рівень довіри. Це ідеально корелює з високим показником делегування та домінуванням демократичного стилю, формуючи міцний фундамент для психологічної безпеки та відповідальності співробітників.

Оцінка лідера як рольової моделі є ключовою для довгострокового розвитку організації, тож тут ми з'ясували наскільки керівник є прикладом для наслідування у професійному плані серед експертів, отже опитування виявило, що 75,0% опитаних вважають його прикладом значною мірою (34,4%) або частково (40,6%). Такий високий показник пояснюється найвищою оцінкою його професіоналізму, що є найбільш значущим критерієм наслідування в професійному середовищі (Рис. 3.5.).

Нарешті, постало питання «Як Ваш керівник реагує на помилки співробітників?» (Рис. 3.6.), що є важливим індикатором культури навчання та управління ризиками. Абсолютна більшість керівників демонструє конструктивну реакцію: 46,9% підтримує та допомагає виправити, а 37,5% вказує на помилки, але без осуду (сумарно 84,4%). Лише 3,1% вказує на засудження чи покарання. Така культура реагування на помилки свідчить про сприятливий клімат і орієнтацію на навчання та виправлення ситуації, а не на пошук винних, що є ознакою високої зрілості лідерства.

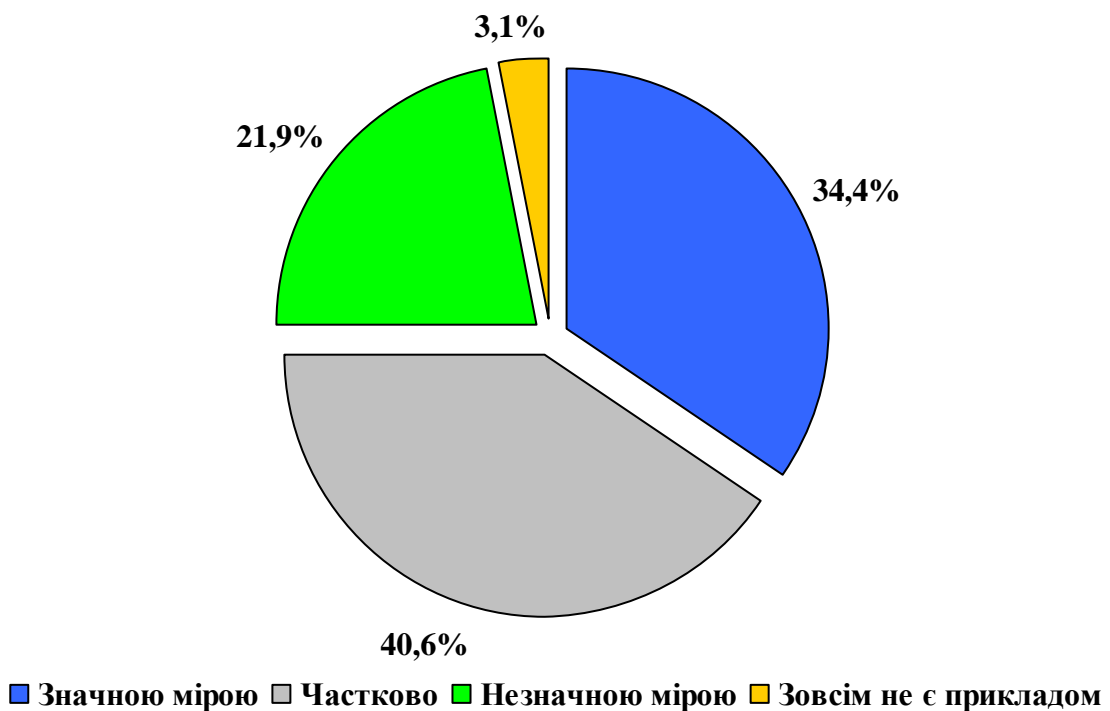


Рис. 3.5. Оцінка керівника, як прикладу для наслідування у професійному плані

Аналіз лідерських якостей підтверджує, що керівний склад Департаменту має сильний лідерський профіль, заснований на професіоналізмі, чесності та відповідальності. Керівники ефективно реалізують ключові функції лідерства: вони вміють надихати, заохочують ініціативу та успішно об'єднують команду навколо спільних цілей. Довіра та конструктивна реакція на помилки формують сприятливий та безпечний психологічний клімат. Однак, існують резерви для посилення інноваційності та емпатії, що вимагає більшої уваги до гуманістичних аспектів та розвитку креативного потенціалу команди для забезпечення довгострокової ефективності управлінських процесів.

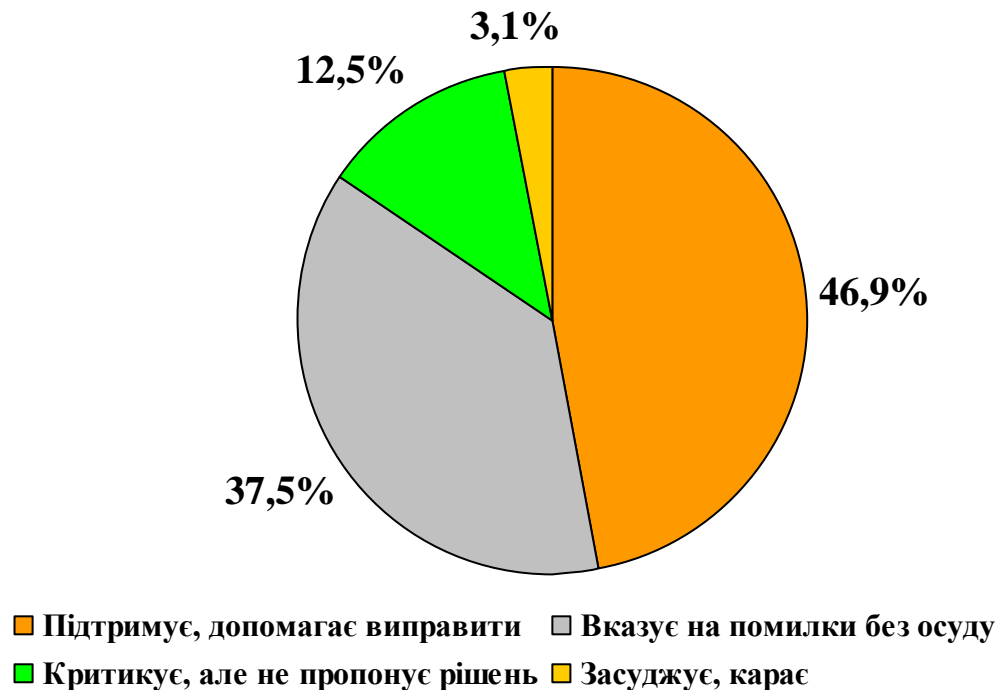


Рис. 3.6. Оцінка реакції керівника на помилки співробітників

3.3. Виявлення ключових проблем та бар'єрів у розвитку ефективного керівництва та лідерства в організаціях сфери фізичної культури і спорту

Третій, заключний блок анкети мав вирішальне значення у нашому дослідженні, оскільки він переводив фокус аналізу з констатації позитивних

сторін керівництва та лідерства на виявлення системних проблем, зовнішніх обмежень та внутрішніх бар'єрів, що перешкоджають максимальній ефективності роботи Департаменту. Мета цього підрозділу – ідентифікувати больові точки та потреби колективу, які необхідно вирішити для посилення управлінської культури та розвитку лідерського потенціалу. Аналіз цих даних дозволить сформулювати практично обґрунтовані рекомендації, необхідні для подальшого вдосконалення управлінських процесів.

Оцінка зовнішніх та внутрішніх обмежень розпочалася з питання «На Вашу думку, чи достатньо ресурсів (фінансових, матеріальних, людських) для ефективної роботи Вашої організації?» (Рис. 3.7.). Результати чітко вказують на хронічний дефіцит ресурсів: 65,6% респондентів вважають, що ресурсів скоріше ні, ніж так (50,0%) або зовсім не достатньо (15,6%). Лише 6,2% вважають, що ресурсів цілком достатньо. Нестача ресурсів є типовим зовнішнім бар'єром у державній сфері фізичної культури і спорту, який безпосередньо обмежує управлінську діяльність, гальмує розвиток інфраструктури та унеможливорює повноцінну реалізацію стратегічних планів.

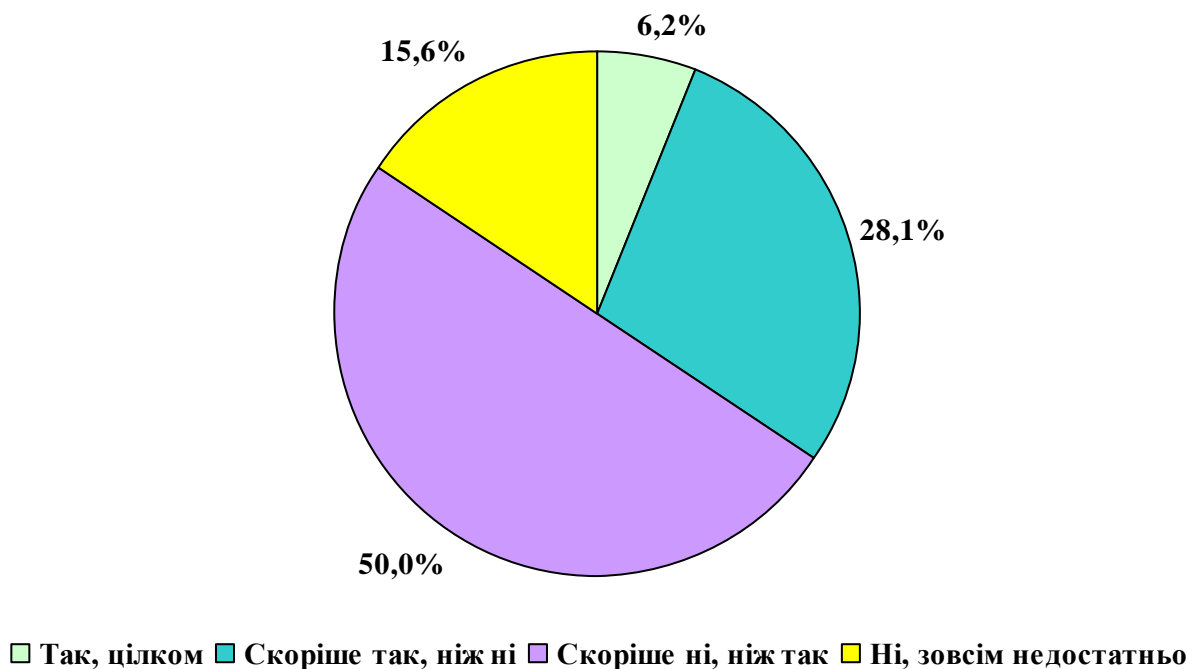


Рис. 3.7. Оцінка використання ресурсного забезпечення для функціонування Департаменту

Наступним системним бар'єром є організаційна інертність. Питання «Чи стикаєтеся Ви з надмірним бюрократизмом у роботі Вашої організації?» підтвердило цю проблему: 68,8% опитаних стикаються з бюрократизмом постійно (21,9%) або часто (46,9%). Високий рівень бюрократизму є типовим для великих державних структур і виступає потужним внутрішнім бар'єром для оперативної роботи, інновацій та ефективного прийняття рішень, незважаючи на задекларований демократичний стиль керівництва. Це уповільнює процеси, що є неприпустимим у динамічній сфері спорту.

Незважаючи на позитивну оцінку стилю керівництва, питання «Наскільки ефективною, на Вашу думку, є система мотивації та заохочення співробітників у Вашій організації?» виявило критичну проблему. Переважна більшість респондентів (сумарно 75,1%) вважає систему мотивації малоефективною (56,3%) або зовсім неефективною (18,8%). Це є найбільш негативним показником серед усіх запитань і створює значний дисонанс: при доброзичливому демократичному керівництві та високій довірі, система заохочення та винагороди є неефективною. Це є ключовою причиною потенційної низької віддачі.

Відсутність чітких перспектив є додатковим демотивуючим фактором. Отже, ми зацікавилися питанням «Чи існує у Вашій організації чітка система кар'єрного зростання та розвитку?», яке показало, що 53,1% респондентів вважають, що такої системи скоріше ні, ніж так (40,6%) або ні, не існує (12,5%). Лише 12,5% стверджують про наявність чіткої системи. Відсутність прозорості кар'єрної траєкторії та системного розвитку кадрів є прямим наслідком низької інвестиції в персонал, що в поєднанні з неефективною мотивацією, може призводити до застою та «вигорання».

Питання «Наскільки ефективною, на Вашу думку, є комунікація між різними відділами/структурними підрозділами Вашої організації?» засвідчило, що горизонтальна комунікація є ще однією проблемною зоною. Більшість (59,4%) вважають комунікацію лише задовільною (43,8%) або недостатньо ефективною (15,6%). Це свідчить про фрагментацію

управлінських процесів та недостатню взаємодію між структурними одиницями, що може призводити до дублювання функцій та уповільнення міжфункціональних проектів.

Негативні наслідки системних проблем відображаються у психологічному стані колективу. Питання «Чи відчуваєте Ви психологічний тиск або вигорання на роботі?» показало, що 53,1% співробітників відчувають тиск часто (15,6%) або іноді (37,5%). Хоча цей тиск може бути пов'язаний з високою відповідальністю та недостатністю ресурсів (Питання 17), висока частка вигорання вказує на те, що демократичний стиль управління не компенсує системних недоліків (бюрократизм, низька мотивація) і не забезпечує достатньої психологічної підтримки.

Наступне питання стосувалося проблем, що є найбільш гострими для ефективності управління на думку експертів (Рис. 3.8.). Відповіді на це питання дозволили чітко визначити пріоритети для втручання. Найбільш гострими проблемами визнані: низька мотивація співробітників (37,5%) та брак зворотного зв'язку та визнання досягнень (31,3%). Ці два фактори, що перетинаються з попередніми результатами, підтверджують, що проблема мотивації та визнання є ключовим внутрішнім бар'єром для підвищення ефективності.

Питання «Наскільки, на Вашу думку, керівництво Вашої організації відкрите до нових ідей та пропозицій співробітників?» показало, що керівництво не завжди відкрите до інновацій: 53,1% опитаних вказали, що це відбувається іноді (40,6%) або рідко/ніколи (12,5%). Це пояснює низьку оцінку інноваційності керівників і є серйозним бар'єром для впровадження змін та розвитку лідерства.

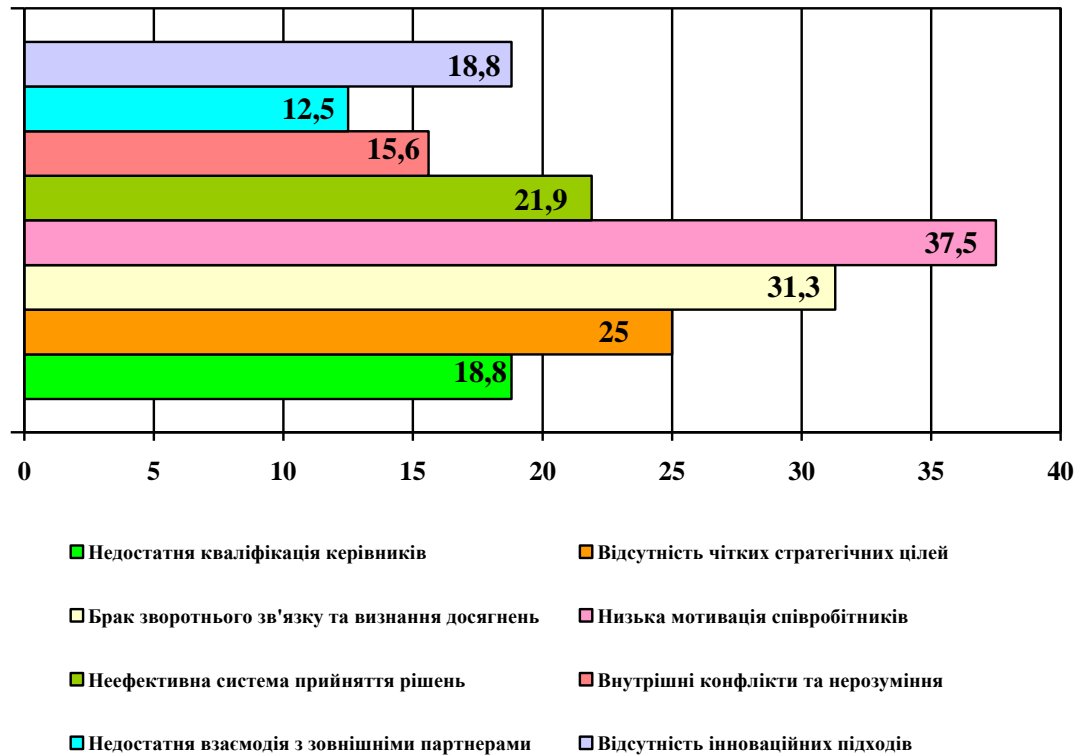


Рис. 3.8. Найгостріші проблеми для ефективності управління в Департаменті

Низька увага до розвитку лідерства підтверджується і наступним питанням «Чи проводиться у Вашій організації робота з розвитку лідерських якостей у співробітників?» (Рис. 3.9.). Абсолютна більшість (56,3%) стверджує, що така робота не проводиться. Це підтверджує висновок про те, що функція професійного розвитку реалізується недостатньо, і є системною прогалиною в управлінні персоналом.

Незважаючи на значні проблеми, суб'єктивна оцінка важливості і цінності роботи опитуваних для Департаменту засвідчила високий рівень відчуття значущості: 78,2% відчувають це завжди (34,4%) або більше так, ніж ні (43,8%). Це важливий психологічний ресурс, який вказує на те, що навіть за умови низької матеріальної мотивації, співробітники усвідомлюють суспільну цінність своєї роботи у сфері фізичної культури і спорту.

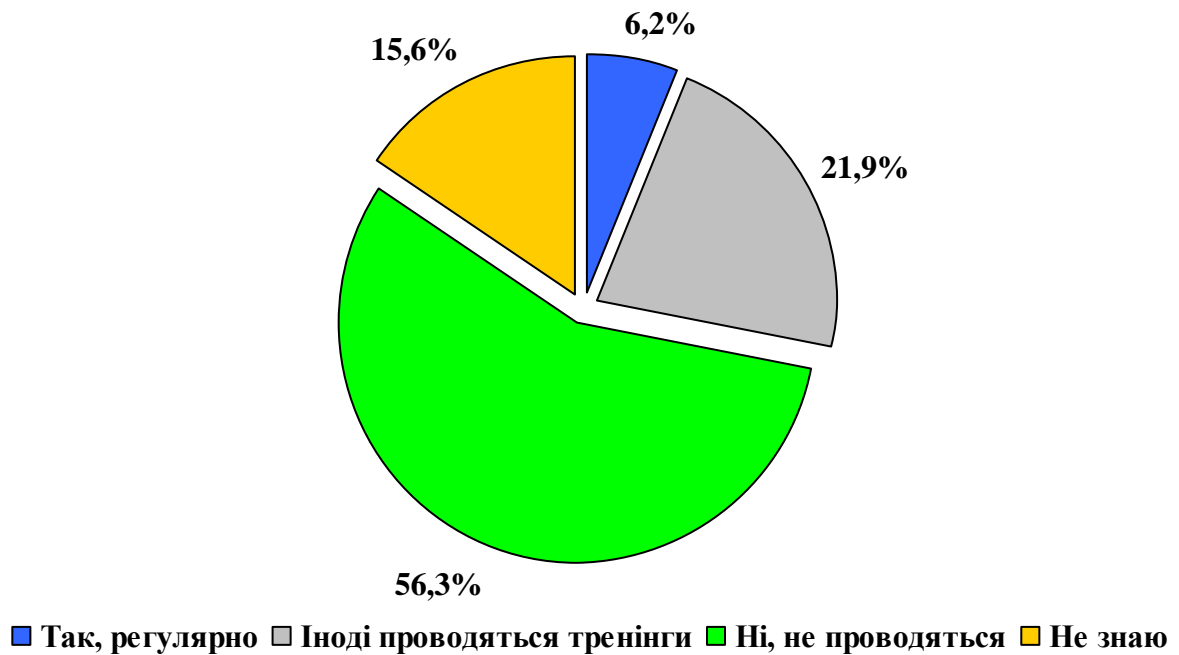


Рис. 3.9. Проведення роботи з розвитку лідерських якостей співробітників в організації

Узагальнення бажаних змін відображає питання «Які, на Вашу думку, найважливіші кроки для покращення керівництва та лідерства у Вашій організації?». Ключові пріоритети: покращення системи мотивації та заохочення (62,5%), проведення тренінгів для керівників (56,3%), розвиток культури зворотного зв'язку (53,1%) та збільшення фінансування (50,0%). Ці кроки чітко відображають необхідність інвестування у внутрішні процеси (мотивація, навчання керівників, зворотний зв'язок) та усунення зовнішнього обмеження (фінансування) (Рис. 3.10.).

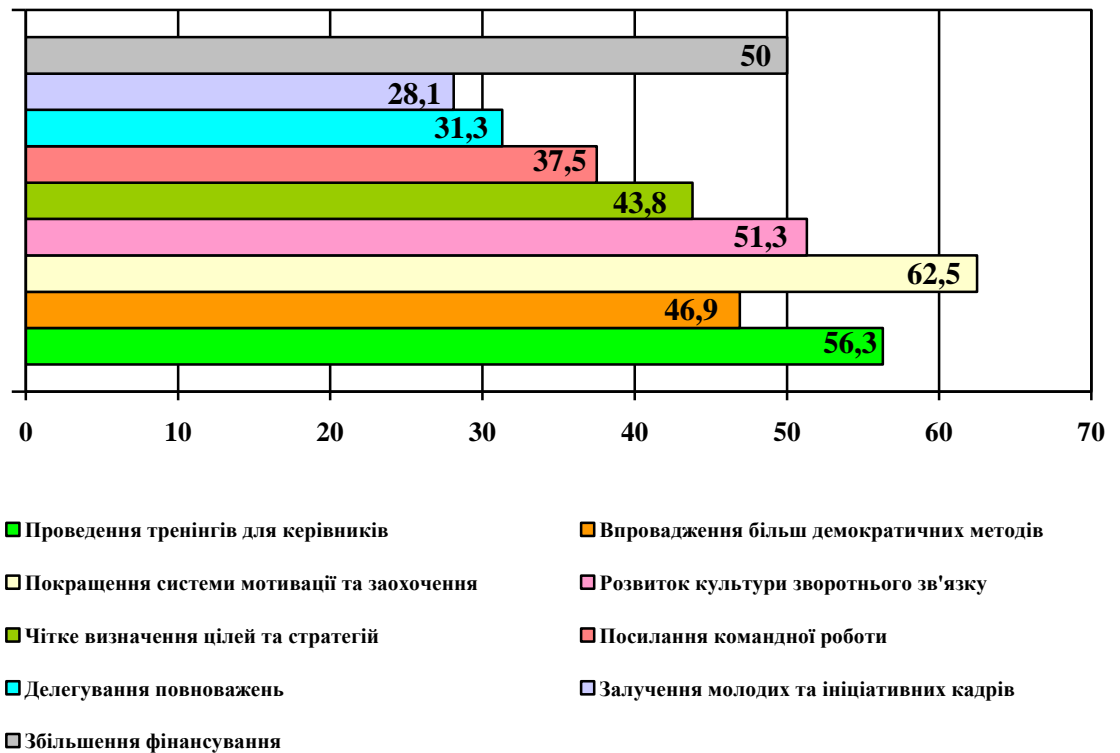


Рис. 3.10. Проведення роботи з розвитку лідерських якостей співробітників в організації

Підсумовуюче питання анкети «Наскільки Ви вірите в потенціал Вашої організації до подальшого розвитку та покращення управлінських процесів?» демонструє помірний оптимізм: 78,1% респондентів повністю вірять (25,0%) або вірять, але є багато над чим працювати (53,1%). Це підтверджує, що, незважаючи на критичні проблеми, колектив має волю та надію на позитивні зміни.

Аналіз третього блоку виявив, що ключовими бар'єрами для ефективного керівництва та лідерства є системні проблеми, які не вирішуються лише демократичним стилем управління: критична неефективність системи мотивації (75,1%), хронічний брак ресурсів (65,6%), надмірний бюрократизм (68,8%) та відсутність системи кар'єрного зростання (53,1%). Незважаючи на усвідомлення важливості роботи, ці бар'єри призводять до вигорання (53,1%) і вимагають негайного впровадження

заходів, спрямованих на інвестиції у персонал та оптимізацію управлінських процесів.

Висновки до розділу 3

Аналіз сучасного стану керівництва і лідерства у Департаменті на основі соціологічного опитування виявив подвійну картину: сильний лідерський потенціал керівного складу, який успішно реалізує функції впливу, але водночас обмежений у своїй ефективності через низку системних та інфраструктурних бар'єрів.

Управлінські підходи в Департаменті характеризуються домінуванням демократичного стилю керівництва. Переважна більшість співробітників висловила задоволення цим стилем, відзначаючи високий рівень делегування повноважень, прозорості рішень та взаємоповаги у колективі. Керівники активно використовують зворотний зв'язок, хоча його регулярність іноді вимагає покращення. Висока оцінка якості міжособистісних відносин та відчуття поваги свідчить про сприятливий психологічний клімат та ефективність формального управління.

Лідерський профіль керівників Департаменту є потужним і ґрунтується на професіоналізмі, чесності та відповідальності. Ці якості дозволяють керівникам виступати як рольові моделі та натхненники для команди. Лідерство успішно виконує ключову функцію об'єднання колективу навколо спільних цілей і сприяє заохоченню ініціативи та самостійності. Довіра у відносинах є високою, а реакція на помилки є конструктивною, орієнтованою на виправлення та навчання. Водночас, існують резерви для посилення інноваційності та емпатії, що є важливим для розвитку потенціалу трансформаційного лідерства.

Незважаючи на високу якість керівництва та лідерства, їхня ефективність значно стримується системними та інституційними бар'єрами. Ключовими проблемами, які потребують негайного вирішення, є критична неефективність системи мотивації та заохочення, хронічний дефіцит ресурсів

та надмірний бюрократизм. Ці проблеми призводять до вигорання серед співробітників, а також до відсутності чіткої системи кар'єрного зростання та недостатньої уваги до розвитку лідерських якостей у колективі. Таким чином, основний виклик для Департаменту полягає не в стилях управління, а у створенні сприятливого інституційного середовища, яке дозволить потужному лідерському потенціалу повною мірою реалізуватися та забезпечити високу результативність у сфері фізичної культури і спорту.

РОЗДІЛ 4

НАПРЯМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КЕРІВНИЦТВА І ЛІДЕРСТВА У ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

Результати аналізу, проведеного у попередньому розділі, чітко засвідчили наявність значного лідерського потенціалу у керівному складі Департаменту, який, однак, стикається із системними бар'єрами та потребує посилення управлінських компетентностей для забезпечення максимальної ефективності. Неefективність системи мотивації, брак системного розвитку персоналу та вплив бюрократії вимагають цілеспрямованого втручання. Відтак, цей розділ присвячено розробці конкретних напрямів та перспектив вдосконалення керівництва і лідерства, які мають перетворити наявний потенціал на сталий управлінський успіх.

4.1. Шляхи вдосконалення управлінських компетентностей керівників організацій сфери фізичної культури і спорту

Вдосконалення управлінських компетентностей керівників Департаменту має стати пріоритетом, оскільки результати опитування вказали на резерви у сферах зворотного зв'язку, розвитку персоналу та інноваційності. Це вимагає переходу від інтуїтивного демократичного стилю до системного та стратегічного управління, інтегруючи найкращі практики ситуаційних та трансформаційних теорій.

Першим і найважливішим кроком є систематичне навчання та підвищення кваліфікації керівного складу. Оскільки більшість респондентів визнала необхідність тренінгів для керівників, програми мають бути сфокусовані не лише на адміністративних навичках, а й на розвитку «м'яких» (soft skills) та стратегічних компетентностей.

Це передбачає впровадження спеціалізованих навчальних модулів, орієнтованих на ситуаційне керівництво. Керівники повинні навчитися свідомо обирати найбільш ефективний стиль взаємодії залежно від рівня

зрілості та компетентності підлеглого, замість використання одного домінуючого демократичного підходу. У сфері спорту це критично важливо, оскільки взаємодія з досвідченим функціонером відрізняється від взаємодії з молодим спеціалістом[12, 13, 56].

Особливу увагу слід приділити мистецтву конструктивного зворотного зв'язку та коучингу. Опитування виявило, що хоча зворотний зв'язок надається, його регулярність і якість не є ідеальними. Навчальні програми мають на меті перетворити зворотний зв'язок з епізодичної події на постійний інструмент розвитку та визнання, що безпосередньо вплине на підвищення мотивації.

Вкрай важливим є розвиток навичок стратегічного планування та управління змінами. В умовах обмеженості ресурсів та бюрократичних бар'єрів, керівники Департаменту повинні вміти чітко формулювати довгострокові цілі, розробляти антикризові стратегії та ефективно керувати процесами трансформації, мінімізуючи опір.

Ще одним напрямом є вдосконалення управлінських навичок у сфері ресурсного менеджменту. Враховуючи хронічний дефіцит фінансування, керівники повинні пройти підготовку з питань фандрейзингу, залучення спонсорських коштів та раціонального розподілу наявних матеріальних і людських ресурсів. Це перетворить їх з адміністраторів бюджетних коштів на стратегічних менеджерів-залучальників[3, 22, 31].

Для протидії бюрократизму необхідно розвивати компетентності з оптимізації процесів та цифрової трансформації. Керівники мають освоїти інструменти для автоматизації рутинних адміністративних процедур, що дозволить вивільнити час фахівців від паперової роботи для виконання основних функцій, пов'язаних із розвитком спорту.

Вдосконалення також має включати розвиток міжфункціональної компетентності. Це стосується покращення горизонтальної комунікації між різними відділами Департаменту. Тренінги з командної взаємодії та

міжкультурної комунікації допоможуть подолати ізольованість підрозділів, що була виявлена в опитуванні.

Необхідно також впровадити систему наставництва (менторства), де досвідчені керівники, які отримали високі оцінки за професіоналізм, зможуть ділитися своїми знаннями з менш досвідченими колегами та резервом кадрів. Це є ефективним інструментом передачі корпоративного знання та посилення кадрового потенціалу.

Запорукою успіху є перехід від разових навчальних заходів до безперервної системи професійного розвитку (life-long learning). Це має включати обов'язкові щорічні програми підвищення кваліфікації, участь у спеціалізованих конференціях та семінарах, а також заохочення до здобуття додаткової освіти у сфері спортивного менеджменту[58, 59].

Нарешті, слід запровадити 360-градусну оцінку компетентностей керівників на регулярній основі. Цей метод дозволить керівникам отримувати об'єктивний зворотний зв'язок від підлеглих, колег та вищого керівництва, що є потужним стимулом для самовдосконалення та корекції управлінської поведінки відповідно до потреб колективу[60, 61].

Таким чином, шлях вдосконалення управлінських компетентностей полягає у комплексній програмі розвитку, сфокусованій на стратегічному, ситуаційному та людино-орієнтованому управлінні, що дозволить керівникам Департаменту не лише ефективно виконувати адміністративні функції, але й стати справжніми агентами змін в умовах обмежених ресурсів та бюрократичних викликів. Ця система має бути гнучкою, адаптуючись до постійних змін у законодавстві та суспільних очікуваннях щодо розвитку спорту.

4.2. Перспективні підходи до формування лідерських моделей в організаціях сфери фізичної культури і спорту

Формування перспективних лідерських моделей в Департаменті має бути спрямоване на усунення виявленого дисонансу між високим рівнем

довіри до керівників та критичною неефективністю системи мотивації та розвитку кар'єри. Це вимагає інтеграції принципів трансформаційного, сервісного та автентичного лідерства у корпоративну культуру Департаменту.

Ключовим підходом є впровадження елементів трансформаційного лідерства через посилення індивідуалізованого розгляду та інтелектуальної стимуляції. Керівники повинні навчитися виступати не лише як адміністратори, а як ментори та коучі, приділяючи більшу увагу кар'єрним прагненням і професійному розвитку кожного співробітника, що відповідає виявленим потребам персоналу.

Це передбачає створення чіткої та прозорої системи кар'єрного зростання (потреба, виявлена опитуванням). Лідерство має бути використане для розробки та комунікації цієї системи. Кожен фахівець повинен розуміти критерії підвищення, що усуне одну з найбільших демотивуючих прогалин. Це трансформує пасивну лояльність на активну відданість.

Важливим є перехід до сервісного лідерства, де керівник ставить на перше місце потреби співробітників та організації, а не власні амбіції. У контексті Департаменту це означає, що лідери мають зосередитися на усуненні бюрократичних перешкод, забезпеченні необхідними ресурсами (наскільки це можливо) та захисті інтересів команди перед вищими інстанціями. Це підвищить відчуття підтримки та зменшить вигорання[12, 24, 36, 51].

Для боротьби з неефективністю мотиваційної системи необхідно запровадити комплексний підхід до заохочення. Оскільки фінансові ресурси обмежені, лідери мають максимально використовувати нематеріальні стимули: публічне визнання досягнень, надання додаткових повноважень (як свідчить опитування, делегування сприймається позитивно), гнучкий графік роботи або можливості навчання. Це прямо відповідає найгострішій проблемі – браку зворотного зв'язку та визнання.

Одним із перспективних напрямів є розвиток автентичного лідерства. Лідер повинен бути справжнім, чесним та послідовним у своїх діях і цінностях. У державній сфері, де існує високий ризик недовіри, демонстрація керівником високих етичних стандартів та прозорості у прийнятті рішень є критичним для зміцнення авторитету та підтримки колективу[8, 41, 49].

Необхідно також сформувати культуру «лідерства на всіх рівнях» (Shared Leadership). Це означає не лише делегування завдань, а й делегування лідерських функцій, заохочуючи провідних фахівців та спеціалістів брати на себе відповідальність за окремі проекти та ініціативи. Це розширить кадровий резерв та підвищить рівень залученості, протидіючи виявленій пасивності[60].

З огляду на низьку оцінку інноваційності, необхідно впровадити культуру експериментування та «керованого ризику». Лідер повинен заохочувати співробітників до висування нових ідей та не карати за помилки, які виникають у процесі пошуку інноваційних рішень. Це створює сприятливе середовище для прояву лідерських якостей, не пов'язаних з посадою.

Для забезпечення послідовності в лідерстві, необхідно розробити та впровадити стандарти лідерської поведінки (LBS), які чітко визначатимуть очікувані стилі комунікації, прийняття рішень та взаємодії з командою. Ці стандарти мають ґрунтуватися на принципах демократії, трансформації та сервісу[61].

Як було виявлено, роботу з розвитку лідерських якостей не проводиться. Тому необхідно запровадити програму «Лідерський резерв», спрямовану на виявлення та систематичний розвиток лідерського потенціалу серед фахівців середньої ланки. Це забезпечить сталість управлінської команди та підготує компетентні кадри для майбутнього.

Всі ці підходи мають бути інтегровані в єдину модель корпоративного лідерства Департаменту, яка чітко артикулюватиме, що лідером є не лише той, хто має посаду, а й той, хто демонструє відповідальність, ініціативність,

інноваційність та здатність надихати інших на досягнення місії у сфері фізичної культури і спорту.

Висновки до розділу 4

Вдосконалення управлінських компетентностей має відбуватися через системне навчання, сфокусоване на ситуаційному керівництві, стратегічному управлінні змінами, навичках коучингу та ефективному ресурсному менеджменті. Ключові кроки включають впровадження 360-градусної оцінки та розвиток компетенцій з протидії бюрократизму шляхом оптимізації процесів. Це дозволить керівникам Департаменту підвищити якість формального керівництва та ефективніше використовувати обмежені ресурси.

Перспективні лідерські моделі мають інтегрувати принципи трансформаційного, сервісного та автентичного лідерства. Пріоритетними завданнями є розробка прозорої системи кар'єрного зростання, впровадження комплексного нематеріального заохочення для вирішення проблеми мотивації, а також розвиток культури інноваційності та лідерства на всіх рівнях. Реалізація цих підходів перетворить наявний лідерський потенціал на сталу систему управління, здатну до саморозвитку, що є критично важливим для успішної реалізації політики у сфері фізичної культури і спорту.

ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

Результати дослідження управлінської культури та лідерського профілю Департаменту виявили ключові зони зростання. Для подолання системних бар'єрів (неефективна мотивація, бюрократизм, брак розвитку) та перетворення наявного потенціалу на стійкий управлінський успіх, пропонується комплекс практичних рекомендацій, сфокусованих на інтеграції трансформаційного лідерства та системній оптимізації внутрішніх процесів.

1. Трансформація системи мотивації та визнання. Головною проблемою, що потребує негайного вирішення, є низька ефективність системи мотивації. Керівництво має запровадити такі підходи:

- **створення комплексної системи нематеріального стимулювання:** розробка чіткого механізму публічного визнання досягнень (наприклад, «Лідер місяця», «Спортивний проєкт року») та надання нефінансових бонусів, як-от додаткові дні відпочинку, гнучкий графік роботи чи пріоритетне право на участь у престижних міжнародних заходах;
- **формалізація культури зворотного зв'язку (Feedback Culture):** перетворення зворотнього зв'язку з епізодичного на систематичний інструмент (наприклад, обов'язкові щоквартальні індивідуальні зустрічі у форматі коучинг-сесій). Зворотний зв'язок має бути двостороннім, конструктивним і сфокусованим на розвитку компетенцій, а не лише на оцінці помилок;
- **впровадження лідерства через визнання (Recognition Leadership):** використання механізмів нематеріального заохочення як основний інструмент трансформаційного впливу, демонструючи, що цінність роботи вимірюється не лише зарплатою, а й суспільним значенням та особистим внеском.

2. Розвиток кадрового та лідерського потенціалу. Для подолання браку системного розвитку та низької інноваційності необхідно створити потужну внутрішню освітню систему:

- систематично ідентифікувати та розвивати лідерські якості у фахівців середньої ланки (некерівних посад) через спеціалізовані тренінги з управління проектами, коучингу та стратегічного мислення, що дозволить забезпечити сталість кадрового резерву;
- організувати обов'язкове навчання, сфокусоване на ситуаційному управлінні (вміння обирати стиль залежно від зрілості підлеглого) та навичках емпатії і інноваційної стимуляції (згідно з виявленими резервами);
- заохочувати провідних фахівців брати на себе функції лідерства проектів та ініціатив. Такий підхід не лише делегує повноваження, але й розвиває ініціативу та посилює відчуття значущості кожного члена команди;
- **розробка чіткої кар'єрної траєкторії (Career Path):** створити та публічно довести до відома співробітників прозору систему критеріїв для просування по службі. Це допоможе усунути невпевненість щодо перспектив і перетворити пасивну лояльність на активну цілеспрямованість персоналу.

3. Оптимізація управлінських процесів та протидія бюрократизму.

Для мінімізації негативного впливу бюрократії та неефективної комунікації слід запровадити наступні адміністративні кроки:

- створити тимчасові робочі групи з фахівців різних відділів, які будуть займатися аудитом та спрощенням найбільш складних та ресурсоємних адміністративних процедур (наприклад, процесів звітності чи погоджень);
- запровадити міжвіддільні робочі платформи або регулярні «Проектні наради», що включають представників різних структурних підрозділів,

що підвищить ефективність горизонтальної комунікації, яка була оцінена як «задовільна»;

- **розвиток навичок ресурсного менеджменту:** навчати керівників стратегіям фандрейзингу та пошуку альтернативних джерел фінансування (гранти, спонсорство) для мінімізації впливу хронічного дефіциту бюджетних ресурсів.

4. Посилення автентичності та організаційної стійкості. Для зміцнення довіри та протидії вигоранню, керівництво має діяти відповідно до принципів автентичного лідерства:

- забезпечити регулярний збір анонімного зворотного зв'язку від підлеглих, колег та вищого керівництва. Таким чином буде підвищено прозорість та забезпечено об'єктивну базу для коригування управлінської поведінки;
- **формування культури психологічної безпеки:** керівники повинні активно демонструвати підтримку у випадку вигорання та перевантаження. Наприклад, у форматі впровадження програм емоційної підтримки або консультацій;
- **використання принципів сервісного лідерства:** керівник має позиціонувати себе як особа, яка усуває перешкоди для роботи команди, а не як особа, що лише видає директиви. Це зміцнить довіру, яка вже є високою, та забезпечить максимальну віддачу від співробітників.

Впровадження цих рекомендацій дозволить Департаменту трансформувати наявний демократичний стиль у більш стратегічне та трансформаційне лідерство, що критично важливо для забезпечення ефективності та стійкого розвитку у складній сфері фізичної культури і спорту.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження було присвячене аналізу сучасного стану керівництва і лідерства в організації сфери фізичної культури і спорту, виявленню ключових бар'єрів та розробці практично орієнтованих рекомендацій для вдосконалення управлінських процесів. Досягнення поставлених завдань дозволило сформулювати низку вагомих висновків.

1. Проведений аналіз спеціальної наукової літератури дозволив сформувати ґрунтовне теоретичне підґрунтя, чітко розмежувавши сутність керівництва (як адміністративної функції) та лідерства (як функції впливу та натхнення) в контексті спортивного менеджменту. Визначено, що ефективне управління у цій сфері вимагає інтеграції демократичного та трансформаційного стилів, оскільки сфера фізичної культури і спорту є високоемоційною та залежною від мотивації персоналу. Теоретичні положення підкреслили критичну важливість людино-центричного підходу та постійного розвитку кадрів як основи організаційної ефективності.

2. Визначено основні фактори, що впливають на ефективність управління у сфері фізичної культури і спорту. До них віднесено якість лідерського профілю керівників (професіоналізм, чесність), здатність створювати культуру довіри та визнання, а також зовнішні та внутрішні системні чинники. Серед критичних зовнішніх чинників виділено обмеженість фінансових ресурсів, а серед внутрішніх — гнучкість організаційної структури та ефективність системи мотивації. Зроблено висновок, що оптимальна ефективність досягається тоді, коли лідерський вплив компенсує або мінімізує вплив зовнішніх системних обмежень.

3. Дослідження особливостей керівництва та лідерства в організаціях сфери фізичної культури і спорту (на прикладі Департаменту молоді та спорту) виявило значні управлінські резерви та гострі проблеми. Емпіричне дослідження засвідчило, що керівництво демонструє високу прихильність до демократичного стилю, що забезпечує сприятливий психологічний клімат,

високий рівень довіри та ефективного делегування повноважень. Лідерський профіль є сильним, базуючись на сприйнятті керівників як професіоналів, відповідальних та порядних осіб, здатних об'єднувати команду. Проте, ця ефективність стримується критичною неефективністю системи мотивації та заохочення, хронічним бюрократизмом, відсутністю системи кар'єрного зростання та недостатньою увагою до розвитку інноваційності та емпатії.

4. Означено шляхи вдосконалення управлінських компетентностей керівників та перспективні підходи до формування лідерських моделей в організаціях сфери фізичної культури і спорту. Шляхи вдосконалення передбачають перехід до системної моделі розвитку, сфокусованої на тренінгах із ситуаційного управління, коучингу, управління змінами та стратегічного ресурсного менеджменту. Перспективні лідерські моделі мають інтегрувати принципи трансформаційного (через індивідуалізований розгляд та менторство) та сервісного лідерства (спрямованого на усунення перешкод для роботи підлеглих). Це забезпечить створення культури лідерства на всіх рівнях та сприятиме інноваційній активності.

5. Розроблено практичні рекомендації щодо оптимізації керівництва та розвитку лідерських якостей у керівників організацій сфери фізичної культури і спорту. Рекомендації сфокусовані на усуненні найгостріших проблем: трансформації мотиваційної системи через впровадження комплексної системи нематеріального стимулювання та формалізації культури зворотного зв'язку; створення системи розвитку кадрів та розробку прозорості кар'єрної траєкторії; протидія бюрократизму та впровадження принципів сервісного лідерства, де керівник активно усуває адміністративні перешкоди для команди.

Реалізація запропонованих практичних рекомендацій дозволить організації сфери фізичної культури і спорту максимально використати наявний високий людський та лідерський потенціал, перетворивши його на стійку конкурентну перевагу, що є необхідною умовою для успішної реалізації державної політики у сфері спорту.

СПИСОК ВИКОРИСТНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александров, Ю.В. (2017). Психологічні аспекти лідерства. Лідери ХХІ століття. Формування особистості харизматичного лідера на основі гуманітарних технологій: матер. наук. конф. (с. 152–154). 21-22 вересня, 2017, Харків: НТУ «ХП».
2. Белецька А. А. Психологічні особливості мотиваційної спрямованості спортсменів командних та індивідуальних видів спорту. The scientific heritage. 2020. No 54. С. 59–63.
3. Бугас В. В. Удосконалення стилів керівництва в управлінні персоналом підприємства/ В. Бугас – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5952>
4. Васьківський, Г. А., Євгенія Вячеславівна Воробйова. "Розвиток лідерського потенціалу спортивної молоді: психолого-педагогічний аспект." (2020). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/23af0d62-b29a-4c18-ac1a-54472b50f295/content>
5. Винагородський М. Д. Управління персоналом. 2-ге видання: навч. посіб./ М. Д. Винагородський, А. М. Винагородська, О. М. Шканова – К. : Центр учбової літератури, 2019. – 488 с.
6. Вихрущ В. О. Методологія та методика наукового дослідження: підручник / В. О. Вихрущ, Ю. М. Козловський ; Нац. ун-т "Львів. політехніка". - Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2020. - 335 с.
7. Волківська Д. Розвиток лідерського потенціалу студентського активу в університетському середовищі : дисертація канд. пед. наук : 13.00.05. Київ, 2016. 455 с.
8. Гасюк І. Л. Фізична культура та спорт: правові, економічні, управлінські засади діяльності в галузі : навч. посіб. Харків: Вид-во ХГПА, 2011. 457 с.

9. Гасюк І. Л. Державне управління фізичною культурою та спортом: стан та перспективи розвитку: [монографія]. Х.: ПП Балюк І. Б., 2011. 432 с.
10. Гриньова, М. В. "Тлумачення поняття «лідерство» в сучасному дискурсі лідерології." (2022). Електронний ресурс. Режим доступу: <https://enpuir.npu.edu.ua/handle/123456789/38017>
11. Гура Т. Психологія лідерства в бізнесі : навч. посібник / Т. Гура, О. Романовський, А. Книш ; Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». – Харків : Друкарня Мадрид, 2017. – 100 с.
12. Данилевич Н. Шляхи вдосконалення системи мотивування в процесі управління персоналом підприємства / Наталія Данилевич // Психологічні виміри культури, економіки, управління : науковий журнал. — Львів, 2018. — Том 11. — С. 102–118.
13. Джамгаров Т.Т. Лідерство у спорті / Т.Т. Джамгаров, В.І. Румянцева. – К.: Фізкультура і спорт, 2015. – 80 с., іл. 76
14. Дудар Т. Г. Волошин Р. В. Основи менеджменту. – Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів – Тернопіль, Економічна думка, 2014, - 146 с.
15. Жибак, Мирон. "Лідерство в системі менеджменту." Рекомендовано Вченою радою ВП НУБіП України «Бережанський агротехнічний інститут» (Протокол № 9 від 26.05. 2022 року): <https://scholar.google.com.ua/scholar?start=10&>
16. Живко, О. В., М. І. Копитко. Сутність лідерства та лідерські навички." збірник наукових праць (2022). <http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/16263/>
17. Захарова О.В. Особливості оцінки руху персоналу підприємства // Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. Спец. вип. Праця в ХХІ столітті: новітні тенденції, соціальний вимір, інноваційний розвиток: у 2 т. – Т. 1. – К.: КНЕУ, 2012. – С.439-452.
18. Ільчишин, Д. О. "Значення лідера в менеджменті." https://lnup.edu.ua/attachments/6131_%d0%97%d0%b1

- %d1%96%d1%80%d
0%bd%d0%b8%d0%ba%20%d1%82%d0%b5%d0%b7.pdf# page=245
19. Камерилов О. Є., Оніщук Л. М., Рибалко Л. М. Корпоративна культура закладів сфери фізичної культури та спорту / І Міжнародна науково-практична конференція «Фізичне виховання і спорт в закладах освіти на сучасному етапі: стан, напрямки та перспективи розвитку». Кропивницький: ЦДУ імені Володимира Винниченка, 2023. С. 26–30.
20. Карабанова, Д., Т. Рябоволик. "Характеристика і оцінка типів лідерства в менеджменті." наука–виробництво (2021): 164.
<https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/24e4f1b2-3f0b-4aac-a485-3cf55efa5ed4/content#page=164>.
21. Класифікація стилів лідерства за к.Левінім. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://studfile.net/preview/5643625/page:17/>
22. Командні ролі Белбіна. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://azbyka.com.ua/uk/komandnye-rol-i-belbina-opredelenie-i-klassifikatsiya/>
23. Кононець М. "Психологічні аспекти формування лідерської культури керівника у контексті рефлексивної моделі управління." Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії 77 (2019): 181-191.
<http://vestnikzgia.com.ua/article/view/177753>
24. Кононець М. О. – К. : Психологія лідерства та професійної успішності: комплекс навчально-методичного забезпечення аспірантів спеціальності 053 Психологія Укл.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2016. – 34 с.
25. Коркішко, О. Г. "Лідерство як передумова ефективної системи менеджменту організації." Bulletin National University of Water and Environmental Engineering 4.92 (2020): 85-95.
<https://visnyk.nuwm.edu.ua/index.php/econ/article/view/ve420209>
26. Коркішко, Олена, Єлизавета Завалій. "Проблема лідерства у психолого-педагогічній науці: суть, класифікація та функції." Гуманізація

- навчально-виховного процесу 2 (102) (2022): 7-17. Електронний ресур.
Режим доступу: <http://gnvp.ddpu.edu.ua/article/view/274823> 77
27. Курінов, Є. Л. Влада та лідерство: сутність та значення. Diss. 2023.
Електронний ресур. Режим доступу:
<http://repo.uipa.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/7553/1/collection-of-abstractsLVII-%D0%A2.3-137.pdf>.
28. Лідерство та керівництво. Навчальний посібник з психології. Соціальна психологія. Режим доступу:
https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/3prishak_psihologiya_ch1/133.html
29. Маркіна І. А. Лідерство як феномен сучасного менеджменту / І. А. Маркіна, В. Л. Вороніна, І. А. Дмитренко // Економічний простір. – 2020. – № 159. – С. 88-91.
<http://srd.pgasa.dp.ua:8080/handle/123456789/6722>
30. Менеджмент і маркетинг у фізичній культурі і спорті : навч. посіб. / Світлана Криштанович, Володимир Холявка. - Львів : ЛДУФК, 2018.- 176 с.
31. Могильна, Л. М. "Роль лідера в управлінні персоналом." ISBN 978–617–8187–00–2© Херсонський національний технічний університет, 2023© Kherson National Technical University, 2023 (2023): 231.
32. Модель розвитку груп Такмана Електронний ресур. Режим доступу:
<https://learnlifelong.net/model-rozvytku-grup-takmana/>
33. Нежинська О. Лідерство та керівництво: психологічний дискурс: монографія. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2020. 264 с.
34. Нестуля С., Нестуля О., Кононец Н. Дидактика лідерства. Сучасні погляди на формування лідерської компетентності здобувачів вищої освіти : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2021. 591 с.
35. Олійник Н. А., Войтенко С. М. Психологічні особливості спортивної діяльності: монографія. Вінниця: ВНАУ, 2020. 240 с.
36. Оніщук Л. М. Кадрове забезпечення сфери фізичної культури та спорту в Україні: регіональний аспект / Тези 74-ї наукової конференції

- професорів, викладачів, наукових працівників, аспірантів та студентів Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». Том 2. (Полтава, 25 квітня – 21 травня 2022 р.). Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2022. С. 280–283.
- 37.Полисаєв О. Лідерство в контексті суспільних трансформацій: соціально-філософський аналіз : дисертація канд. філос. наук : 09.00.03. Переяслав-Хмельницький, 2018. 201 с.
- 38.Пономарьов О. С. Професійна відповідальність у спортивній педагогіці : навч. посіб. / О. С. Пономарьов, Л. В. Зінченко. – Харків: НТУ «ХП». Видавець О. А. Мірошниченко, 2019. – 200 с
- 39.Психологічні особливості керівництва. Посібник психологія управління в організації. Управління людьми / Електронний ресурс .– Режим доступу: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/1lesko_psiholog_upravlin_organizaciyi/321.html
- 40.Рибалко П. Ф., Самохвалова І. Ю., Мелюшкина В. В. Рівень групової згуртованості спортивно – ігрових студентських команд аграрного університету. Вісник Чернігівського національного педагогічного університету ім. Т. Г. Шевченка. Чернігів:ЧНПУ, 2017.Вип. 142. С. 159 – 163.
- 41.Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні / П. А. Стрельбіцький, О. П. Стрельбіцька // Вісник Кам'янець Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. - 2015. - Вип. 10. - С. 323-333.
- 42.Семенов А.Г. Аналіз формування та використання кадрового потенціалу / А.Г. Семенов, А.І. Шарко // Вісник економічної науки України. – 2010. – №1. – С. 93-97.
- 43.Сергеева Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство: навч. посібн. /за наук. ред. Л. М. Сергеевої. – Івано-Франківськ. «Лілея НВ». 2015. – 296 с.

44. Соловійов, А. І., І. Г. Глухов. "особливості діяльності менеджера у сфері фізичної культури та спорту." Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки» 48 (2023): 53-58. <https://ejournal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/808>
45. Сторожев Р. Стан дослідження проблеми лідерства у вітчизняній та зарубіжній літературі. Держави і регіони. Серія : державне управління. 2017. № 3. С. 21–25
46. Сторожук, Михайло Миколайович, Наталія Анатоліївна Сєдова. "Психологія поведінки лідера в спортивній команді." редакційна колегія: Пупишева ВЯ, директор інституту; Кравченко ОВ, кандидат філологічних наук; Чурпій КЛ, кандидат медичних наук; Сябренко ГП, кандидат медичних наук (2019). Електронний ресурс. Режим доступу: <https://vmuro1.kr.ua/wpcontent/uploads/2019/05/%D0%97%>
47. Стрехова С. В. Взаємозв'язок і взаємообумовленість елементів системи управління персоналом / С. В. Стрехова // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – №6. – С. 225–233.
48. Сутність та роль управління та менеджменту. URL: https://pidru4niki.com/1376102537374/meditsina/sutnist_rol_upravlinnya_menedzhmentu
49. Теорія і практика формування лідера: навч. посіб. / Романовський О. Г., Гура Т. В., Книш А. Є., Бондаренко В. В. Харків: НТУ «Харківський політехнічний інститут», 2017. 100 с.
50. Тіняков, Артем Олександрович "Лідерські якості спортсменів як складова їх готовності до професійного самовизначення після завершення спортивної кар'єри." Теорія і практика управління соціальними системами 4 (2019): 68-82. <http://tipus.khpi.edu.ua/article/view/19454981>
51. Тіняков, Артем Олександрович. Харизматичне лідерство спортивного тренера." Харків 2019 рік: 134. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/270039737.pdf#page=134>

- 52.Ткачук В.О. Кадри робітничих професій та їх роль у формуванні трудового потенціалу організації / В.О. Ткачук, О.П. Мельничук // Вісник Хмельницького національного університету. — 2011. — № 2. — Т. 2. — С. 137—145.
- 53.Тягур Р.С. Вимоги, які ставляться до сучасного менеджера у сфері фізичного виховання і спорту. Вісник Прикарпатського університету. Серія: Фізична культура. 2014. № 20. С. 46–52.
- 54.Федорина, Тетяна Євгеніївна, Анастасія Рилова. "спорт як важливий фактор становлення особистості лідера." Харків 2019 рік: 138. <https://core.ac.uk/download/pdf/270039737.pdf#page=138>
- 55.Феррацці К. Неформальне лідерство. Як надихати команду та досягати результатів / пер. з англ. Я.А. Лебеденко. Харків : КСД, 2022. 224 с.
- 56.Формування лідерських відносин у спортивній команді / Н. Ю. Борейко, О. О. Петренко, Л. В. Зінченко, О. В. Трегубова // Лідери XXI століття. Формування особистості харизматичного лідера на основі гуманітарних технологій для управління соціальними системами: матеріали 4-ї міжнар. наук.-практ. конф., 29-30 вересня 2020 р. / заг. ред. О. Г. Романовський ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". – Електрон. текст. дані. – Харків, 2020. – С. 107-110. Режим доступу: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/6159>
- 57.Черленяк, Іван, Ніна Пойда-Носик. "Лідерство і менеджмент в умовах глобальної конкуренції: комплементарність та синергія." Геополітика України: історія і сучасність 1 (26) (2021): 104-116. <https://scholar.google.com.ua/scholar?start=10&q=%D0%BB%D1%>
- 58.Шахно, А. Ю. Основні напрямки підвищення ефективності праці трудових ресурсів підприємства: Видавничо-поліграфічний центр 73 Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2014. – Том 15. – № 3. – С. 237-245.

- 59.Щербакова К. Методологія та організація наукового дослідження: навч. посіб.; Маріуп. держ. ун-т. Мелітополь: Вид. будинок Мелітоп. міськ. друк., 2017. - 193 с.
- 60.Якушко Н. Теорії лідерства: генеза та сучасна інтерпретація. Право та державне управління. 2016. № 4. С. 130–135.
- 61.Andriukaitiene, Regina, Janulionis, Ernestas and Voronkova, Valentyna (2019). The concept of corporate social responsibility and its implementation in the activity of organizations. Humanities Bulletin of Zaporizhzhе State Engineering Academy, 76 184-196. DOI: <https://doi.org/10.30839/2072-7941.2019.165128>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

АНКЕТА-ОПИТУВАЛЬНИК

Шановний(а) колего!

Щиро дякуємо за Вашу участь у дослідженні, яке спрямоване на глибоке вивчення особливостей керівництва та лідерства в організаціях, що здійснюють діяльність у сфері фізичної культури і спорту в Україні.

Метою цього опитування є визначення ключових управлінських практик, лідерських моделей, а також виявлення актуальних проблем і перспектив розвитку управління у спортивних установах, зокрема в державному секторі. Ваші професійні знання та досвід мають надзвичайно важливе значення для формування об'єктивного уявлення про сучасний стан керівництва у спортивній сфері та для розробки практичних рекомендацій щодо його удосконалення.

Запевняємо, що всі надані Вами відповіді будуть оброблені конфіденційно та використані виключно в узагальненому вигляді для наукових цілей.

Просимо уважно ознайомитися з анкетною та надати відповіді, які найбільш точно відображають Вашу точку зору.

1. Зазначте Вашу посаду:

- a) заступник директора
- b) керівник підрозділу
- c) провідний фахівець
- d) інша (вказіть): _____

2. Зазначте Ваш термін роботи у сфері фізичної культури і спорту:

- a) до 1 року
- b) до 3 років
- c) 3–9 років
- d) 10 років і більше

I. ОЦІНКА СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА

3. Наскільки Ви задоволені стилем керівництва Вашого безпосереднього керівника?

- a) цілком задоволений/на
- b) скоріше задоволений/на
- c) частково задоволений/на
- d) незадоволений/на

4. Який стиль керівництва, на Вашу думку, переважає у Вашого безпосереднього керівника?

- a) авторитарний (приймає рішення самостійно, мало радиться)
- b) демократичний (залучає до обговорення, враховує думки)
- c) ліберальний (надає багато свободи, мало контролює)
- d) ситуаційний (залежить від обставин)

5. Наскільки часто Ваш керівник делегує повноваження та відповідальність?

- a) завжди

- b) часто
- c) іноді
- d) рідко або ніколи

6. Наскільки рішення Вашого керівника зрозумілі та обґрунтовані для Вас?

- a) завжди зрозумілі та обґрунтовані
- b) часто зрозумілі та обґрунтовані
- c) іноді незрозумілі або необґрунтовані
- d) часто незрозумілі або необґрунтовані

7. Як часто Ваш керівник надає конструктивний зворотний зв'язок щодо Вашої роботи?

- a) регулярно
- b) часто
- c) іноді
- d) рідко або ніколи

8. Наскільки Ваш керівник сприяє Вашому професійному розвитку?

- a) значною мірою
- b) частково
- c) незначною мірою
- d) зовсім не сприяє

9. Чи відчуваєте Ви, що Вас поважають як члена команди?

- a) так, завжди
- b) більше так, ніж ні
- c) частково
- d) ні

II. ВИЯВЛЕННЯ ДОМІНУЮЧИХ ЛІДЕРСЬКИХ ХАРАКТЕРИСТИК

10. Яка з наступних якостей найбільше характеризує Вашого безпосереднього керівника як лідера? (оберіть не більше трьох відповідей)

- харизматичність (здатність надихати)
- професіоналізм (глибокі знання сфери)
- відповідальність (дотримання зобов'язань)
- рішучість (здатність приймати складні рішення)
- емпатія (розуміння потреб інших)
- інноваційність (відкритість до нових ідей)
- комунікабельність (здатність ефективно спілкуватися)
- чесність та порядність

11. Якою мірою, на Вашу думку, Ваш керівник є натхненником для команди?

- a) високою мірою
- b) значною мірою
- c) середньою мірою
- d) низькою мірою

12. Як часто, на Вашу думку, Ваш керівник заохочує ініціативу та самостійність співробітників?

- a) завжди
- b) часто

- c) іноді
- d) рідко або ніколи

13. Наскільки Ваш керівник здатен об'єднувати команду навколо спільних цілей?

- a) дуже добре
- b) добре
- c) задовільно
- d) незадовільно

14. Чи відчуваєте Ви, що Ваш керівник довіряє Вам у виконанні завдань?

- a) повністю довіряє
- b) більше довіряє, ніж ні
- c) частково довіряє
- d) не довіряє

15. Наскільки, на Вашу думку, Ваш керівник є прикладом для наслідування у професійному плані?

- a) значною мірою
- b) частково
- c) незначною мірою
- d) зовсім не є прикладом

16. Як Ваш керівник реагує на помилки співробітників?

- a) підтримує та допомагає виправити
- b) вказує на помилки, але без осуду
- c) критикує, але не пропонує рішень
- d) засуджує, карає

III. ПРОБЛЕМИ ТА БАР'ЄРИ У РЕАЛІЗАЦІЇ ЕФЕКТИВНОГО ЛІДЕРСТВА

17. На Вашу думку, чи достатньо ресурсів (фінансових, матеріальних, людських) для ефективної роботи Вашої організації?

- a) так, цілком
- b) скоріше так, ніж ні
- c) скоріше ні, ніж так
- d) ні, зовсім не достатньо

18. Чи стикаєтеся Ви з надмірним бюрократизмом у роботі Вашої організації?

- a) так, постійно
- b) часто
- c) іноді
- d) рідко або ніколи

19. Наскільки ефективною, на Вашу думку, є система мотивації та заохочення співробітників у Вашій організації?

- a) дуже ефективна
- b) ефективна
- c) малоефективна
- d) зовсім неефективна

20. Чи існує у Вашій організації чітка система кар'єрного зростання та розвитку?

- a) так, існує

- b) частково
- c) скоріше ні, ніж так
- d) ні, не існує

21. Наскільки ефективною, на Вашу думку, є комунікація між різними відділами/структурними підрозділами Вашої організації?

- a) дуже ефективна
- b) ефективна
- c) задовільна
- d) недостатньо ефективна

22. Чи відчуваєте Ви психологічний тиск або вигорання на роботі?

- a) часто
- b) іноді
- c) рідко
- d) ніколи

23. Яка з наступних проблем є найбільш гострою для ефективності управління у Вашій організації? (оберіть не більше двох)

- недостатня кваліфікація керівників
- відсутність чітких стратегічних цілей
- брак зворотного зв'язку та визнання досягнень
- низька мотивація співробітників
- неефективна система прийняття рішень
- внутрішні конфлікти та нерозуміння
- недостатня взаємодія з зовнішніми партнерами
- відсутність інноваційних підходів

24. Наскільки, на Вашу думку, керівництво Вашої організації відкрите до нових ідей та пропозицій співробітників?

- a) завжди відкрите
- b) часто відкрите
- c) іноді відкрите
- d) рідко або ніколи

25. Чи проводиться у Вашій організації робота з розвитку лідерських якостей у співробітників?

- a) так, регулярно
- b) іноді проводяться тренінги
- c) ні, не проводиться
- d) не знаю

26. Чи відчуваєте Ви, що Ваша робота є важливою та цінною для розвитку Вашої організації?

- a) так, завжди
- b) більше так, ніж ні
- c) частково
- d) ні

27. Які, на Вашу думку, найважливіші кроки для покращення керівництва та лідерства у Вашій організації? (можливі кілька варіантів відповіді)

- проведення тренінгів для керівників

- впровадження більш демократичних методів управління
- покращення системи мотивації та заохочення
- розвиток культури зворотного зв'язку
- чітке визначення цілей та стратегій
- посилення командної роботи
- делегування повноважень
- залучення молодих та ініціативних кадрів
- збільшення фінансування

28. Наскільки Ви вірите в потенціал Вашої організації до подальшого розвитку та покращення управлінських процесів?

- a) повністю вірю
- b) вірю, але є багато над чим працювати
- c) скоріше не вірю
- d) зовсім не вірю

Дякуємо за співпрацю!

ДОДАТОК Б

ЗВЕДЕНА ВІДОМІСТЬ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ

Питання	Варіанти відповідей	% (з 32)	Кількість відповідей
1. Зазначте Вашу посаду:	a) директор/ заступник директора b) керівник підрозділу c) провідний фахівець d) інша (вказіть): Відповіді (інше): спеціаліст	9,4 25 46,9 18,8	3 8 15 6
2. Вкажіть Ваш термін роботи у сфері державного управління фізичною культурою і спортом:	a) до 1 року b) 2-5 років c) 6-10 років d) понад 10 років	0 15,6 37,5 46,9	0 5 12 15
I. ОЦІНКА СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА			
3. Наскільки Ви задоволені стилем керівництва Вашого безпосереднього керівника?	a) цілком задоволений/на b) скоріше задоволений/на c) частково задоволений/на d) незадоволений/на	25 46,9 21,9 6,2	8 15 7 2
4. Який стиль керівництва, на Вашу думку, переважає у Вашого безпосереднього керівника?	a) авторитарний (приймає рішення самостійно, мало радиться) b) демократичний (залучає до обговорення, враховує думки) c) ліберальний (надає багато свободи, мало контролює) d) ситуаційний (залежить від обставин)	15,6 56,3 18,8 9,4	5 18 6 3
5. Наскільки часто Ваш керівник делегує повноваження та відповідальність?	a) завжди b) часто c) іноді d) рідко або ніколи	18,8 43,8 31,3 6,2	6 14 10 2
6. Наскільки рішення Вашого керівника зрозумілі та обґрунтовані для Вас?	a) завжди зрозумілі та обґрунтовані b) часто зрозумілі та обґрунтовані c) іноді незрозумілі або необґрунтовані d) часто незрозумілі або необґрунтовані	21,9 50 25 3,1	7 16 8 1
7. Як часто Ваш керівник надає конструктивний зворотний зв'язок щодо Вашої роботи?	a) регулярно b) часто c) іноді d) рідко або ніколи	28,1 40,6 25 6,2	9 13 8 2
8. Наскільки Ваш керівник сприяє Вашому професійному розвитку?	a) значною мірою b) частково c) незначною мірою	18,8 46,9 28,1	6 15 9

	d) зовсім не сприяє	6,2	2
9. Чи відчуваєте Ви, що Вас поважають як члена команди?	a) так, завжди	31,3	10
	b) більше так, ніж ні	53,1	17
	c) частково	12,5	4
	d) ні	3,1	1
II. ВИЯВЛЕННЯ ДОМІНУЮЧИХ ЛІДЕРСЬКИХ ХАРАКТЕРИСТИК			
10. Яка з наступних якостей найбільше характеризує Вашого безпосереднього керівника як лідера? (оберіть не більше трьох відповідей)	<input type="checkbox"/> харизматичність (здатність надихати)	43,8	14
	<input type="checkbox"/> професіоналізм (глибокі знання сфери)	68,8	22
	<input type="checkbox"/> відповідальність (дотримання зобов'язань)	59,4	19
	<input type="checkbox"/> рішучість (здатність приймати складні рішення)	46,9	15
	<input type="checkbox"/> емпатія (розуміння потреб інших)	28,1	9
	<input type="checkbox"/> інноваційність (відкритість до нових ідей)	34,4	11
	<input type="checkbox"/> комунікабельність (здатність ефективно спілкуватися)	53,1	17
	<input type="checkbox"/> чесність та порядність	62,5	20
11. Якою мірою, на Вашу думку, Ваш керівник є натхненником для команди?	a) високою мірою	25	8
	b) значною мірою	40,6	13
	c) середньою мірою	28,1	9
	d) низькою мірою	6,2	2
12. Як часто, на Вашу думку, Ваш керівник заохочує ініціативу та самостійність співробітників?	a) завжди	21,9	7
	b) часто	43,8	14
	c) іноді	28,1	9
	d) рідко або ніколи	6,2	2
13. Наскільки Ваш керівник здатен об'єднувати команду навколо спільних цілей?	a) дуже добре	28,1	9
	b) добре	50	16
	c) задовільно	18,8	6
	d) незадовільно	3,1	1
14. Чи відчуваєте Ви, що Ваш керівник довіряє Вам у виконанні завдань?	a) повністю довіряє	25	8
	b) більше довіряє, ніж ні	46,9	15
	c) частково довіряє	21,9	7
	d) не довіряє	6,2	2
15. Наскільки, на Вашу думку, Ваш керівник є прикладом для наслідування у професійному плані?	a) значною мірою	34,4	11
	b) частково	40,6	13
	c) незначною мірою	21,9	7
	d) зовсім не є прикладом	3,1	1
16. Як Ваш керівник реагує на помилки співробітників?	a) підтримує та допомагає виправити	46,9	15
	b) вказує на помилки, але без осуду	37,5	12
	c) критикує, але не пропонує рішень	12,5	4
	d) засуджує, карає	3,1	1

III. ПРОБЛЕМИ ТА БАР'ЄРИ У РЕАЛІЗАЦІЇ ЕФЕКТИВНОГО ЛІДЕРСТВА			
17. На Вашу думку, чи достатньо ресурсів (фінансових, матеріальних, людських) для ефективної роботи Вашої організації?	a) так, цілком b) скоріше так, ніж ні c) скоріше ні, ніж так d) ні, зовсім не достатньо	6,2 28,1 50 15,6	2 9 16 5
18. Чи стикаєтеся Ви з надмірним бюрократизмом у роботі Вашої організації?	a) так, постійно b) часто c) іноді d) рідко або ніколи	21,9 46,9 25 6,2	7 15 8 2
19. Наскільки ефективною, на Вашу думку, є система мотивації та заохочення співробітників у Вашій організації?	a) дуже ефективна b) ефективна c) малоефективна d) зовсім неефективна	3,1 21,9 56,3 18,8	1 7 18 6
20. Чи існує у Вашій організації чітка система кар'єрного зростання та розвитку?	a) так, існує b) частково c) скоріше ні, ніж так d) ні, не існує	12,5 34,4 40,6 12,5	4 11 13 4
21. Наскільки ефективною, на Вашу думку, є комунікація між різними відділами/структурними підрозділами Вашої організації?	a) дуже ефективна b) ефективна c) задовільна d) недостатньо ефективна	9,4 31,3 43,8 15,6	3 10 14 5
22. Чи відчуваєте Ви психологічний тиск або вигорання на роботі?	a) часто b) іноді c) рідко d) ніколи	15,6 37,5 31,3 15,6	5 12 10 5
23. Яка з наступних проблем є найбільш гострою для ефективності управління у Вашій організації? (оберіть не більше двох)	<input type="checkbox"/> недостатня кваліфікація керівників <input type="checkbox"/> відсутність чітких стратегічних цілей <input type="checkbox"/> брак зворотного зв'язку та визнання досягнень <input type="checkbox"/> низька мотивація співробітників <input type="checkbox"/> неефективна система прийняття рішень <input type="checkbox"/> внутрішні конфлікти та нерозуміння <input type="checkbox"/> недостатня взаємодія з зовнішніми партнерами <input type="checkbox"/> відсутність інноваційних підходів	18,8 25 31,3 37,5 21,9 15,6 12,5 18,8	6 8 10 12 7 5 4 6
24. Наскільки, на Вашу думку, керівництво Вашої організації	a) завжди відкрите b) часто відкрите c) іноді відкрите	12,5 34,4 40,6	4 11 13

відкрите до нових ідей та пропозицій співробітників?	d) рідко або ніколи	12,5	4
25. Чи проводиться у Вашій організації робота з розвитку лідерських якостей у співробітників?	a) так, регулярно b) іноді проводяться тренінги c) ні, не проводиться d) не знаю	6,2 21,9 56,3 15,6	2 7 18 5
26. Чи відчуваєте Ви, що Ваша робота є важливою та цінною для розвитку Вашої організації?	a) так, завжди b) більше так, ніж ні c) частково d) ні	34,4 43,8 15,6 6,2	11 14 5 2
27. Які, на Вашу думку, найважливіші кроки для покращення керівництва та лідерства у Вашій організації? (можливі кілька варіантів відповіді)	<input type="checkbox"/> проведення тренінгів для керівників <input type="checkbox"/> впровадження більш демократичних методів управління <input type="checkbox"/> покращення системи мотивації та заохочення <input type="checkbox"/> розвиток культури зворотного зв'язку <input type="checkbox"/> чітке визначення цілей та стратегій <input type="checkbox"/> посилення командної роботи <input type="checkbox"/> делегування повноважень <input type="checkbox"/> залучення молодих та ініціативних кадрів <input type="checkbox"/> збільшення фінансування	56,3 46,9 62,5 53,1 43,8 37,5 31,3 28,1 50	18 15 20 17 14 12 10 9 16
28. Наскільки Ви вірите в потенціал Вашої організації до подальшого розвитку та покращення управлінських процесів?	a) повністю вірю b) вірю, але є багато над чим працювати c) скоріше не вірю d) зовсім не вірю	25 53,1 15,6 6,2	8 17 5 2