

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: **«КЕРІВНИЦТВО І ЛІДЕРСТВО В ОРГАНІЗАЦІЯХ**

СФЕРИ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ»

Здобувачки вищої освіти
другого (магістерського) рівня
Кулешової Поліни Володимирівни

Науковий керівник: Лисенко І.А.,
к.н.ф.в.іс., доцент кафедри
менеджменту і економіки спорту

(підпис)

Рецензент Булгакова Т.М.,
канд.пед.наук, доцент

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

Завідувач кафедри: Харчук Т.В.,
доктор економ. наук, професор

(підпис)

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	4
П	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ КЕРІВНИЦТВА ТА ЛІДЕРСТВА У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ СФЕРИ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ	7
•	
1.1. Особливості діяльності спортивного менеджера	7
1.2. Теоретичні основи поняття «керівництво» у спортивному менеджменті	9
...	
1.3. Лідерство як феномен у спортивному середовищі	1
1.3.1. Співвідношення керівництва та лідерства у спортивному менеджменті	1
...	4
1.3.2. Еволюція наукових поглядів на лідерство у спортивному менеджменті	1
...	8
1.4. Фактори, що впливають на ефективність лідерства у сучасних умовах функціонування фізкультурно-спортивних організацій...	2
Висновки до розділу 1	2
	4
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИ І ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ...	2
2.1. Методи дослідження	5
	2

	3
	5
2.2. Організація дослідження.....	3
	3
РОЗДІЛ 3 СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ СТРАТЕГІЙ У СПОРТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ В УКРАЇНІ.....	3
	6
3.1. Застосування лідерських стратегій у спортивних організаціях: оцінка практиків.....	3 6
3.2. Основні характеристики ефективного лідера у спортивному середовищі.....	3 9
3.3. Поширені стилі лідерства у сфері фізичної культури і спорту...	4
	3
Висновки до розділу 3.....	4
	6
РОЗДІЛ 4 УМОВИ ЕФЕКТИВНОГО ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ СПОРТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ УКРАЇНИ.....	4
	9
4.1. Оцінка внутрішніх та зовнішніх чинників, що впливають на ефективність лідерства у спорті.....	4 9
4.2. Потреба у підготовці лідерів та пріоритети реформування управління у сфері фізичної культури і спорту.....	5 2
4.3. Шляхи підвищення ефективності та розвитку лідерства.....	5 4
Висновки до розділу	5

4.....	4
4.....	6
ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ	5
	8
ВИСНОВКИ	6
	1
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	6
	5
ДОДАТКИ	7
	1

ВСТУП

Актуальність теми. Реформування та модернізація системи фізичної культури і спорту в Україні, особливо в умовах війни, інтеграції до європейського простору, цифрової трансформації та професіоналізації галузі,

висувають нові вимоги до управлінських кадрів. Одним із провідних чинників ефективного функціонування фізкультурно-спортивних організацій у таких умовах є лідерство - не лише як управлінська компетенція, а як стратегічний ресурс розвитку команди, організації та спортивного середовища загалом.

Лідерство у спортивному менеджменті - це складний багатогранний феномен, що поєднує в собі риси психологічного впливу, соціальної взаємодії, стратегічного бачення, здатності до інноваційного мислення та ефективної комунікації [8; 6]. Як зазначають В.Г. Кірілова та А.І. Лях, в умовах динамічного розвитку спорту як індустрії особливого значення набуває не просто адміністративне керівництво, а саме лідерська поведінка, що забезпечує залучення персоналу, ефективне прийняття рішень і адаптацію до змін [13].

У науковій літературі описано значну кількість підходів до розуміння лідерства: від класичних теорій рис і поведінкових моделей (R. Stogdill, K. Lewin) до сучасних трансформаційних та ситуаційних концепцій (B. Bass, P. Northouse) [29; 30]. Проте, як засвідчують дослідження, їх практичне впровадження у сфері спорту часто супроводжується низкою суперечностей. Одним із головних протиріч є розрив між ідеалізованими теоретичними моделями лідера та реальними умовами функціонування організацій сфері фізичної культури і спорту, де управлінська діяльність часто обмежена жорсткою ієрархією, нормативно-правовими рамками та специфікою спортивного середовища [3; 26].

Таким чином, дослідження лідерства як ключової категорії сучасного спортивного менеджменту, виявлення чинників його ефективності, аналіз практичних проявів та розробка моделей адаптації до українських умов є науково обґрунтованим і практично необхідним.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційне дослідження виконане згідно «Зведеного плану НДР Національного університету фізичного виховання і спорту України на 2021-

2025pp.» теми 1.5. «Теоретичні та прикладні основи застосування комунікацій у спортивному менеджменті».

Метою дослідження є комплексне вивчення лідерства як управлінського феномену в контексті спортивного менеджменту, виявлення його специфіки, моделей, проявів та чинників ефективної реалізації у сфері фізичної культури і спорту.

Для досягнення мети визначено такі **завдання дослідження**:

1) проаналізувати наукові підходи до трактування поняття «лідерство» та «керівництво» у менеджменті спортивної діяльності та охарактеризувати основні моделі та стилі лідерства;

2) виявити особливості практичного застосування лідерських стратегій у сучасних умовах розвитку сфері фізичної культури і спорту в Україні;

3) визначити фактори, що впливають на ефективність лідера у спортивному середовищі та обґрунтувати рекомендації щодо формування лідерського потенціалу керівників організацій фізкультурно-спортивної спрямованості.

Об'єктом дослідження є управлінська діяльність у фізкультурно-спортивних організаціях.

Предметом дослідження є лідерство як форма управлінської взаємодії в системі спортивного менеджменту.

Методологічне підґрунтя аналізу лідерства і керівництва у сфері фізичної культури і спорту базується на застосованні загальнонаукових та спеціальних методах, а також міждисциплінарних підходах — соціологічному, психологічному, управлінському, педагогічному. Зокрема: аналіз та узагальнення наукової літератури (в тому числі контент-аналіз періодичних видань та Інтернет сайтів); системний підхід(розгляд організації як цілісної структури); аксіологічний підхід (ціннісна орієнтація управлінської діяльності); суб'єктно-діяльнісний підхід (взаємодія керівника з підлеглими як суб'єктів діяльності); ситуаційний аналіз (аналіз контексту

прийняття рішень); порівняльний аналіз моделей лідерства; соціологічне опитування (методом анкетування та інтерв'ювання фахівців галузі фізичної культури і спорту); спостереження, кейс-аналіз; методи математичної статистики.

Наукова новизна дослідження полягає у комплексному осмисленні лідерства в контексті спортивного менеджменту, уточненні специфіки його проявів, адаптації теоретичних моделей до умов діяльності вітчизняних фізкультурно-спортивних організацій, а також у розробці практичних підходів до формування лідерських компетентностей у керівників спортивної галузі.

Практичне значення роботи полягає в можливості застосування її результатів у професійній підготовці спортивних менеджерів, при розробці програм підвищення кваліфікації, а також в управлінській практиці фізкультурно-спортивних організацій з метою підвищення ефективності командної взаємодії та стратегічного розвитку.

Структура кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, чотирьох розділів, практичних рекомендацій, висновків, бібліографії та додатки. Матеріали досліджень ілюстровані - 7 рисунками і 9 таблицями.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ КЕРІВНИЦТВА ТА ЛІДЕРСТВА У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ СФЕРИ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ

У сучасних умовах розвитку фізичної культури і спорту зростає значення ефективного управління спортивними організаціями. Важливу роль у цьому процесі відіграють керівництво та лідерство, які, незважаючи на спільну мету - досягнення організаційного успіху, мають відмінні теоретичні основи та методологічні підходи. Розуміння сутності цих феноменів, їхньої взаємодії та впливу на діяльність фізкультурно-спортивних організацій є необхідним для формування ефективної системи спортивного менеджменту.

1.1. Особливості діяльності спортивного менеджера

У сучасних умовах розвитку сфери фізичної культури і спорту спортивний менеджер виступає ключовою фігурою, відповідальною за реалізацію стратегічних і тактичних цілей організації. Його діяльність охоплює широкий спектр функцій: управління людськими ресурсами, організація спортивного процесу, маркетинг, робота зі спонсорами, забезпечення матеріально-технічної бази, дотримання правових норм тощо [7, 39].

Основною відмінністю спортивного менеджменту є необхідність поєднання адміністративної функції з високим ступенем міжособистісної взаємодії та лідерських якостей. На відміну від традиційного управлінця, спортивний менеджер працює у динамічному середовищі, яке поєднує психологічні, емоційні та фізичні складові діяльності спортсменів, тренерів, персоналу та вболівальників [40].

За визначенням М. Челладурая, спортивний менеджмент - це процес досягнення організаційних цілей шляхом планування, організації, мотивації та контролю в умовах спортивної специфіки [34, 38]. Таким чином, менеджер повинен мати не лише адміністративні навички, а й високий рівень емоційного інтелекту, здатність до міжособистісного впливу, стратегічне

мислення та комунікативну гнучкість.

Особливу роль у професійній діяльності спортивного менеджера відіграє вміння координувати інтереси різних груп: керівництва клубу, тренерського штабу, спортсменів, уболівальників, засобів масової інформації та партнерів. Це вимагає дотримання принципів відкритого управління, етичності, відповідальності та прозорості рішень [11].

Важливою особливістю діяльності спортивного менеджера є також контекстна залежність управлінських рішень - від типу спортивної організації (державна, комерційна, аматорська), рівня змагань (національні, міжнародні, олімпійські), виду спорту (командний чи індивідуальний), а також культурного середовища [45]. Це означає, що ефективний спортивний менеджер має бути не лише універсальним фахівцем, а й чутливим до змін та контексту.

Крім того, одним з ключових завдань спортивного менеджера є забезпечення командної ефективності та лідерства, що вимагає від нього здатності виступати як неформальний лідер. Це особливо важливо у кризових ситуаціях, в період реорганізації, підготовки до змагань або при конфліктах у команді. У такому контексті керівництво і лідерство в діяльності спортивного менеджера взаємопов'язані та мають бути синергетично інтегровані [49].

Отже, діяльність спортивного менеджера відзначається багатовекторністю, динамізмом і високими вимогами до особистісних та професійних якостей. Його ефективність залежить від здатності поєднувати функції адміністратора, лідера, комунікатора і стратега у специфічному середовищі спортивної організації.

1.2. Теоретичні основи поняття «керівництво» у спортивному менеджменті

Керівництво (англ. *management, governance*) у класичному розумінні розглядається як процес планування, організації, мотивації та контролю діяльності організації з метою досягнення поставлених цілей. У сфері фізичної культури та спорту керівництво охоплює специфіку управління тренерськими колективами, спортсменами, адміністративним персоналом, а також взаємодію з державними та громадськими структурами.

Основні функції керівництва у фізкультурно-спортивних організаціях включають:

- стратегічне планування розвитку організації;
- управління людськими ресурсами;
- фінансовий менеджмент;
- організацію тренувального та змагального процесу;
- забезпечення матеріально-технічної бази.

Керівництво, як формалізований компонент менеджменту, базується на адміністративних повноваженнях, юридично закріплених за особою, що обіймає керівну посаду [56].

Аналіз спеціальних літературних джерел дозволив нам встановити низку підходів до аналізу керівництва з боку спортивного менеджменту.

Основними з них є:

- **Класичний підхід** розглядає керівництво як функцію контролю й координації, акцентує на чіткому розподілі повноважень, підпорядкованості та дисципліні. У спорті він проявляється у дотриманні регламентів, наказів, організації тренувального процесу.
- **Біхевіористський підхід** акцентує увагу на поведінці, мотивації та груповій динаміці. У спортивній організації він виявляється у створенні сприятливого психологічного клімату, підборі стимулів, розвитку командного духу.
- **Ситуаційний підхід** доводить, що немає єдиного універсального стилю керівництва: ефективність залежить від рівня зрілості команди, характеру завдань, умов діяльності. У спортивному менеджменті це означає,

що стиль керівництва тренером чи адміністратором змінюється залежно від рівня турніру, складу команди або ресурсних обмежень.

- **Трансформаційне керівництво** фокусується на натхненні підлеглих, формуванні спільних цінностей та бачення майбутнього. У спорті воно проявляється у створенні корпоративної культури клубу, стимулюванні інновацій та формуванні довгострокової мотивації[46].

Залежно від поєднання адміністративних та лідерських якостей виокремлюють кілька базових стилів керівництва [57]:

- **Авторитарний (директивний)** – характеризується централізованим прийняттям рішень, жорстким контролем і дисципліною. Доцільний у кризових або дисциплінарних ситуаціях, під час підготовки до важливих змагань.

- **Демократичний** – передбачає залучення персоналу й спортсменів до процесу ухвалення рішень, створює умови для партнерської взаємодії, сприяє інноваційності та самостійності.

- **Ліберальний (laissez-faire)** – надає максимальну свободу в роботі досвідченим співробітникам і спортсменам, застосовується у зрілих, високопрофесійних командах.

- **Ситуативний (змішаний)** – найпоширеніший у практиці спортивного менеджменту, коли керівник змінює стиль залежно від обставин та рівня розвитку команди.

Успішне керівництво передбачає не лише знання стилів, а й уміння їх гнучко поєднувати.

Для досягнення високих результатів керівник спортивної організації має дотримуватися низки принципів[42]:

- **Чітке формулювання та комунікація цілей** для всіх учасників процесу.

- **Поєднання адміністративного й морального впливу** — баланс між формальними наказами та лідерським натхненням.

- **Розвиток лідерства серед персоналу й спортсменів**, підтримка ініціативи.
- **Комплексна мотивація** — матеріальна, моральна, соціальна.
- **Зворотний зв'язок та постійний моніторинг результатів**, оперативне коригування планів.
- **Етичність і прозорість** управлінських рішень, дотримання принципів чесної гри (*fair play*).

Керівництво у спортивному менеджменті є важливою складовою управлінської діяльності, що поєднує організацію процесів та безпосередній вплив на людей. Воно вимагає від керівника не лише компетентності у сфері менеджменту, а й високих комунікативних, мотиваційних і лідерських якостей.

Ефективне керівництво дозволяє спортивним організаціям досягати стратегічних цілей, забезпечувати стабільний розвиток і конкурентоспроможність на ринку фізкультурно-спортивних послуг, формувати позитивний імідж та корпоративну культуру [65].

1.3. Лідерство як феномен у спортивному середовищі

На відміну від керівництва, лідерство (англ. *leadership*) не обмежується лише посадовим статусом. Це перш за все здатність впливати на інших з метою досягнення спільної мети. У спортивному контексті лідерство може проявлятися як у формальному, так і в неформальному вимірах — тренер як офіційний лідер, капітан команди як неформальний лідер.

У науковій літературі лідерство розглядається як процес міжособистісного впливу, за якого одна особа впливає на поведінку інших задля досягнення спільної мети [62]. Класичні теорії поділяють лідерство на три групи: теорії рис, біхевіористські теорії та ситуаційні підходи. У спорті лідерство має особливу природу: воно поєднує управлінські, психологічні та

комунікативні аспекти діяльності лідера (тренера, менеджера, капітана команди).

Ключові характеристики лідера в спортивних організаціях:

- високий рівень комунікативної компетентності;
- емоційний інтелект;
- здатність до прийняття рішень у стресових ситуаціях;
- мотиваційна спроможність;
- авторитет і довіра з боку колективу.

У сучасному спортивному менеджменті питання лідерства виходить за межі традиційного адміністративного управління і дедалі більше сприймається як динамічний соціально-психологічний феномен, що визначає ефективність функціонування фізкультурно-спортивної організації. За останні десятиріччя відбулося значне оновлення наукових підходів до вивчення лідерства у спорті - від класичних рис до ситуаційних, трансформаційних та реляційних моделей [57, 58].

Теорія рис (Trait Theory) - ця концепція базується на припущенні, що ефективні лідери мають набір вроджених або стійких особистісних характеристик, які вирізняють їх серед інших. До таких рис відносяться: впевненість у собі, відповідальність, мотивація до досягнень, харизма, рішучість тощо.

У спортивному контексті ця теорія вважається обмеженою, оскільки не враховує вплив середовища, типу команди, характеру виду спорту [62].

Поведінкова теорія (Behavioral Theory) - зосереджується на стилях поведінки лідера. Виділяють два основні стилі: орієнтація на завдання (directive behavior) та орієнтація на людей (supportive behavior). У спорті це означає баланс між вимогливістю тренера та емоційною підтримкою спортсменів. Наприклад, тренер, який поєднує високі вимоги до дисципліни з підтримкою індивідуального розвитку спортсменів, демонструє ефективний змішаний стиль [36].

Ситуаційне лідерство (Situational Leadership) - одна з найпоширеніших

сучасних моделей, розроблена П. Херсі та К. Бланшардом. Вона стверджує, що ефективний лідер змінює свій стиль в залежності від ситуації, рівня підготовки, мотивації та досвіду підлеглих.

У спорті ця модель реалізується через адаптацію поведінки тренера до стадії розвитку спортсмена або команди (наприклад, у підготовчий період, під час змагань, у фазі відновлення) [47].

Трансформаційне лідерство (Transformational Leadership) - одна з найвпливовіших сучасних теорій. Її суть - здатність лідера надихати, формувати бачення, стимулювати інтелектуально, враховувати індивідуальні потреби підлеглих. Трансформаційний лідер у спорті створює культуру постійного розвитку, мотивації, довіри.

Цей підхід активно використовується в професійному спорті, олімпійських збірних та молодіжному спорті для формування згуртованості і високої продуктивності [30].

Реляційне (відносинне) лідерство (Relational Leadership) - це теорія, зосереджена на якості міжособистісних стосунків між лідером і членами команди. Дослідження С. Джоветт та інших підтверджують, що у спорті найуспішніші тренери не лише управляють, а формують довірливі та партнерські відносини зі спортсменами [49].

Такий підхід знижує рівень стресу, підвищує рівень задоволеності спортсменів і підсилює командну згуртованість.

Службове (сервісне) лідерство (Servant Leadership) - Сучасна гуманістична модель, яка розглядає лідера як того, хто передусім служить команді: піклується про її потреби, розвиток і добробут. У спорті це проявляється у створенні сприятливого мікроклімату, дотриманні етичних норм, розвитку молодіжного потенціалу [32].

Лідерство, засноване на цінностях (Values-Based Leadership) - цей підхід важливий у сучасному українському контексті, де спорт відіграє роль соціального інструменту відновлення, патріотичного виховання та реабілітації. Лідер тут виступає як носій ідей, культурної ідентичності та

відповідальності перед суспільством [41].

Також сучасні теорії лідерства у спорті охоплюють зокрема, у спортивному менеджменті поширені такі стилі: директивне (авторитарне) лідерство, демократичне (учасницьке), трансформаційне, транзакційне. Трансформаційне лідерство є найефективнішим в умовах змін і високої мотивації персоналу [45].

Сучасне наукове поле лідерства у спорті вирізняється плюралізмом моделей, що дозволяє адаптувати управлінські практики до різних контекстів і типів спортивної діяльності. Практика спортивного менеджменту все частіше демонструє синтетичний підхід - поєднання трансформаційного, ситуаційного, реляційного та сервісного лідерства, що забезпечує адаптивність і ефективність управління в динамічному середовищі фізкультурно-спортивних організацій.

1.3.1. Співвідношення керівництва та лідерства у спортивному менеджменті. Незважаючи на те, що керівництво і лідерство не є тотожними поняттями, у практиці спортивного менеджменту їхнє поєднання забезпечує ефективне функціонування організації. Формальний керівник, що має лідерські якості, здатен забезпечити не лише виконання організаційних завдань, а й створити сприятливий мікроклімат у колективі, підвищити мотивацію співробітників і спортсменів, адаптувати колектив до змін.

Успішний керівник у фізкультурно-спортивній організації повинен:

- бути стратегом і мотиватором;
- володіти інструментами управління і технологіями командотворення;
- підтримувати постійну комунікацію з усіма рівнями персоналу;
- ефективно реагувати на зовнішні виклики.

У системі спортивного менеджменту керівництво та лідерство відіграють ключову роль в організації ефективної діяльності, але при цьому є категоріями, що мають різну природу, функціональні характеристики та механізми впливу. Їх співвідношення становить актуальну проблему для

дослідників і практиків у сфері управління спортом, оскільки від оптимального поєднання формального керівництва та неформального лідерства залежить результативність управлінських рішень, командна згуртованість та досягнення спортивних цілей [57].

Керівництво - це, передусім, формальна управлінська діяльність, яка реалізується через наділення посадовими повноваженнями, структурну підпорядкованість і функціональні обов'язки. У контексті спортивного менеджменту керівник (тренер, менеджер, директор клубу) виконує такі класичні функції управління, як планування, організація, мотивація та контроль [29].

Лідерство, на відміну від керівництва, ґрунтується не на формальних повноваженнях, а на здатності особистості впливати на інших, мотивувати, вести за собою. У спортивному колективі лідер може бути як менеджером, так і спортсменом, тренером або іншим членом команди, авторитет якого визнається на неформальному рівні [34].

Згідно з концепцією Дж. Коттера, керівництво забезпечує порядок і стабільність, тоді як лідерство забезпечує розвиток, інновації і зміни [52]. Водночас П. Челладурай у своїй багатовимірній моделі спортивного лідерства розглядає ефективного керівника як того, хто поєднує обидва вектори впливу: виконує адміністративні функції і водночас забезпечує психологічну згуртованість колективу, підтримує індивідуальні потреби членів команди та формує стратегічне бачення [24].

У спортивному середовищі це співвідношення часто проявляється в ситуаціях, коли один і той самий суб'єкт (наприклад, головний тренер) повинен балансувати між формальними обов'язками і потребою в емоційному залученні колективу, особливо в умовах стресу, поразок або міжособистісних конфліктів. У таких випадках ефективність лідерства суттєво доповнює функціональність керівництва.

Виявлені моделі співвідношення лідерства та керівництва в спортивному менеджменті їх переваги та недоліки представлені у табл. 1.1.

Аналіз моделей співвідношення лідерства та керівництва у спортивному менеджменті (за матеріалами 24, 47, 62)

Назва	Сутність	Переваги	Недоліки
Модель паралельного функціонування (роздільного впливу)	передбачас, що керівництво та лідерство реалізуються різними особами, які виконують окремі функції. Наприклад, тренер (керівник) виконує організаційно-управлінські завдання, а капітан команди або авторитетний спортсмен виконує роль неформального лідера, мотивуючи інших через особистий приклад.	можливість розподілу ролей, стабільність структури, ефективність у кризових умовах.	потенційні конфлікти між формальним керівництвом і неформальним лідером
Модель інтеграції ролей (керівник як лідер)	одна особа виконує обидві ролі - керівника і лідера. Вона має формальну владу та неформальний авторитет. Такий підхід є найбільш бажаним у спортивному менеджменті, особливо для головних тренерів або менеджерів клубу.	узгодженість дій, швидкість прийняття рішень, високий рівень довіри	високі вимоги до особистих компетенцій, ризик авторитаризму або емоційного вигорання
Ситуаційна модель лідерства і керівництва	базується на концепції ситуаційного підходу (Hersey & Blanchard), відповідно до якого роль лідера чи керівника змінюється залежно від контексту: завдань, рівня підготовки підлеглих, етапу розвитку команди.	гнучкість, адаптивність, персоніфікований підхід.	складність реалізації без глибокої діагностики ситуації

	Наприклад, у підготовчому періоді тренер може діяти як директивний керівник, а під час змагань — як надихаючий лідер [47].		
Модель трансформаційного управління	керівництво виконується через лідерські механізми. Тобто управління ґрунтується не на примусі чи контролі, а на цінностях, натхненні, залученні до бачення. Трансформаційний керівник-лідер у спорті створює колективну мету, підтримує розвиток кожного члена команди, формує ідентичність організації [24].	формування стійкої команди, інноваційність, позитивний мікроклімат.	вимагає тривалого часу для впровадження, залежить від персональних якостей керівника.
Модель реляційного управління	Акцент робиться на якості міжособистісних відносин між керівником і підлеглими, зокрема у динаміці «тренер - спортсмен». Ефективність лідерства/керівництва визначається рівнем взаємної довіри, поваги, комунікації. Це особливо актуально в індивідуальних видах спорту, де зв'язок між тренером і спортсменом є ключовим для досягнення результату [62].		

Таким чином, у спортивному менеджменті ефективно поєднання

керівництва та лідерства є критичним чинником успішної організації діяльності. Керівництво забезпечує структурну основу й відповідальність, тоді як лідерство - мобілізацію внутрішніх ресурсів, натхнення та згуртованість колективу. Переважання лише одного з елементів може призвести до організаційної неефективності або дестабілізації команди. Розуміння моделей співвідношення лідерства та керівництва є важливою умовою підвищення ефективності управління у фізкультурно-спортивних організаціях. Успішні керівники мають не лише використовувати організаційні інструменти, а й інтегрувати лідерські практики - від ситуаційного впливу до трансформаційної взаємодії. Гнучке використання моделей у залежності від типу організації, виду спорту та умов діяльності дозволяє забезпечити як стабільність, так і розвиток.

1.3.2. Еволюція наукових поглядів на лідерство у спортивному менеджменті. Теоретичні підходи до лідерства у спорті, проаналізовані у попередніх підрозділах (теорія рис, поведінкова, ситуаційна, трансформаційна моделі), не є статичними та взаємовиключними. Вони відображають еволюцію поглядів на роль керівника у спорті, що рухалася від тотального контролю до партнерства та розвитку. Розуміння цієї еволюції є ключовим для правильного контекстуального застосування лідерських стратегій.

Перший етап (1950-1970-ті рр.): Парадигма «Авторитарного Генія». Ранній етап розвитку професійного спорту та наукової думки про менеджмент базувався на комбінації Теорії Рис та Авторитарного (директивного) стилю. Лідер (головний тренер) сприймався як видатна особистість, наділена унікальними, майже вродженими якостями – жорсткістю, волею до перемоги, стратегічним баченням.

У спортивній практиці це реалізовувалося в моделі «тренера-диктатора», чиї рішення не підлягали обговоренню, а спортсмени виступали переважно у ролі виконавців. Ця модель була ефективною в умовах чіткої ієрархії, низької мобільності спортсменів та орієнтації на дисципліну як

головний інструмент досягнення результату. Класичні образи багатьох видатних тренерів того часу (наприклад, у радянському спорті) будувалися саме на цій парадигмі.

Другий етап (1970-1990-ті рр.): Ситуаційний та Поведінковий підходи. З розвитком спортивної психології та менеджменту стало очевидно, що єдиний авторитарний стиль неефективний у довгостроковій перспективі. Науковці, зокрема П. Херсі та К. Бланшард, звернули увагу на те, що лідер має адаптуватися. Їхня Ситуаційна модель лідерства стала революційною для спорту[47].

Вона довела, що тренер не може однаково керувати 18-річним дебютантом (який потребує директивного стилю та чітких інструкцій) та 30-річним ветераном команди (якому потрібен делегуючий стиль та довіра). У цей період акцент змістився з особистості лідера на його поведінку та здатність гнучко змінювати стиль залежно від зрілості (професійної та психологічної) спортсмена.

Третій етап (кінець 1990-х – наш час): Епоха Трансформаційного та Реляційного лідерства. Сучасний етап характеризується комерціалізацією спорту, високою вартістю та мобільністю атлетів, а також підвищеною увагою до психологічного добробуту. Це унеможливило ефективне використання суто авторитарних чи транзакційних (винагорода за результат) моделей.

На перший план вийшли Трансформаційна (Б. Басс) та Реляційна (С. Джоветт) моделі. Сучасний лідер у спорті – це вже не просто тактик чи диктатор, а «розвиваючий лідер». Його головна функція – не давати накази, а надихати (формувати бачення та спільні цінності), інтелектуально стимулювати (заохочувати інновації та креативність) та індивідуально підходити до кожного (виступати у ролі наставника, ментора) [29, 49].

Також набирають ваги Сервісне (службове) лідерство, де тренер чи менеджер ставить потреби команди вище за власні, та Лідерство, засноване на цінностях, що є особливо актуальним для сучасних українських

структурних одиниць у сфері фізична культура і спорт, які виконують важливу соціальну та патріотичну місію.

Таким чином, еволюція лідерства у спорті пройшла шлях від «управління виконавцями» до «розвитку талантів» та «побудови культури». Сучасний ефективний лідер – це той, хто володіє інструментарієм усіх підходів: він може бути директивним у кризовій ситуації (ситуаційний підхід), але у щоденній роботі використовує трансформаційні та реляційні методи для побудови стійкої та високомотивованої команди.

1.4. Фактори, що впливають на ефективність лідерства у сучасних умовах функціонування фізкультурно-спортивних організацій

У сучасних умовах, коли сфера фізичної культури і спорту зазнає впливу як глобальних трансформацій (цифровізація, комерціалізація, інтернаціоналізація), так і внутрішніх змін (реформування системи управління, воєнний стан, зростання ролі реабілітаційного спорту), ефективність лідерства у фізкультурно-спортивних організаціях стає вирішальним чинником їхньої стійкості, конкурентоспроможності та соціальної значущості [2].

На ефективність лідерства в організаціях фізкультурно-спортивної спрямованості впливають ключові групи факторів, які розкриті у табл.1.2.

Таблиця 1.2.

Фактори, що впливають на ефективність реалізації лідерства у сучасних фізкультурно-спортивних організаціях (за даними 8, 20, 44, 59, 63)

Група	Характеристика
Особистісні характеристики лідера	До них належать інтелектуальні здібності, емоційний інтелект, мотивація до досягнення, стресостійкість, здатність до рефлексії, комунікативні вміння. Ефективний лідер у спорті повинен поєднувати здатність до стратегічного мислення із практичною компетентністю в роботі з людьми [20]. Також важливими є такі якості, як гнучкість, харизматичність, моральна стійкість і здатність надихати інших. Як зазначає П. Челладурай, лідер у спорті має демонструвати поведінку, яка

	водночас задовольняє потреби спортсменів і відповідає цілям організації [33].
Організаційні умови функціонування ФСО	Структура організації (ієрархічна чи горизонтальна), наявність автономії керівника, управлінська культура, система мотивації, підтримка з боку вищого керівництва, стабільність фінансування — всі ці чинники прямо впливають на здатність лідера реалізувати власну управлінську модель [44]. У централізованих структурах лідерство часто обмежене регламентами, тоді як у більш гнучких організаціях — заохочується ініціативність і новаторство. Також важливе значення має прозорість і відкритість комунікацій у фізкультурно-спортивних організаціях.
Соціально-психологічний клімат у колективі	Наявність довіри, згуртованості, взаємоповаги між членами команди є важливими умовами ефективного лідерства. Конфлікти, конкуренція між підрозділами, низький рівень комунікації або професійного вигорання знижують авторитет навіть компетентного лідера [59]. Успішний спортивний лідер активно формує командну ідентичність, підсилює колективну мотивацію та сприяє розвитку партнерських взаємин у команді.
Зовнішні виклики та кризові умови	Пандемія COVID-19, воєнні дії в Україні, економічна нестабільність, посилення конкуренції за ресурси — всі ці чинники вимагають від лідера високої адаптивності, вміння приймати нестандартні рішення та забезпечувати психологічну стабільність колективу [63]. У таких умовах цінуються лідери, здатні до кризового менеджменту, комунікації в умовах невизначеності та мобілізації ресурсів під час форс-мажору.
Цифрова трансформація управлінських процесів	Сучасний лідер у спортивних організаціях повинен володіти цифровими компетентностями: використовувати CRM-системи, онлайн-аналітику, соціальні мережі для управління репутацією та комунікації з аудиторією. Цифровізація розширює можливості для стратегічного управління, але вимагає від лідера нових навичок і підходів [59].
Політичний та нормативно-правовий контекст	Регулювання діяльності спортивних організацій з боку держави, національних федерацій, змінне законодавство також можуть як сприяти, так і обмежувати реалізацію лідерських підходів. Зокрема, надмірна зарегульованість або суперечності у нормативній базі створюють бар'єри для ініціативи [8].

Теоретичний аналіз факторів, представлених у таблиці 1.2, дозволяє зробити висновок, що ефективність сучасного лідера у спорті є багатовимірною конструкцією, чутливою до шести ключових сфер впливу.

Особистісні характеристики лідера виходять за межі класичної «теорії рис». Хоча харизма та рішучість залишаються важливими, у сучасному спортивному менеджменті акцент зміщується на емоційний інтелект. Як

зазначав Д. Гоулман, здатність до саморегуляції, емпатії та управління соціальними взаємодіями є критичною. У спорті, де рівень стресу та публічного тиску є надзвичайно високим, лідер (тренер чи менеджер) з високим емоційним інтелектом здатен підтримувати психологічну стабільність команди, запобігати професійному вигоранню атлетів та приймати раціональні рішення в умовах поразки чи кризи [43].

Організаційні умови часто виступають визначальним, хоча й недооціненим фактором. Специфіка українських фізкультурно-спортивних організацій полягає у співіснуванні двох різних систем: з одного боку, це традиційні державні та комунальні структури (напр., ДЮСШ, ШВСМ) з чіткою ієрархією та часто обмеженою автономією керівника. У таких умовах лідерство зводиться до адміністративних функцій та обмежене жорсткими регламентами. З іншого боку, приватні професійні клуби та комерційні спортивні ліги функціонують у горизонтальній, гнучкій парадигмі, де заохочується ініціативність та трансформаційні підходи. Таким чином, організаційна культура або стимулює, або пригнічує інноваційне лідерство.

Соціально-психологічний клімат є не лише наслідком, але й фактором ефективності лідера. Концепція «психологічної безпеки» (Е. Едмондсон) набуває у спорті особливого значення. Лідер, який створює середовище, де спортсмени та персонал не бояться звітувати про помилки, пропонувати нові ідеї чи брати на себе відповідальний ризик, формує команду, здатну до швидкого навчання та адаптації. У командах з низькою довірою, де переважає страх покарання за поразку, лідерський вплив блокується, а потенціал колективу залишається нереалізованим [39].

Зовнішні виклики та кризові умови стали центральним фактором для сучасного українського спорту. Умови війни кардинально трансформували роль лідера. Пріоритети змістилися з оптимізації спортивних результатів на забезпечення базової безпеки, логістику релокації команд, психологічну підтримку спортсменів, що переживають травматичний досвід, та пошук фінансування в умовах зруйнованої економіки. Лідерство в таких умовах

вимагає не стільки стратегічного планування, скільки антикризового управління, стійкості (resilience) та здатності виступати моральним орієнтиром, підтримуючи національну ідентичність та бойовий дух.

Цифрова трансформація створює новий виклик для лідерів у спорті. Епоха «Moneyball» та big data вимагає від спортивного менеджера бути не лише інтуїтивним експертом, але й інтерпретатором аналітичних даних. Виникає нова лідерська дилема: як переконати тренерський штаб «старої школи» довіряти даним (наприклад, щодо фізичного стану гравця чи тактичних схем), а не лише власному досвіду. Крім того, цифрове середовище вимагає від лідера навичок управління репутацією, комунікації через соціальні мережі та медіа-менеджменту персонального бренду спортсменів, що стає окремою важливою функцією.

Політичний та нормативно-правовий контекст також суттєво обмежує або розширює можливості лідера. Діяльність вітчизняних фізкультурно-спортивних організацій є глибоко інтегрованою у державну політику (через Міністерство молоді та спорту України) та регульованою діяльністю національних федерацій з видів спорту.

Ефективний лідер у спорті повинен володіти навичками «стейкхолдер-менеджменту» – вміти балансувати між інтересами державних органів, комерційних спонсорів, громадських організацій, вболівальників та етичними принципами самої команди (наприклад, у питаннях допінгу, договірних матчів чи політики щодо спортсменів з країн-агресорів).

Таким чином, детальний розгляд цих факторів показує, що сучасний ефективний лідер у спорті – це гібридна роль, що поєднує в собі риси психолога, кризового менеджера, аналітика даних та дипломата, здатного діяти у складній та часто суперечливій системі координат[31].

Висновки до розділу 1

Лідерство у спортивному менеджменті є важливою умовою ефективною діяльності фізкультурно-спортивних організацій. Його прояв залежить від стилю управління, особистісних якостей керівника, організаційної культури та соціального контексту. Формування лідерського потенціалу має стати стратегічним пріоритетом у підготовці кадрів для спортивної сфери [2].

Керівництво у спортивному менеджменті є важливою складовою управлінської діяльності, що поєднує організацію процесів та безпосередній вплив на людей. Воно вимагає від керівника не лише компетентності у сфері менеджменту, а й високих комунікативних, мотиваційних і лідерських якостей.

Ефективне керівництво дозволяє спортивним організаціям досягати стратегічних цілей, забезпечувати стабільний розвиток і конкурентоспроможність на ринку фізкультурно-спортивних послуг, формувати позитивний імідж та корпоративну культуру.

Отже, керівництво та лідерство у спортивній сфері виступають не лише управлінськими механізмами, а й важливими чинниками організаційної культури та ефективності. Їхнє цілісне розуміння і практичне поєднання сприяє розвитку конкурентоспроможних, інноваційно зорієнтованих організацій фізкультурно-спортивної спрямованості, здатних до адаптації в умовах постійних змін у соціальному та спортивному середовищі.

Ефективність лідерства у сучасних фізкультурно-спортивних організаціях залежить від комплексу взаємопов'язаних чинників - від індивідуальних особливостей лідера до системних умов функціонування організації та зовнішнього середовища. Компетентний лідер здатен діяти на перетині формального керівництва і неформального впливу, забезпечуючи розвиток організації навіть в умовах турбулентності.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДИ І ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

2.1. Методи дослідження

У ході вирішення поставлених завдань дослідження та аналізу теоретичного матеріалу наукової літератури за обраною тематикою, ми визначили оптимальний комплекс методів, який дозволив здобути актуальну та ретроспективну інформацію як на теоретичному, так і на емпіричному рівнях.

Використання методу аналізу та узагальнення наукової літератури стало базовим етапом дослідження, оскільки дало змогу систематизувати існуючі теоретичні концепції управління та лідерства у фізкультурно-спортивних організаціях. У процесі опрацювання наукових джерел було проаналізовано основні підходи до розуміння лідерства (трансформаційний, транзакційний, ситуаційний, поведінковий, харизматичний тощо) та визначено їхню релевантність сучасним умовам функціонування галузі фізичної культури і спорту [12;15].

Особливу увагу приділено працям вітчизняних і зарубіжних учених, присвяченим управлінню спортивними організаціями, розвитку управлінських компетентностей керівників, психологічним аспектам лідерства, командній динаміці та мотивації у спортивному середовищі [6; 4]. Це дало змогу виявити міждисциплінарний характер проблеми лідерства, що поєднує знання менеджменту, соціальної психології, педагогіки спорту та організаційної поведінки.

Застосування цього методу дозволило оцінити сучасний стан наукової розробленості проблеми й визначити основні напрями її еволюції — від класичних моделей «керівник–підлеглий» до сучасних концепцій партнерського та сервісного лідерства, орієнтованих на розвиток людського потенціалу. У ході аналізу також було виявлено прогалини у наукових дослідженнях, що стосуються специфіки формування лідерських якостей

саме у керівників фізкультурно-спортивних організацій, зокрема у контексті цифровізації управлінських процесів, комунікаційної культури та інноваційного менеджменту у спорті [12].

З метою виявлення актуальних тенденцій у практиці управління спортивними колективами застосовано контент-аналіз періодичних видань, електронних журналів та інтернет-ресурсів, присвячених питанням спортивного менеджменту, корпоративної культури та лідерства у спорті. У процесі аналізу опрацьовано понад 40 інформаційних джерел (у тому числі офіційні сайти спортивних федерацій, сторінки професійних асоціацій, аналітичні звіти, матеріали спортивних конференцій та блоги лідерів галузі).

Результати контент-аналізу дозволили:

- ідентифікувати провідні практичні тренди у сфері спортивного управління (командне лідерство, інклюзивні підходи, застосування цифрових платформ для комунікації);
- простежити еволюцію управлінських стратегій у спортивних організаціях від ієрархічних до мережових моделей;
- визначити виклики, що постають перед сучасними керівниками (нестабільність зовнішнього середовища, потреба в адаптивному лідерстві, управління змінами та конфліктами);
- узагальнити ефективні практики лідерства, що застосовуються у провідних національних і міжнародних спортивних структурах.

Отже, аналіз і контент-аналіз джерел забезпечили теоретико-методологічну основу для подальших етапів дослідження, дозволили окреслити наукову новизну роботи, сформулювати робочі гіпотези та обґрунтувати вибір інших методів дослідження (анкетування, порівняльний аналіз, кейс-метод тощо).

У процесі виконання кваліфікаційного дослідження застосовано системний підхід, який передбачає розгляд фізкультурно-спортивної організації як цілісної, багаторівневої соціально-управлінської системи, елементи якої перебувають у взаємозв'язку та взаємозалежності. Такий

підхід дозволяє інтегрувати різні аспекти діяльності - управлінські, педагогічні, комунікативні, економічні та психологічні - у єдину логіку функціонування організації як відкритої системи [51].

Системний аналіз у межах дослідження дав змогу виявити структуру взаємодії між керівником, підлеглими та зовнішнім середовищем, зокрема вплив державної політики, спортивних федерацій, спонсорів, громадських організацій та медіа. Такий підхід забезпечив комплексне бачення процесу лідерства як інтегративного феномена, що поєднує управлінські, психологічні й ціннісні компоненти [53].

Використання системного підходу дало можливість [50]:

- проаналізувати організаційні структури управління у сфері фізичної культури і спорту та визначити їх відповідність принципам ефективного лідерства;
- окреслити внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на формування лідерських стратегій;
- визначити роль керівника як системоутворювального елемента спортивної організації, здатного забезпечити гармонійний розвиток усіх її підсистем;
- розробити модель управління лідерством, у якій взаємопов'язані цілі, ресурси, комунікаційні потоки та управлінські рішення.

Таким чином, системний підхід став методологічною основою дослідження, що забезпечує узгодженість теоретичних і практичних аспектів лідерства у спортивному менеджменті, дозволяючи перейти від аналізу окремих явищ до цілісного бачення процесу управління в сучасних умовах реформування галузі фізичної культури і спорту.

У межах кваліфікаційного дослідження застосовано аксіологічний підхід, який ґрунтується на визнанні ціннісної природи управлінської та лідерської діяльності у фізкультурно-спортивній сфері. Цей підхід дозволяє розглядати лідерство не лише як управлінську функцію чи соціальну роль, а як ціннісно орієнтований процес, спрямований на формування морально-

етичних норм, командної культури та професійної ідентичності керівника [54].

Аксіологічний підхід забезпечив можливість аналізу ціннісних орієнтацій спортивних менеджерів, тренерів і викладачів, визначення їх впливу на стиль керівництва, ефективність комунікацій та рівень довіри в колективі. Лідерство в спорті при цьому розглядається як служіння команді, орієнтація на спільне благо, справедливість, повагу до особистості та розвиток потенціалу кожного члена колективу [2].

У практичній частині дослідження аксіологічний підхід реалізовано через:

- аналіз ціннісних компонентів лідерських стратегій, представлених у сучасних моделях - трансформаційній, сервісній, етичній, командоцентричній тощо;
- визначення ціннісних пріоритетів лідерів фізкультурно-спортивних організацій за результатами анкетування фахівців галузі (понад 30 респондентів);
- зіставлення ціннісних орієнтацій вітчизняних керівників із міжнародними моделями етичного й інклюзивного лідерства;
- формулювання рекомендацій щодо розвитку культури ціннісного управління у спортивних організаціях, що включає принципи довіри, відповідальності, чесності та партнерства.

Завдяки аксіологічному підходу лідерство у фізкультурно-спортивних організаціях постає як ціннісно детермінований феномен, який об'єднує професіоналізм, моральність і суспільну відповідальність керівника. Такий підхід сприяє формуванню гуманістичної парадигми управління, що відповідає сучасним тенденціям демократизації та етичної модернізації спортивного менеджменту [63].

У дослідженні використано суб'єктно-діяльнісний підхід, що базується на розумінні керівництва і лідерства як процесу взаємодії активних суб'єктів - керівника і членів спортивного колективу, об'єднаних спільною метою [1].

Цей підхід дозволяє аналізувати не лише управлінські функції лідера, а й його роль у створенні умов для самореалізації підлеглих, розвитку ініціативності, командної відповідальності та внутрішньої мотивації.

Застосування суб'єктно-діяльнісного підходу у роботі дало змогу:

1. Розкрити механізми суб'єкт-суб'єктної взаємодії у колективах фізкультурно-спортивних організацій;
2. Дослідити вплив стилю керівництва на залученість, задоволеність працівників та ефективність комунікацій;
3. Визначити, як лідерські стратегії сприяють формуванню активної позиції кожного члена команди;
4. Узагальнити моделі партнерського лідерства, де керівник виступає не лише управлінцем, а й наставником, коучем, фасилітатором командної роботи.

Паралельно у роботі застосовано метод порівняльного аналізу моделей лідерства, що дозволив систематизувати та зіставити основні концепції, поширені у спортивному менеджменті:

- трансформаційне лідерство (J. Burns, B. Bass), яке акцентує на надиханні, візії та розвитку потенціалу команди;
- ситуаційне лідерство (P. Hersey, K. Blanchard), засноване на адаптації стилю управління до рівня зрілості підлеглих;
- сервісне (служіннєве) лідерство (R. Greenleaf), що підкреслює роль лідера як наставника й помічника;
- коучинг-лідерство (Whitmore), орієнтоване на розвиток індивідуального потенціалу кожного члена команди;
- автентичне лідерство, що базується на саморефлексії, етичності та прозорості дій керівника.

Порівняльний аналіз дозволив виявити, що найбільш ефективними для сучасних українських фізкультурно-спортивних організацій є інтегровані моделі, які поєднують принципи трансформаційного, коучинг - та

ситуаційного лідерства, враховуючи контекстні особливості національної спортивної системи.

Отримані результати сприяли формуванню концептуальної моделі ефективного спортивного лідерства, яка включає ціннісні, поведінкові, комунікативні та інноваційні компоненти. Це дало змогу конкретизувати компетентності сучасного керівника у спорті - стратегічне бачення, емоційний інтелект, гнучкість у прийнятті рішень, вміння делегувати й підтримувати довіру в команді [47; 31].

Використано для збору емпіричних даних від фахівців спортивної галузі [8; 35; 33]. Це дало змогу оцінити реальний стан керівництва та лідерства на практиці.

У межах емпіричної частини дослідження застосовано метод анкетування, який дав змогу отримати кількісні та якісні дані щодо особливостей прояву та сприйняття лідерства у сфері фізичної культури і спорту. Анкетування проводилося серед представників спортивної галузі з метою виявлення провідних лідерських стратегій, чинників ефективності керівників, а також оцінки потреби у розвитку лідерських компетентностей у спортивних організаціях.

У дослідженні взяли участь 30 респондентів, які представляли різні напрями діяльності у фізкультурно-спортивній сфері, зокрема (Додаток Б):

- тренери та інструктори - 33.3%;
- менеджери або адміністратори спортивних організацій - 33.3%;
- спортсмени - 33.3%.

За стажем роботи респонденти розподілилися так:

- до 3 років - 10%;
- 3–10 років - 50%;
- понад 10 років - 40%.

У віковому розрізі більшість респондентів (59%) становили фахівці віком від 26 до 45 років, що забезпечує репрезентативність вибірки щодо активного професійного ядра спортивного менеджменту.

Анкета складалася з 16 запитань, які мали як закритий, так і напіввідкритий характер (Додаток А). Вона передбачала виявлення:

- стилів і стратегій лідерства, що застосовуються у спортивних організаціях;
- оцінки ефективності лідерів у практиці управління;
- ключових характеристик ефективного спортивного лідера;
- зовнішніх та внутрішніх чинників, що впливають на результативність лідерства;
- рівня потреби у спеціалізованих програмах розвитку лідерських компетентностей;
- ставлення до сучасних лідерських підходів (трансформаційного, ситуаційного, сервісного, інноваційного тощо).

Опитування проводилося анонімно серед представників спортивних організацій, навчальних закладів та тренерських колективів. Анкета розповсюджувалася в електронному вигляді через Google Forms та у паперовому форматі під час навчально-практичних заходів у Національному університеті фізичного виховання і спорту України.

Отримані відповіді було систематизовано та опрацьовано з використанням методів математичної статистики (підрахунок частот, відсоткових співвідношень, ранжування показників). Це дозволило виявити переважаючі типи лідерських стратегій та чинники, які визначають ефективність керівників у спортивному менеджменті.

Застосування методу анкетування дало змогу:

- емпірично підтвердити результати теоретичного аналізу щодо ролі лідерства у менеджменті спортивних організацій;
- визначити, які лідерські підходи (трансформаційне, ситуаційне, командоцентричне) найбільш поширені в українському спортивному середовищі;
- з'ясувати рівень потреби у лідерських тренінгах та програмах підготовки керівників;

- окреслити ціннісні орієнтири сучасного спортивного лідера (чесність, відповідальність, командність, стратегічне мислення);
- ідентифікувати зовнішні фактори (державна підтримка, фінансування, конкуренція) і внутрішні (мотивація, емоційна стійкість, довіра в команді), які найбільше впливають на результативність лідерства.

Таким чином, анкетування стало важливим інструментом верифікації теоретичних положень і дозволило сформулювати практичні рекомендації щодо розвитку лідерських компетентностей у системі підготовки та діяльності фахівців галузі фізичної культури і спорту. У процесі дослідження застосовано метод спостереження, який дозволив безпосередньо фіксувати прояви лідерських якостей, управлінських стратегій і комунікаційних стилів у діяльності керівників фізкультурно-спортивних організацій [21]. Спостереження проводилось у процесі навчально-тренувальної, організаційної та адміністративної діяльності, що дало змогу виявити закономірності взаємодії керівників із підлеглими, динаміку прийняття управлінських рішень, рівень залученості персоналу у виконання поставлених завдань.

Результати спостереження стали основою для якісного аналізу лідерських стратегій, їх відповідності цілям організації, а також для ідентифікації типових управлінських ситуацій у спортивному середовищі.

З метою глибшого розуміння механізмів ефективного лідерства застосовано метод кейс-аналізу (аналізу конкретних ситуацій). Він дав можливість розглянути типові управлінські кейси у структурах сфери фізичної культури і спорту, пов'язані з:

- конфліктами в команді;
- процесами мотивації спортсменів і тренерів;
- прийняттям стратегічних рішень у кризових умовах;
- реалізацією інноваційних управлінських підходів.

Кейс-аналіз дозволив оцінити ефективність застосування різних стилів лідерства (авторитарного, демократичного, ситуаційного,

трансформаційного) у конкретних управлінських контекстах. Порівняння результатів розв'язання кейсів між учасниками дослідження сприяло визначенню оптимальних стратегій поведінки лідера у складних управлінських ситуаціях, притаманних спортивним організаціям.

Для узагальнення емпіричних даних анкетування та спостереження використано методи математичної статистики, зокрема:

підрахунок суми (Σ)- для визначення загальної кількості відповідей або результатів за окремими показниками;

обчислення відсотків (%) - для оцінки частки респондентів, які поділяють певну думку або демонструють схожу поведінку;

середнє арифметичне значення (\bar{x})- для встановлення середнього рівня розвитку лідерських компетентностей або управлінської ефективності;

кореляційний аналіз (r) — для оцінки взаємозв'язку між зовнішніми чинниками, внутрішніми характеристиками та рівнем прояву лідерства.

Застосування цих методів дало змогу кількісно підтвердити тенденції, виявлені у ході якісного аналізу, і забезпечити достовірність отриманих результатів. Поєднання статистичних розрахунків із спостереженням та кейс-аналізом сприяло формуванню цілісного уявлення про механізми лідерства та ефективного керівництва у фізкультурно-спортивних організаціях.

Усі наведені методи взаємопов'язані та забезпечують комплексне дослідження теми: від теоретичного аналізу до емпіричної перевірки, що дозволяє сформулювати обґрунтовані висновки та практичні рекомендації щодо підвищення ефективності керівництва та лідерства у фізкультурно-спортивних організаціях.

2.2. Організація дослідження

Організація кваліфікаційного дослідження здійснювалася відповідно до затвердженої теми, мети, завдань і методологічних засад роботи.

Дослідження проводилося у три взаємопов'язані етапи, що забезпечило послідовність і системність у досягненні поставлених цілей.

Перший етап (підготовчо-аналітичний, вересень–грудень 2024 р.)

На цьому етапі здійснювався аналіз та узагальнення науково-методичної літератури, нормативно-правових документів, періодичних видань і матеріалів інтернет-ресурсів, що стосуються проблеми лідерства і керівництва у сфері фізичної культури та спорту.

Було проведено контент-аналіз сучасних публікацій українських і зарубіжних авторів, визначено теоретичні підходи до розуміння лідерства та керівництва у спортивному менеджменті, сформульовано об'єкт, предмет, мету та завдання дослідження.

На основі отриманих результатів розроблено програму дослідження, що передбачала комплексне вивчення управлінських процесів у діяльності фізкультурно-спортивних організацій. Одночасно укладено індивідуальний план виконання кваліфікаційної роботи, який включав календарно-тематичний графік, етапи збору, узагальнення й аналізу емпіричних даних.

Другий етап (практично-дослідницький, січень–травень 2025 р.)

На цьому етапі проводилося емпіричне дослідження, спрямоване на збирання первинної інформації про управлінську діяльність співробітників фізкультурно-спортивних організацій.

Застосовувалися методи спостереження, анкетування та кейс-аналізу, що дозволило виявити особливості прояву лідерських якостей, стилів керівництва, механізмів мотивації персоналу та способів комунікації у спортивних колективах.

Отримані дані було систематизовано, а для їх кількісного опрацювання використано методи математичної статистики (підрахунок, відсотковий розподіл, середнє арифметичне, коефіцієнт кореляції).

На основі результатів емпіричного етапу сформовано аналітичну базу для порівняльного аналізу моделей лідерства у різних типах спортивних організацій (державних, комунальних, приватних, громадських).

Третій етап (узагальнювально-інтерпретаційний, червень–жовтень 2025 р.)

Цей етап передбачав інтерпретацію та узагальнення отриманих результатів, розроблення висновків і практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності керівництва у сфері фізичної культури та спорту.

Проведено систематизацію матеріалів, редагування тексту кваліфікаційної роботи, оформлення таблиць, діаграм, посилань та бібліографічного списку відповідно до вимог академічного письма.

Результати дослідження презентовано на науково-практичних семінарах і в процесі апробації кваліфікаційної роботи.

Таким чином, організація дослідження забезпечила поетапну логіку наукового пошуку - від теоретичного аналізу до практичної перевірки й узагальнення отриманих результатів, що дозволило досягти поставленої мети та підтвердити актуальність теми у контексті розвитку сучасного спортивного менеджменту.

РОЗДІЛ 3

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ СТРАТЕГІЙ У СПОРТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ В УКРАЇНІ

3.1. Застосування лідерських стратегій у спортивних організаціях: оцінка практиків

Результати теоретичного аналізу наукових джерел з проблематики лідерства у спорті та спортивному менеджменті дали змогу встановити, що даний напрям дослідження є актуальним, але недостатньо розробленим у сучасній українській практиці.

Попри значну кількість праць, присвячених загальним аспектам управління у спорті, питання лідерських стратегій та стилів керівництва в контексті спортивних організацій досліджуються переважно фрагментарно [5; 18; 23].

У науковій літературі переважають загальні підходи до розуміння лідерства, тоді як специфіка міжособистісних відносин у спортивних командах, комунікаційна динаміка між тренерами, менеджерами та спортсменами, а також інституційний контекст спортивного управління в Україні залишаються недостатньо висвітленими [13].

Проведений аналіз вітчизняних і зарубіжних джерел дозволив зробити такі узагальнення:

- сучасні підходи до лідерства у спорті інтегрують елементи демократичного, ситуаційного та трансформаційного стилів;
- ефективне спортивне лідерство спирається на командно-орієнтовану взаємодію, мотиваційні механізми, емоційний інтелект і стратегічне бачення розвитку команди;
- актуальним викликом для українських спортивних організацій є відсутність системної моделі формування та оцінювання лідерських компетентностей у менеджерів і тренерів;

- спостерігається розрив між теоретичними деклараціями про необхідність командного лідерства та фактичним станом його реалізації у практиці управління.

Таким чином, виявлено потребу у вивченні практичних аспектів реалізації лідерських стратегій у спортивних організаціях України, що зумовило проведення власного емпіричного дослідження. Метою якого було діагностувати сучасний стан застосування лідерських стратегій у спортивних організаціях, визначити рівень їхньої ефективності та особливості сприйняття лідерства різними учасниками спортивного процесу.

Результати соціологічного опитування свідчать, що командно-орієнтовані лідерські стратегії є типовим явищем для сучасного спортивного середовища України. Так, 73% опитаних зазначили, що такі стратегії застосовуються «активно», ще 24% — «частково», і лише 3% не вбачають їхнього системного використання (рис. 3.1.).

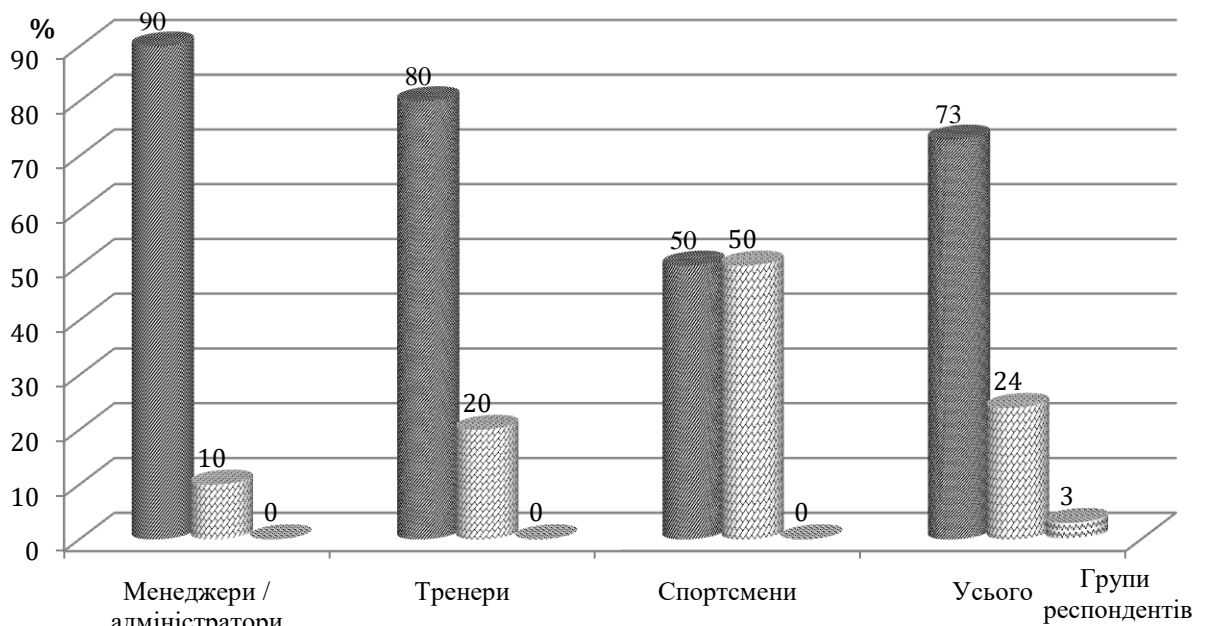


Рис.3.1. Рівень застосування командно-орієнтованих стратегій за групами респондентів, % де:

▨ Активно ▤ Частково ▩ Не застосовуються

Детальний аналіз рівня застосування командно-орієнтованих стратегій серед різних груп респондентів свідчить, що найвищу впевненість у впровадженні командних стратегій демонструють менеджери (90%) та

тренери (80%), тоді як серед спортсменів спостерігається рівновага між оцінками «активно» та «частково».

Це свідчить про наявність розриву між управлінськими намірами та виконавчим сприйняттям — керівна ланка вважає, що стратегія реалізується повною мірою, тоді як виконавці відчувають її вплив не повністю.

Також в ході проведення дослідження було встановлено, що загальний рівень сприйняття ефективності лідерів оцінюється як високий: 73% опитаних визначили свого лідера як «ефективного» або «дуже ефективного» (табл. 3.1.).

Таблиця 3.2.

Оцінка ефективності лідера за групами респондентів, %

Група респондентів	Дуже ефективний	Ефективний	Частково ефективний	Не ефективний
Менеджери / адміністратори	50	30	20	0
Тренери	40	30	30	0
Спортсмени	20	50	30	0
Усього	37	36	27	2

При чому менеджери загалом дають найвищі оцінки, що пов'язано з їхнім безпосереднім включенням у процес управління. Водночас спортсмени виявили найвищий рівень стриманості (30% – «частково ефективний»), що корелює з їхніми оцінками рівня реалізації командних стратегій.

Для поглиблення аналізу використано п'ятибальну шкалу оцінки низки тверджень, що описують ключові характеристики лідерської поведінки (рис. 3.2.).

Отримані дані узгоджуються з висновками Б.М. Басса (1990, 1999), який вважав трансформаційне лідерство рушієм змін, та П. Челладурая (2007), що підкреслював важливість ситуаційного підходу у спортивному менеджменті[28,37].

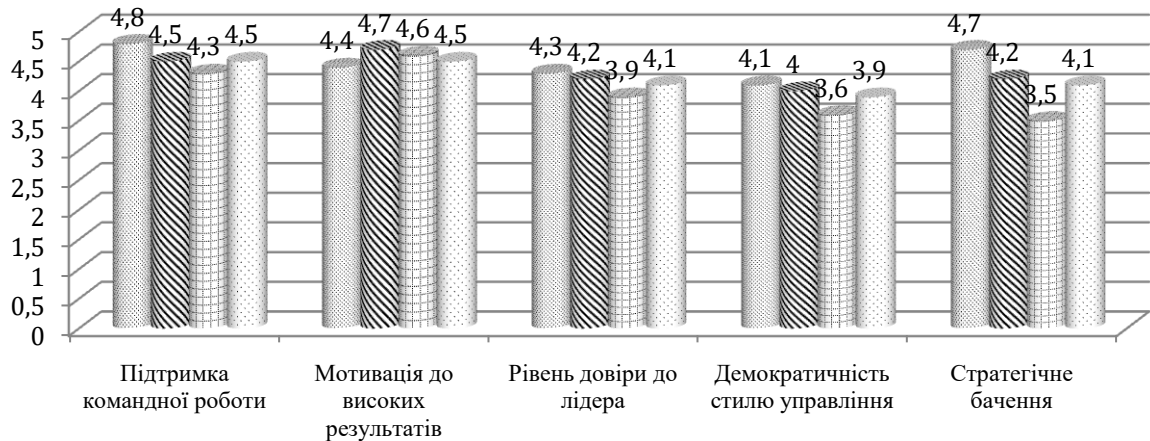


Рис. 3.2. Порівняльна оцінка показників лідерства за групами респондентів (за 5-ти бальною системою оцінки)

▨ Менеджери ▩ Тренери ▪ Спортсмени ▫ Середній бал

Українські науковці (І.В. Васильєва, 2018; О.П. Ковальчук, 2019; І.А. Лисенко, С.Ю. Здоренко, 2022) також наголошують, що ефективне спортивне лідерство в умовах реформування галузі потребує поєднання різних стилів управління з орієнтацією на розвиток командної культури та професійної самореалізації.

3.2. Основні характеристики ефективного лідера у спортивному середовищі

Результати теоретичного аналізу наукових джерел засвідчили, що проблема лідерства у спортивному менеджменті залишається надзвичайно актуальною, проте недостатньо розробленою в контексті сучасної української практики. Це зумовило необхідність проведення соціологічного дослідження, спрямованого на виявлення ключових характеристик ефективного лідера у спорті.

Аналіз отриманих емпіричних даних підтвердив наявність високого ступеня узгодженості між трьома групами респондентів — спортсменами, тренерами та менеджерами — щодо базових якостей сучасного лідера (табл. 3.3). Обрані для оцінювання характеристики відображають основні

положення трансформаційного лідерства (Bass, 1999) і концепції емоційного інтелекту (Goleman, 1998), які підкреслюють важливість уміння керівника ефективно взаємодіяти з людьми, управляти емоціями та створювати позитивний соціально-психологічний клімат у колективі[29; 43].

Таблиця 3.3.

**Оцінка важливості якостей ефективного лідера у спорті
(за 5-бальною шкалою)**

Якість лідера	Спортсмени	Тренери	Менеджери	\bar{X}	Ранг
Психологічна стійкість	4,8	4,9	4,7	4,8	1
Професійна компетентність	4,7	4,8	4,6	4,7	2-3
Авторитет у команді	4,7	4,6	4,7	4,7	2-3
Комунікативні навички	4,6	4,7	4,5	4,6	4
Готовність до постійного навчання	4,5	4,5	4,6	4,5	5
Мотивація команди	4,4	4,6	4,0	4,3	6
Стратегічне мислення	3,8	4,2	4,6	4,2	7

У національному контексті подібні акценти простежуються у працях І.В. Васильєвої (2018) та Т.В. Шевченко (2017), які наголошують на необхідності розвитку комунікативних, психологічних та емоційно-регулятивних компетентностей керівників спортивних організацій, особливо в умовах реформування галузі.

Найвищу оцінку серед усіх груп респондентів отримала психологічна стійкість ($\bar{X} = 4,8$), що свідчить про її провідне значення для ефективного керівництва у спортивному середовищі. В умовах зростання психологічного навантаження, конкуренції та стресу здатність лідера зберігати емоційну рівновагу та приймати зважені рішення визначається як ключова професійна компетенція.

Професійна компетентність і авторитет у команді (по 4,7 бали) посіли друге місце, що демонструє запит на поєднання управлінських і

галузевих знань: лідер у спорті повинен бути не лише організатором процесів, а й визнаним фахівцем, чий авторитет ґрунтується на експертності та практичному досвіді.

Комунікативні навички (4,6) і *готовність до постійного навчання* (4,5) підкреслюють важливість відкритості до діалогу, здатності ефективно передавати інформацію та орієнтації на безперервний професійний розвиток.

Таким чином, узагальнений «портрет» ефективного лідера у сучасному українському спорті — це психологічно стійкий, компетентний, авторитетний, комунікабельний фахівець, який прагне самовдосконалення та розвитку команди.

Подальший аналіз результатів опитування виявив відмінності у пріоритетах між різними групами респондентів (рис. 3.2).

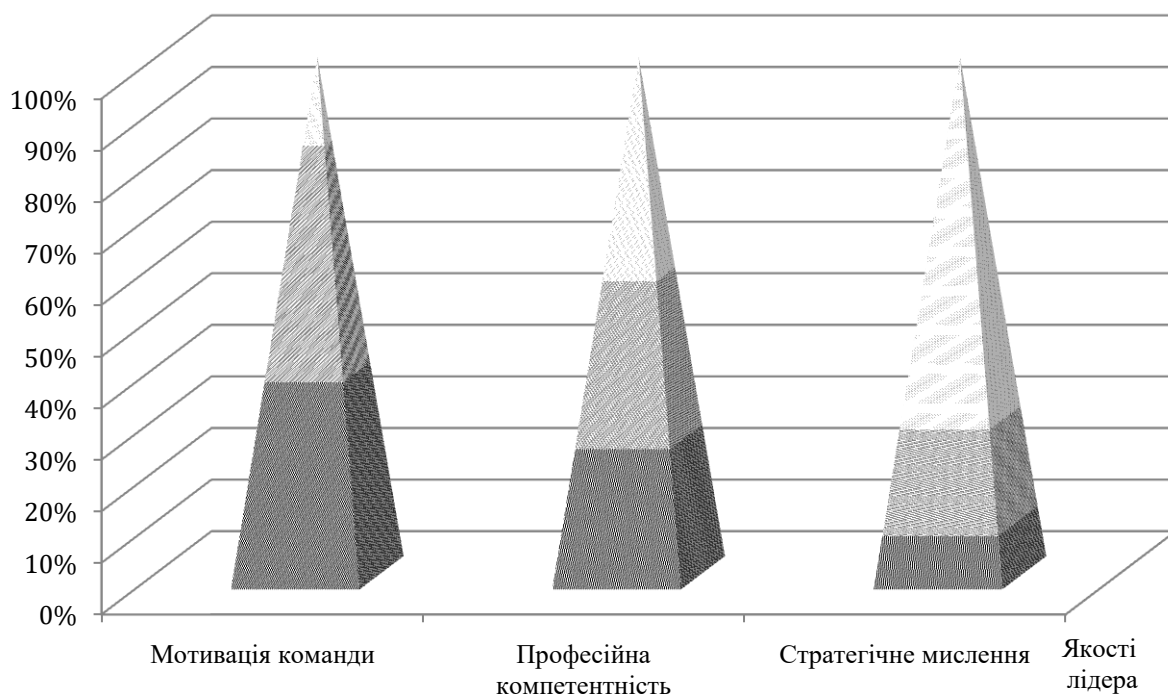


Рис.3.2. Порівняння пріоритетних якостей лідера у різних груп респондентів

■ Спортсмени ▨ Тренери ▩ Менеджери

Спортсмени та тренери (виконавчий рівень) визначили головною рисою лідера здатність мотивувати команду (70% і 80% відповідно). Високі оцінки отримала також професійна компетентність (50% і 60%). Це формує

образ лідера-наставника, головна місія якого — надихати, підтримувати командний дух і демонструвати власний професіоналізм.

Менеджери (стратегічний рівень), навпаки, на перший план висувають професійну компетентність (80%) та стратегічне мислення (70%), тоді як мотиваційна функція відіграє другорядну роль (30%). Таким чином, менеджери сприймають лідера передусім як аналітика та стратега, здатного забезпечити системний розвиток організації.

Найбільш контрастні відмінності виявлено за двома показниками:

- *«Стратегічне мислення»* - пріоритетне для 70% менеджерів, але лише для 20% тренерів і 10% спортсменів;
- *«Мотивація команди»* - пріоритетна для 80% тренерів і 70% спортсменів, але лише для 30% менеджерів.

Таким чином, хоча всі групи визнають ключове значення психологічної стійкості та професійної компетентності, відмінності у пріоритетах свідчать про формування трьох типових моделей лідерства у спортивному середовищі:

- **«Лідер-мотиватор»** — характерний для виконавчого рівня (спортсмени, тренери), орієнтований на підтримку командного духу, натхнення й особистий приклад.
- **«Лідер-стратег»** — типовий для управлінського рівня (менеджери), зосереджений на плануванні, прогнозуванні та системному розвитку організації.
- **«Лідер-модератор»** — проміжна, інтегративна модель, яка поєднує мотиваційні та стратегічні якості, орієнтована на гармонізацію комунікацій між різними рівнями спортивної структури. Такий лідер виконує роль посередника між командою й адміністрацією, сприяє ефективному прийняттю рішень, згуртованості колективу та формуванню позитивного психологічного клімату.

Узагальнено, ефективне лідерство у спорті виявляється як динамічна система взаємодії трьох ролей — мотиватора, стратега й модератора, що забезпечує збалансований розвиток команди та організації в цілому.

3.3. Поширені стилі лідерства у сфері фізичної культури і спорту

У спортивному менеджменті виділяють кілька основних стилів управління (лідерства) [2]:

1. **Авторитарний стиль** — керівник самостійно ухвалює рішення, жорстко контролює виконання. Ефективний у кризових, змагальних або дисциплінарно складних ситуаціях.
2. **Демократичний стиль** — ґрунтується на довірі, колегіальності, колективному прийнятті рішень. Сприяє розвитку командної відповідальності та ініціативи.
3. **Ліберальний (пасивний)** — керівник мінімально втручається у діяльність підлеглих, що може бути ефективним у командах з високою самодисципліною.
4. **Ситуаційний стиль** — лідер змінює поведінку залежно від рівня зрілості команди, складності завдань і зовнішніх умов.
5. **Трансформаційний стиль** — спрямований на натхнення, створення спільного бачення, формування інноваційного мислення й культури довіри.
6. **Транзакційний стиль** — базується на принципі винагороди та контролю, чітко визначає завдання, обов'язки й санкції.
7. **Коучинговий стиль** — поєднує елементи наставництва й підтримки; орієнтований на розкриття потенціалу спортсменів і саморозвиток лідера.

Кожен із них має свої переваги й недоліки, які виявляються залежно від конкретних умов діяльності, рівня зрілості команди та професійної компетентності керівника (табл.3.4.).

Таблиця 3.4.

Порівняльна характеристика стилів управління у сфері фізичної культури і спорту

Критерій	Авторитарний стиль	Демократичний стиль	Ліберальний стиль	Ситуаційний стиль
Характер прийняття рішень	Рішення ухвалює керівник одноосібно, без обговорення	Рішення приймаються колегіально, за участю команди	Рішення часто делегуються або не контролюються	Залежить від ситуації — керівник змінює підхід
Комунікація	Одностороння, директивна	Двостороння, відкрита	Мінімальна або хаотична	Гнучка, адаптивна
Рівень контролю	Високий, постійний	Помірний, на основі довіри	Мінімальний, часто відсутній	Варіативний, відповідно до обставин
Мотивація підлеглих	Ґрунтується на дисципліні, страху, зовнішніх стимулах	Базується на довірі, заохоченні, визнанні	Переважно самостійна, внутрішня	Комбінована, залежно від контексту
Переваги	Швидкість прийняття рішень, чіткість виконання	Висока згуртованість команди, відповідальність спортсменів	Сприяє творчості, самовираженню	Найбільш ефективний у змінних умовах
Недоліки	Може викликати напруження, втрату мотивації	Потребує часу, можливі конфлікти думок	Відсутність дисципліни, зниження результативності	Вимагає високої компетентності лідера
Доцільність застосування	У кризових, екстремальних ситуаціях, під час змагань	У стабільній діяльності команди, під час планування сезону	Для роботи з досвідченими, самостійними спортсменами	У змінних умовах, при підготовці до складних змагань
Типовий образ лідера	Дисциплінований, вимогливий, авторитетний	Відкритий, комунікабельний, справедливий	Толерантний, гнучкий, доброзичливий	Аналітичний, адаптивний, стратегічно мислячий

Результати теоретичного аналізу та власного соціологічного дослідження засвідчили, що у спортивному менеджменті спостерігається значна варіативність стилів управління. Тому дослідження ідентифікації домінуючих стилів лідерства у спортивних організаціях та їх

співвідношенню з тими моделями, які респонденти вважають найбільш ефективними для досягнення результатів.

Респондентам було запропоновано обрати один варіант, який, на їхню думку, найбільш точно описує стиль лідерства, що переважає в їхній організації.

Результати засвідчили відсутність єдиного домінуючого стилю. На практиці переважає гібридна модель управління, де провідні позиції займають демократичний (36,7%) та ситуаційний (33,3%) стилі. Це свідчить про прагнення лідерів до гнучкості у прийнятті рішень, залучення членів команди до обговорення та спільної відповідальності. У спортивному середовищі домінують демократичний і ситуаційний стилі, що підтверджує тенденцію до децентралізації управління та адаптивного лідерства. Авторитарний стиль поступово зберігається лише на виконавчому рівні (спортсмени, тренери), але практично зникає у сфері стратегічного управління.

Більш детальний аналіз думок щодо стилів управління у різних груп респондентів дозволив встановити, що спортсмени найчастіше відзначали ситуаційний стиль (40%), але водночас згадували авторитарний (30%) і демократичний (30%) (рис.3.3.). Така комбінація свідчить, що спортсмени сприймають тренера як лідера, який змінює стиль залежно від контексту - від жорсткого директивного до гнучкого підтримувального.

Тренери також бачать поєднання стилів, однак для них домінує демократичний (40%), далі - ситуаційний (30%) і авторитарний (20%). Це підкреслює прагнення тренерів до партнерських відносин із командою, але збереження управлінського контролю.

Менеджери демонструють іншу картину: авторитарний стиль не виявлено зовсім (0%). Для них провідним є демократичний стиль (40%), а далі - ситуаційний (30%) та трансформаційний (30%). Це свідчить про переорієнтацію управлінців на стратегічне бачення, натхнення підлеглих і розвиток інноваційних підходів.

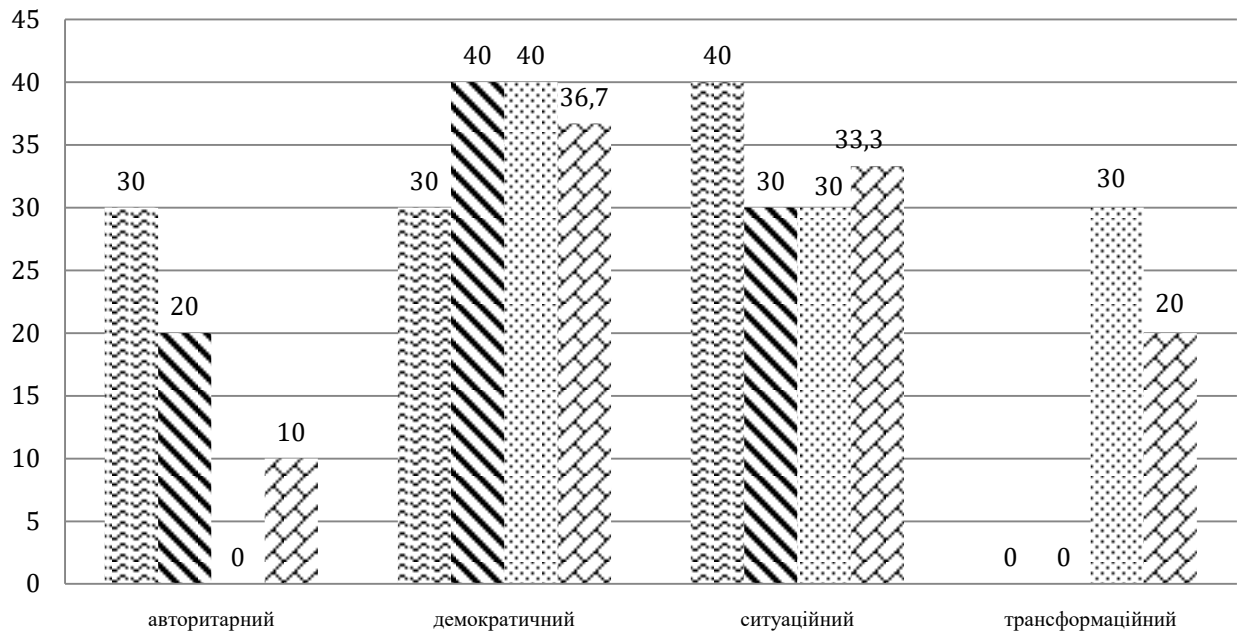


Рис.3.3. Сприйняття стилів лідерства у спортивних організаціях в Україні у %

▨ Спортсмени ▩ Тренери ▤ Менеджери ▦ Загальний результат

Дані опитування свідчать, що демократичний, ситуаційний та трансформаційний стилі лідерства є домінуючими у спортивному менеджменті України, що відповідає світовим тенденціям (Wagstaff, Fletcher & Nanton, 2016) [63]. Авторитарний стиль використовується переважно у формальних чи кризових ситуаціях (Chelladurai, 2007)[37].

О.П. Ковальчук (2019) відзначає, що в українських умовах ефективний лідер повинен бути здатним переключатися між стилями, пристосовуючись до вимог конкретної ситуації та потреб колективу.

Висновки до розділу 3

Проведений аналіз наукових джерел, соціологічного опитування представників спортивної галузі дозволив встановити специфіку реалізації лідерських стратегій та управлінських стилів у системі фізичної культури і спорту у сучасній Україні. А саме: лідерство в управлінні спортивними

організаціями виступає не лише як особиста характеристика керівника, а як комплексна управлінська компетентність, що поєднує здатність впливати на колектив, мотивувати спортсменів і персонал, забезпечувати ефективну командну взаємодію. У сучасних умовах спортивний лідер повинен бути не просто адміністратором, а стратегом, комунікатором і фасилітатором змін.

Види управління у спортивній сфері охоплюють адміністративне (нормативно-правове), соціально-психологічне (комунікативно-мотиваційне) та стратегічне (інноваційно-розвиткове) управління. Кожен із них передбачає різні рівні впливу лідера:

Адміністративне управління ґрунтується на формальних повноваженнях, чітких регламентах і дисципліні;

Соціально-психологічне управління — на міжособистісній взаємодії, довірі, емоційній підтримці;

Стратегічне управління — на баченні перспектив, адаптації до змін, впровадженні інновацій та партнерств.

Основні стилі управління, що реалізуються у спортивних організаціях, охоплюють:

Авторитарний стиль - характеризується концентрацією влади у керівника, чітким контролем, швидким прийняттям рішень. Ефективний у кризових чи змагальних ситуаціях, але може знижувати внутрішню мотивацію підлеглих.

Демократичний стиль - передбачає колегіальність, залучення команди до ухвалення рішень, відкритої комунікації. Підвищує рівень відповідальності й ініціативності спортсменів.

Ліберальний стиль (насивний) - надає підлеглим максимальну автономію, що може сприяти творчості, але не завжди забезпечує організованість і результативність.

Ситуаційний стиль - полягає у гнучкому поєднанні попередніх стилів залежно від обставин, рівня зрілості колективу й завдань сезону. Саме цей стиль нині визнається найбільш ефективним у спортивному менеджменті.

Власне соціологічне дослідження, методом анкетування дозволило встановити, що більшість опитаних спортсменів (40%) ідентифікують стиль своїх тренерів як *ситуаційний*, а по 30% — як *авторитарний* та *демократичний*. Це свідчить про тенденцію до гнучкого управління та адаптивного лідерства, яке враховує психологічний стан і рівень підготовки команди.

Рівень розвитку лідерських якостей виявився вищим у менеджерів, ніж у спортсменів, особливо за шкалами стратегічного бачення, відповідальності та комунікабельності. Водночас спортсмени демонструють сильну мотиваційну складову та емоційну стійкість, що створює потенціал для розвитку горизонтального (командного) лідерства.

На основі узагальнення результатів було виокремлено три моделі ефективного лідерства у спорті:

Лідер-мотиватор — фокусується на натхненні та згуртуванні команди, підтримці бойового духу, формуванні віри у власні сили;

Лідер-стратег — орієнтований на планування, аналітику та розвиток спортивної системи;

Лідер-модератор — виступає як посередник між адміністрацією, спортсменами та громадськістю, забезпечуючи баланс інтересів.

Порівняльний аналіз результатів анкетування показав, що вітчизняні спортивні організації поступово переходять від ієрархічних, авторитарних моделей до партнерсько-демократичних. Зміщення акцентів у бік командної взаємодії, комунікаційної відкритості та стратегічного мислення відповідає світовим тенденціям розвитку спортивного менеджменту.

Отже, узагальнений “портрет” ефективного лідера у спорті поєднує такі якості: високий рівень професійної компетентності, емоційний інтелект, здатність до адаптації, стратегічне бачення, комунікабельність і справедливість. Такий лідер здатний забезпечити розвиток не лише результатів, а й внутрішньої культури команди.

РОЗДІЛ 4

УМОВИ ЕФЕКТИВНОГО ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ СПОРТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ УКРАЇНИ

4.1. Оцінка внутрішніх та зовнішніх чинників, що впливають на ефективність лідерства у спорті

Ефективність лідера у спортивній сфері формується під впливом комплексу зовнішніх (середовищних) та внутрішніх (організаційних і особистісних) чинників. Аналіз результатів анкетування дозволив чітко визначити ключові бар'єри та пріоритети для спортсменів, тренерів і менеджерів (табл. 4.1).

Таблиця 4.1.

Порівняльна характеристика зовнішніх і внутрішніх чинників ефективності лідерства у сфері фізичної культури і спорту

Група респондентів	Домінуючі зовнішні чинники	% вибору	Домінуючі внутрішні чинники	% вибору
Спортсмени	Фінансування Умови інфраструктури	80–60%	Вміння приймати рішення	70%
Тренери	Фінансування Політична стабільність Державна підтримка	90–40%	Емоційна стійкість	80%
Менеджери	Фінансування Державна підтримка	70–50%	Довіра в команді Управлінський досвід Підтримка керівництва	70–50%

Усі респонденти продемонстрували абсолютний консенсус щодо одного домінуючого зовнішнього чинника — фінансування. Його визначили як головну перешкоду 90% тренерів, 80% спортсменів та 70% менеджерів (рис. 4.2), що свідчить про системний характер проблеми ресурсного забезпечення та її прямий вплив на ефективність лідерства на всіх рівнях — від забезпечення інвентарем і модернізації інфраструктури до впровадження управлінських інновацій.

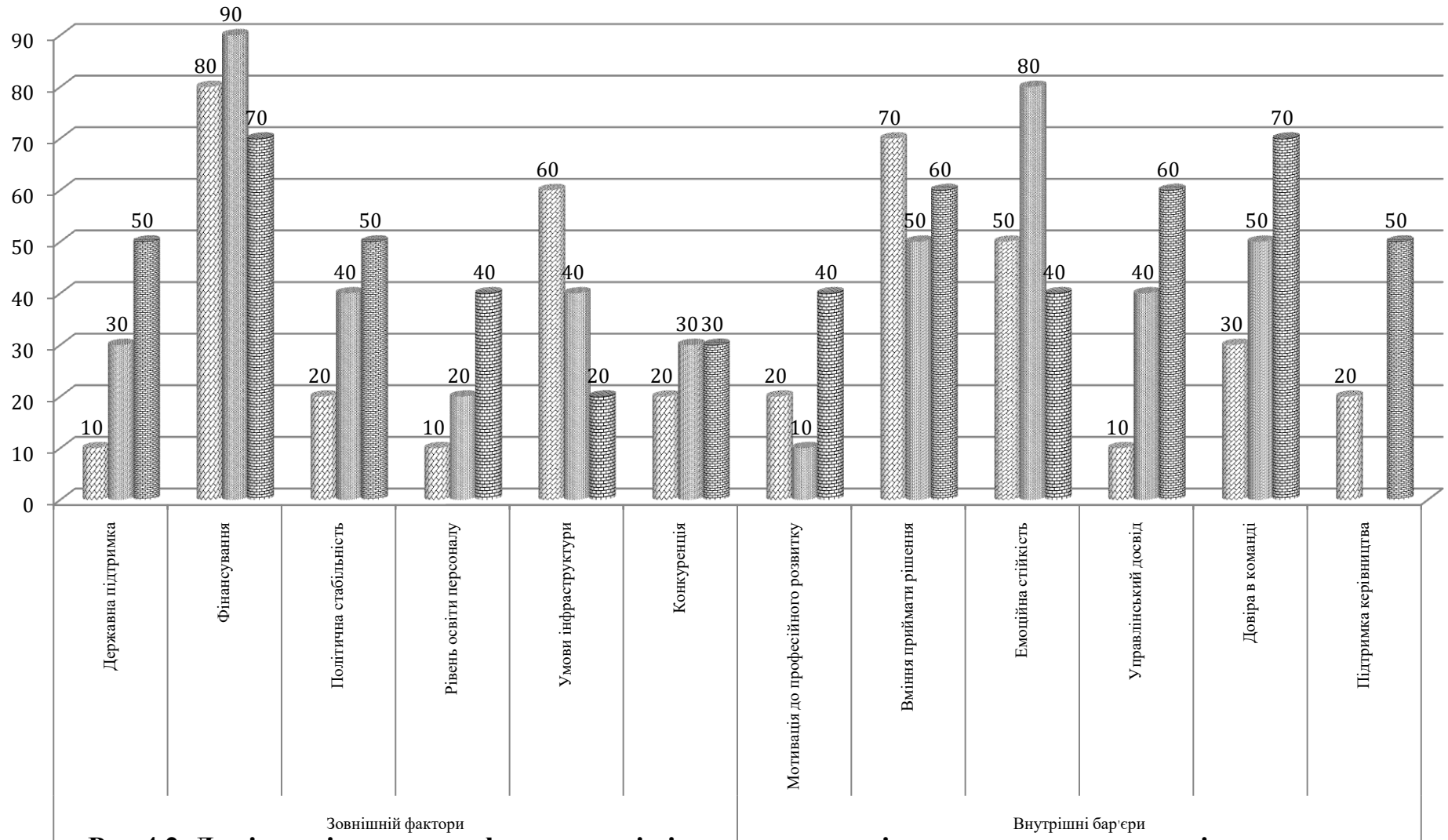


Рис.4.2. Домінуючі чинники ефективності лідерства у спорті за групами респондентів

⚡ Спортсмени ⚡ Тренери ⚡ Менеджери

Цю тенденцію підтверджують відповіді на запитання «Які зміни Ви б запропонували для покращення лідерства у сфері фізичної культури і спорту?» - найчастіше згадувалася позиція «Фінансово-економічні зміни» (80% тренерів, 70% спортсменів, 60% менеджерів), що демонструє прямий зв'язок між проблемою та шляхом її вирішення.

Інші зовнішні фактори відображають професійно зумовлену диференціацію: спортсмени акцентують увагу на матеріально-технічній базі та умовах інфраструктури (60%), тоді як тренери та менеджери відзначають системні передумови ефективності - політичну стабільність (40–50%) і державну підтримку спорту (30–50%).

Щодо внутрішніх бар'єрів, вони демонструють різноспрямовані професійні акценти:

- Для спортсменів пріоритетним є вміння лідера приймати рішення (70%), що відображає очікування рішучості у критичних змагальних ситуаціях.
- Тренери виділяють емоційну стійкість (80%), здатність зберігати самоконтроль та продуктивність у стресових умовах.
- Менеджери вважають визначальними довіру в команді (70%), управлінський досвід (60%) та підтримку керівництва (50%), що свідчить про орієнтацію на стабільність та функціональну взаємодію всередині організації.

Для оцінки взаємозв'язку між зовнішніми чинниками, внутрішніми характеристиками та рівнем прояву лідерства проведено кореляційний аналіз (табл. 4.2). Результати свідчать про:

- сильний позитивний зв'язок між емоційною стійкістю лідера та ефективністю управління командою ($r = 0.71$);
- позитивний зв'язок між рівнем довіри у колективі та загальною результативністю ($r = 0.68$);
- помірний зв'язок зовнішніх чинників, таких як фінансування ($r = 0.42$) та матеріально-технічна база ($r = 0.39$), із проявом лідерства.

Кореляційна залежність між зовнішніми факторами та внутрішніми бар'єрами й ефективністю лідерства

Чинник	Тип чинника	Коефіцієнт кореляції (r)	Характер зв'язку
Фінансування	зовнішній	0.42	помірний позитивний
Матеріальна база	зовнішній	0.39	слабкий позитивний
Державна підтримка	зовнішній	0.45	помірний
Емоційна стійкість	внутрішній	0.71	сильний
Вміння приймати рішення	внутрішній	0.64	сильний
Довіра в команді	внутрішній	0.68	сильний
Управлінський досвід	внутрішній	0.59	помірний

4.2. Потреба у підготовці лідерів та пріоритети реформування управління у сфері фізичної культури і спорту

Завершальний етап дослідження був присвячений оцінці рівня професійної підготовки лідерських кадрів та визначенню пріоритетних напрямів реформування управління у спортивній сфері. Аналіз анкетування виявив суттєвий розрив між фактичним рівнем компетенцій та потребою у їх розвитку: лише 80% менеджерів проходили навчання з розвитку лідерських якостей, тоді як серед тренерів цей показник становив 50%, а серед спортсменів — лише 20% (рис.4.3.).

Одночасно 90% тренерів та 80% спортсменів оцінили потребу у спеціалізованих тренінгах як високу або дуже високу, що свідчить про критичну нестачу підготовки на операційному та виконавчому рівнях спортивної системи. Жоден із респондентів не обрав варіанти «низька» або «відсутня», що свідчить про абсолютний консенсус щодо недостатньої кваліфікації лідерів. Це свідчить про те, що підготовка лідерських кадрів в Україні переважно зосереджена на вищій адміністративній ланці, тоді як оперативний та виконавчий рівні (тренери та атлети), де безпосередньо реалізуються лідерські стратегії, залишаються недостатньо охопленими.

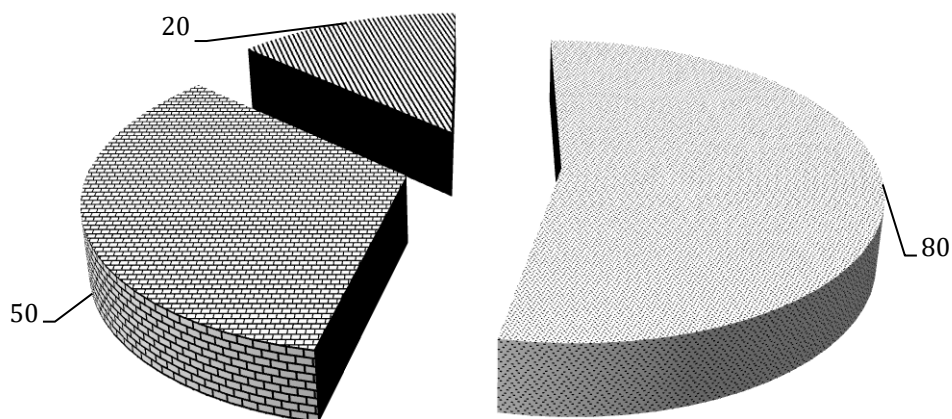


Рис.4.3. Рівень проходження навчання з розвитку лідерських якостей у різних категоріях респондентів у %, де:

▨ Менеджери ▩ Спортсмени ◐ Тренери

Дефіцит підготовки стає більш очевидним при зіставленні з даними щодо сприйняття потреби у навчанні у різних груп респондентів (табл. 4.3).

Таблиця 4.3.

Потреба у тренінгах із лідерства

Рівень потреби	Менеджери (%)	Тренери (%)	Спортсмени (%)
Дуже висока	40	50	60
Висока	50	30	30
Середня	10	10	20
Низка/відсутня	0	0	0

Результати дослідження свідчать про високий та універсальний запит на спеціалізовані тренінги, особливо серед тренерів: 90% з них оцінили потребу у навчанні як «високу» або «дуже високу», при цьому 60% визначили її як «дуже високу». Серед спортсменів аналогічна потреба оцінена як висока 80% респондентів. Варто зазначити, що жоден із 30 респондентів не обрав варіанти «низька» або «відсутня», що вказує на абсолютний консенсус щодо недостатньої кваліфікації лідерів у спортивній сфері.

4.3. Шляхи підвищення ефективності та розвитку лідерства

Аналіз пропозицій щодо покращення лідерства демонструє, що респонденти відзначають першочергову необхідність фінансово-економічних змін (гранти, премії, бонуси) — 80% тренерів, 70% спортсменів та 60% менеджерів, що узгоджується з результатами попередніх блоків дослідження (рис. 4.4.).

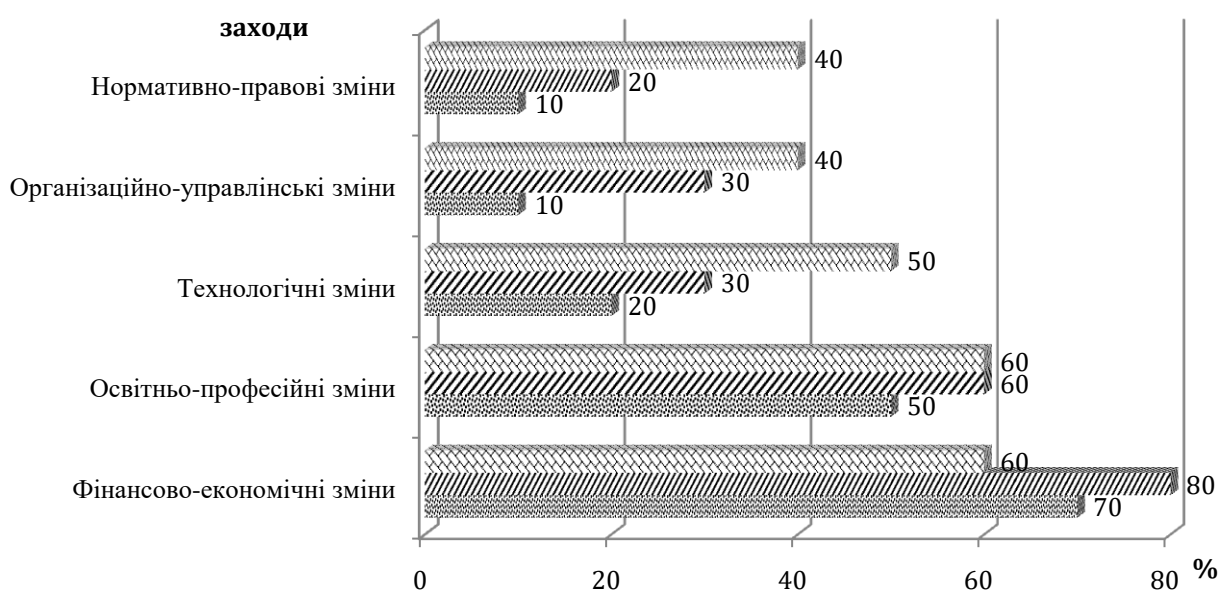


Рис. 4.4. Організаційні заходи, щодо поліпшення лідерства у сучасних спортивних організаціях в Україні в відсотках, де

□ Менеджери ▨ Тренери ▩ Спортсмени

Другим за пріоритетністю напрямом реформ були визначені освітньо-професійні зміни, які обрали 60% тренерів та 60% менеджерів. Це свідчить про прямий зв'язок між виявленою потребою у тренінгах та пропонованими рішеннями: респонденти не лише усвідомлюють брак компетенцій, а й пропонують системні підходи до підготовки, включаючи інтеграцію коучингових та трансформаційних методів, а також модулів з розвитку емоційного інтелекту та кризового управління.

Аналіз позицій менеджерської групи дозволяє виокремити більш комплексну картину необхідних реформ (табл. 4.4). Менеджери, на відміну від спортсменів та тренерів, відзначають пріоритетність багатопланових змін:

окрім фінансових та освітніх, вони виділяють технологічні зміни (50%), що корелюють із запитом на інноваційне лідерство та передбачають цифровізацію управлінських процесів, організаційно-управлінські зміни (40%), які включають ротацію кадрів та впровадження систем КРІ, а також нормативно-правові зміни (40%), що стосуються оновлення законодавства та стандартів професійної етики.

Таблиця 4.4.

Співвідношення ключових проблем і запропонованих напрямів реформування системи управління

Виявлена проблема	Запропонований напрям реформування	Очікуваний ефект
Низьке охоплення навчанням (особливо тренерів та спортсменів)	Освітньо-професійні зміни, впровадження тренінгів з коучингу	Підвищення операційного лідерства
Відсутність мотивації до лідерства	Фінансово-економічні стимули	Підвищення активності лідерів
Низький рівень цифрової грамотності менеджерів	Технологічні зміни (цифровізація управління)	Підвищення ефективності комунікації
Недостатня гнучкість управлінських структур	Організаційно-управлінські зміни (ротація, КРІ)	Оптимізація управлінських процесів

Таким чином, результати власного соціологічного дослідження свідчать про наявність гострого кадрового дефіциту, зумовленого системним розривом між високим попитом на лідерські компетенції та низьким рівнем фактичної підготовки, особливо на операційному рівні. Шляхи вирішення цієї проблеми охоплюють не лише фінансову підтримку, а й реформування освітньо-професійної сфери, а також, на думку управлінців, паралельну модернізацію технологічної, організаційної та нормативно-правової бази функціонування спортивної системи.

Висновки до розділу 4

Ефективність лідерства у спортивних організаціях України визначається комплексним впливом зовнішніх чинників і внутрішні бар'єри.

Зовнішні чинники мають переважно економічний та системний характер: домінуючою перешкодою є недостатнє фінансування, яке зазначили 90% тренерів, 80% спортсменів та 70% менеджерів.

Інші зовнішні фактори включають умови інфраструктури, політичну стабільність та державну підтримку спорту, при цьому їх значимість залежить від професійної ролі респондента.

Внутрішні бар'єри є більш визначальними для прояву лідерства:

- для спортсменів пріоритетним є вміння лідера приймати рішення (70%);
- для тренерів - емоційна стійкість (80%);
- для менеджерів - довіра в команді (70%), управлінський досвід (60%) та підтримка керівництва (50%).

Кореляційний аналіз підтвердив сильний позитивний зв'язок між внутрішніми психологічними та управлінськими характеристиками лідера та ефективністю управління ($r = 0.68-0.71$), тоді як зовнішні чинники проявляють помірний вплив ($r = 0.39-0.42$).

Рівень підготовки лідерських кадрів є недостатнім, особливо на операційному та виконавчому рівнях:

- 80% менеджерів пройшли навчання з розвитку лідерських якостей, 50% тренерів та лише 20% спортсменів.
- 90% тренерів та 80% спортсменів оцінюють потребу у спеціалізованих тренінгах як високу або дуже високу.

Шляхи підвищення ефективності лідерства мають включати:

- фінансово-економічні заходи (гранти, премії, бонуси);

- освітньо-професійні зміни (тренінги, коучинг, модулі з емоційного інтелекту);
- технологічні та організаційні зміни (цифровізація, ротація кадрів, KPI);
- нормативно-правові зміни (оновлення стандартів та законодавства).

Також, ефективне лідерство у спортивних організаціях України потребує комплексного підходу, що поєднує розвиток кадрового потенціалу, ресурсне забезпечення, модернізацію технологій і організаційних структур, а також нормативно-правове регулювання. Невідкладним завданням є реформування освітньо-професійної системи підготовки лідерів, особливо на операційному та виконавчому рівнях.

ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛІДЕРСТВА ТА

КЕРІВНИЦТВА В ОРГАНІЗАЦІЯХ СФЕРИ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ

В УКРАЇНІ

На основі проведеного теоретичного та емпіричного дослідження встановлено, що ефективність лідерства та керівництва в організаціях сфери фізичної культури і спорту України зумовлюється взаємодією організаційних, соціально-психологічних, економічних та освітньо-професійних чинників.

Виявлено суттєвий розрив між високим рівнем запиту на лідерські компетентності та недостатньою підготовкою управлінських кадрів, особливо на операційному рівні (тренери, спортсмени).

З урахуванням результатів аналізу запропоновано наступний комплекс практичних рекомендацій, спрямованих на формування ефективного керівного та лідерського потенціалу у спортивній сфері.

1. Організаційно-управлінські рекомендації

1.1. Розробити та впровадити системну модель формування і оцінювання лідерських компетентностей у менеджерів і тренерів спортивних організацій.

1.2. Ввести ключові показники ефективності (КРІ) для вимірювання результативності лідерів на різних рівнях управління.

1.3. Застосовувати диференційований підхід до розвитку керівного складу та лідерів відповідно до їхніх ролей у структурі організації:

- *лідер-стратег* - на рівні керівників і менеджерів;
- *лідер-мотиватор* - серед тренерського складу;
- *лідер-модератор* - серед координаторів і адміністраторів команд.

1.4. Створити програми кадрового резерву для підготовки перспективних тренерів і спортсменів до управлінських функцій.

1.5. Розвивати міжорганізаційне партнерство між федераціями, спортивними клубами, навчальними закладами та бізнес-структурами для обміну досвідом ефективного управління.

2. Освітньо-професійні рекомендації

2.1. Запровадити спеціалізовані освітні програми, тренінги та семінари з розвитку лідерських компетентностей у сфері спорту, зокрема з таких напрямів:

- емоційний інтелект і саморегуляція;
- мотиваційне лідерство;
- управління конфліктами;
- стратегічне планування та командна взаємодія;
- кризове управління.

2.2. Включити до навчальних планів закладів вищої освіти дисципліни «Лідерство у спорті» та «Коучинг і управління командою».

2.3. Організувати підвищення кваліфікації керівників спортивних організацій через короткотермінові центри, стажування та міжнародні освітні проекти.

2.4. Створити національну онлайн-платформу для обміну практиками лідерства, проведення вебінарів, публікації методичних матеріалів та кейсів успішного управління.

3. Фінансово-економічні рекомендації

3.1. Розробити державні та приватні грантові програми підтримки розвитку лідерських компетентностей у спорті.

3.2. Впровадити систему матеріального стимулювання (премії, бонуси, надбавки) за прояв ефективного командного керівництва та високі результати діяльності.

3.3. Передбачити цільове фінансування заходів із розвитку кадрового потенціалу (коучинг, консалтинг, психологічна підтримка лідерів).

4. Соціально-психологічні рекомендації

4.1. Формувати у лідерів психологічну стійкість і здатність до ефективного прийняття рішень у стресових умовах.

4.2. Розвивати комунікативну компетентність та культуру конструктивного зворотного зв'язку між усіма учасниками спортивного процесу.

4.3. Сприяти створенню позитивного психологічного клімату у колективах шляхом проведення командних тренінгів, індивідуального коучингу та фасилітаційних сесій.

4.4. Заохочувати моделі партнерського управління, засновані на довірі, відкритості та спільній відповідальності за результат.

5. Нормативно-правові та інституційні рекомендації

5.1. Ініціювати розроблення державної програми розвитку лідерства у спорті України, яка передбачатиме систему сертифікації, моніторингу та оцінювання лідерських компетентностей.

5.2. Удосконалити нормативно-правове забезпечення професійної діяльності керівників та лідерів, включивши до стандартів вимоги щодо етичних норм, управлінської відповідальності та безперервного навчання.

5.3. Запровадити індикатори ефективності керівництва у системі оцінки результативності спортивних організацій на регіональному та національному рівнях.

6. Технологічні рекомендації

6.1. Впроваджувати цифрові інструменти управління (CRM-системи, аналітичні панелі, мобільні додатки для командної взаємодії).

6.2. Підтримувати розвиток інноваційних форм лідерства, зокрема цифрового коучингу, дистанційного управління та гейміфікованих навчальних програм.

6.3. Створити єдину інформаційну базу управлінських рішень у спорті для забезпечення прозорості, аналітики та обміну даними.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме: підвищенню ефективності управління спортивними організаціями; формуванню високопрофесійного корпусу лідерів у спорті; зміцненню командної взаємодії та довіри у колективах; зменшенню розриву між стратегічним і виконавчим рівнями

управління; розвитку системи безперервної освіти та професійного зростання у сфері спортивного менеджменту.

ВИСНОВКИ

1. У сучасній науково-методичній літературі тема лідерства та керівництва у спортивних організаціях представлена досить широко у зарубіжних дослідженнях (Chelladurai, Northouse, Bass, Burns). Водночас у вітчизняній науці питання лідерства висвітлене фрагментарно: українські автори переважно акцентують увагу на управлінських функціях і ролі керівника. Недостатньо розроблені аспекти формування лідерських компетентностей менеджерів спорту, педагогічні засади лідерства та його вплив на ефективність діяльності організацій, що вказує на необхідність подальшого системного узагальнення та емпіричного дослідження.

2. Аналіз наукових джерел показав, що не існує єдиного підходу до трактування понять «лідерство» та «керівництво» у спортивному менеджменті. Частина авторів (Chelladurai, 2020; Northouse, 2024) трактує їх як взаємодоповнювальні: керівництво забезпечує формальну організацію процесів, а лідерство формує мотиваційний, ціннісний і комунікативний вплив на команду, спрямований на досягнення спільної мети. Інші дослідники (Bass, Burns, Yukl) розмежовують ці категорії, відзначаючи, що керівництво відображає функціональну систему організації, а лідерство — неформальний процес впливу, який спирається на авторитет, довіру та командні цінності. Такий поділ дозволяє краще розуміти природу управлінських процесів у спортивних організаціях та підкреслює важливість балансу між формальними і неформальними управлінськими підходами.

3. У науковій літературі виділяють класичні, поведінкові, ситуаційні, трансформаційні та сервісні підходи до лідерства, що дає змогу диференціювати стилі управлінської поведінки залежно від контексту

діяльності. Трансформаційна та ситуаційна моделі вважаються найбільш ефективними у спортивному менеджменті, адже поєднують стратегічне бачення з гнучкістю прийняття рішень. Трансформаційне лідерство сприяє згуртованості колективу, розвитку довіри та формуванню спільних цінностей у команді, тоді як ситуаційне лідерство дозволяє адаптувати управлінський стиль до рівня підготовки, мотивації та специфіки команди. Результати соціологічного опитування підтвердили перевагу командно-орієнтованих стратегій у сучасних українських спортивних організаціях: 73 % респондентів зазначили їх активне застосування, при цьому менеджери (90 %) та тренери (80 %) демонструють високий рівень впевненості у реалізації цих стратегій. Водночас спостерігається певний розрив між управлінськими намірами керівників і сприйняттям спортсменів, що вказує на потребу у вдосконаленні комунікаційних процесів та розвитку лідерських компетентностей.

4. Аналіз емпіричних досліджень показав, що в українських спортивних організаціях домінує гібридна модель лідерства, де демократичний (36,7 %) та ситуаційний (33,3 %) стилі переважають. Для спортсменів типовими залишаються ситуаційний і авторитарний стилі, для тренерів — демократичний, а для менеджерів — демократичний і трансформаційний. Це свідчить про поступовий зсув акцентів від контролю до партнерської взаємодії та розвитку довіри в команді, а також про прагнення керівників поєднувати мотиваційний вплив із стратегічним управлінням організацією.

5. Дослідження ключових характеристик ефективного лідера у спортивному середовищі дозволило сформувати узагальнений портрет: психологічна стійкість ($\bar{x} = 4,8$), професійна компетентність і авторитет у команді ($\bar{x} = 4,7$), комунікативні навички ($\bar{x} = 4,6$) та готовність до постійного навчання ($\bar{x} = 4,5$). Залежно від контексту управлінської діяльності виділено три моделі лідерства: лідер-мотиватор - надихає команду та формує довіру; лідер-стратег - орієнтований на планування та розвиток організації; лідер-модератор - інтегрує мотиваційні та стратегічні якості, забезпечуючи комунікаційну гармонію між рівнями управління. Ці моделі демонструють, що ефективний

керівник поєднує різні підходи відповідно до потреб команди та завдань організації.

6. Проведене дослідження у рамках кваліфікаційного проекту визначило фінансування як головний зовнішній бар'єр (90 % тренерів, 80 % спортсменів, 70 % менеджерів). Серед внутрішніх факторів найбільш значущими є емоційна стійкість (80 % тренерів), уміння приймати рішення (70 % спортсменів) та довіра в команді (70 % менеджерів). Кореляційний аналіз підтвердив сильний позитивний зв'язок між емоційною стійкістю та ефективністю управління командою ($r = 0,71$), між довірою у колективі та результативністю ($r = 0,68$), а також помірний зв'язок між фінансуванням ($r = 0,42$) і матеріально-технічною базою ($r = 0,39$) з проявом лідерства.

7. Проблема кадрового забезпечення виявилася однією з найгостріших: навчання з розвитку лідерських компетентностей проходили 80 % менеджерів, 50 % тренерів і лише 20 % спортсменів, тоді як потребу у спеціалізованих тренінгах визнають 90 % тренерів і 80 % спортсменів. Це вказує на системний дефіцит підготовки лідерських кадрів на виконавчому рівні та потребу у комплексних програмах розвитку керівників. Лише близько 40 % керівників систематично проходять навчання або беруть участь у програмах підвищення кваліфікації.

6. На основі результатів дослідження розроблено практичні рекомендації щодо розвитку лідерського потенціалу: запровадження модульних програм управлінських і психологічних компетентностей (емоційний інтелект, коучинг, кризовий менеджмент, цифрова грамотність), системний моніторинг ефективності лідерів (360°-оцінювання, аналіз командної динаміки), розвиток культури наставництва та командного менторингу, створення освітніх та тренінгових платформ у співпраці з федераціями і навчальними закладами. Реалізація цих заходів сприятиме підготовці адаптивних, компетентних і комунікабельних керівників, здатних поєднувати стратегічне управління із мотиваційним впливом на команду.

7. Лідерство у менеджменті спортивної діяльності розглядається як динамічний, багатовимірний процес, що об'єднує особистісний вплив керівника, ефективну командну взаємодію та стратегічне управління розвитком організації. Ефективність сучасного керівника визначається здатністю адаптуватися до змін, надихати підлеглих, розвивати потенціал команди та забезпечувати баланс між результативністю і людським виміром управління. Розвиток лідерського потенціалу керівників фізкультурно-спортивних організацій в Україні є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності національного спорту, його соціальної стійкості та інтеграції у європейський простір.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Атаманюк Д.В. Методи менеджменту: лекція з навч. дисципліни «Менеджмент мистецтва». *Львівський держ. ун-т фізичної культури*. Львів, 2019. 22 с.
2. Афанасьєв М. Лідерство як феномен управлінської діяльності: теоретичні засади. *Державне управління: теорія і практика*. 2020. № 2. С. 33–39.
3. Байрачний О.В., Левчук О.П. Феномен лідерства в спортивних командах: значення та особливості формування. *Sport Science Spectrum*. – 2024. – № 2. – С. 41–46. – DOI: 10.32782/spectrum/2024-2-6.
4. Васильєва І. В. Лідерство в управлінні спортивними організаціями: теорія і практика . *Науковий вісник Чернігівського національного педагогічного університету*. – 2018. – Вип. 148(1). – С. 45–52. – DOI: <https://doi.org/10.31651/2312-8525-2018-1-45-52>
5. Г. П. Грибан *Управління у сфері фізичної культури і спорту*. Житомир: Вид-во «Рута», 2022. – 124 с.
6. Зуєва І. І. Стили керівництва у спортивному менеджменті: український вимір. *Фізична культура, спорт та здоров'я нації*. 2021. № 10. С. 113–117.
7. Іванова Н.Г. Спортивний менеджмент: навч. посіб. Київ: Логос, 2020. - 248 с.

8. Ковальчук О. П. Стилi лiдерства у сферi фiзичної культури i спорту: теоретичний аналіз. *Фiзична культура, спорт та здоров'я нацiї*. 2019. Вип. 4(83). – С. 34–40. – DOI: <https://doi.org/10.31883/fcszn.2019.4.83.07>
9. Концепцiя вiдновлення та розвитку спортивного руху України в умовах воєнного стану, Мiнмолодьспорту України, 2023.
10. Костюкевич В. М. Менеджмент у фiзичнiй культурi i спортi. – Житомир : ЖДУ, 2019. – 224 с.
11. Костюкевич В. М., Балабанов С. В. Основи менеджменту в галузi фiзичної культури i спорту. Житомир : Вид-во ЖДУ, 2018. 256 с.
12. Костюкевич В.М., Шинкарук О.А., Воронова В.І., Борисова О.В. Основи науково-дослiдної роботи здобувачiв вищої освiти за спецiальнiстю фiзична культура i спорт. Київ: Олімпійська лiтература, 2018. 613 с.
13. Криштанович С. Спортивний менеджмент: навч. посiб. Львiв: ЛДУФК ім. Iвана Боберського, - 2020. 208 с.
14. Лисенко І., Здоренко С. Органiзацiйнi аспекти управлiння мiграцiйними процесами у сучасному спортi України в умовах всесвiтньої глобалiзацiї. Теорiя i методика фiзичного виховання i спорту. 2021; 4: 76–80 DOI: 10.32652/tmfvs.2021.4.76–80
15. Методичнi рекомендацiї до написання курсових, бакалаврських та магістерських дипломних робiт для студентiв спецiальностi «Фiзична культура i спорт» спецiалiзацiй «Менеджмент у спортивнiй дiяльностi», «Менеджмент i маркетинг у спортi», «Менеджмент i логiстика у спортi» / укл. Є.В.Імас, Ю.П.Мічуда, С.В.Свистунов. К.; Нац. ун-т фiз.виховання i спорту України, вид-во «Олімп. лiт-ра», 2016. 48 с.
16. Основи управлiння сферою фiзичної культури i спорту : навч. посiб. Ольга Жданова, Любов Чеховська. Львiв: ЛДУФК, 2017. 244 с.
17. Павленко, В. М. (2020). Особливостi трансформацiйного лiдерства в спортивних органiзацiях України. *Вiсник Київського національного унiверситету iменi Тараса Шевченка*, 173(1), 88–94.

18. Платонов В. М. Система підготовки спортсменів у олімпійському спорті. Київ, 2013. 320 с.
19. Постанова Кабінету Міністрів України № 123 «Про затвердження Державної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту на період до 2030 року». Київ, 2023.
20. Савчук В. А. Проблеми управління спортивними організаціями в Україні. *Теорія і методика фізичного виховання і спорту*. 2020. № 1. С. 22–27.
21. Сергієнко Л. П. Психологія спорту: навчальний посібник. Київ: Олімпійська література, 2010. 288 с.
22. Управління сферою фізичного виховання і спорту: навч. посіб. Жданова О.М., Чеховська Л.Я. - Дрогобич. Коло: 2009. - 224с.
23. Ціпов'яз А.Т. Бондаренко В.В. Організація і управління фізичною культурою і спортом: Навчальний посібник. Кременчук: ПП «БІТАРТ», 2019. 128 с.
24. Челлодурай М. Основи спортивного лідерства. Харків : Спортліт, 2020. 224 с.
25. Шевченко, Т. В. (2017). Психологічні аспекти лідерства у спорті. *Психологія і суспільство*, 7(2), 119–126.
26. Allport G. W. *Pattern and Growth in Personality*. – New York : Holt, Rinehart and Winston, 1961. – 576 p.
27. Barker, R. A. (2001). The nature of leadership. *Human Relations*, 54(4), 469–494. <https://doi.org/10.1177/0018726701544004>
28. Bass B. M. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision // *Organizational Dynamics*. – 1990. – Vol. 18, No. 3. – P. 19–31. – DOI: [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S).
29. Bass B. M. Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 1999. Vol. 8, No. 1. P. 9–32. – DOI: <https://doi.org/10.1080/135943299398410>.

30. Bass B. M., Riggio R. E. Transformational Leadership. 2nd ed. Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum Associates, 2006. 320 p.
31. Bass B. M. Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. . 1999. Vol. 8, No. 1. P. 9–32.
32. Burton L., Peachey J. Servant leadership in sport organizations. *Sport Management Review*. 2013. Vol. 16, No. 3. P. 349–361.
33. Chelladurai P. Leadership in sports. *Handbook of Sports Psychology*. Wiley, 2007. – P. 247–268.
34. Chelladurai P. Managing Organizations for Sport and Physical Activity: A Systems Perspective. Champaign, IL : Human Kinetics, 2014. 384 p.
35. Chelladurai P. Managing Organizations for Sport and Physical Activity. – 3rd ed. New York : Routledge, 2014. 416 p.
36. Chelladurai P. Leadership in sports. Tenenbaum G., Eklund R. C. (eds.). *Handbook of Sport Psychology*. – 3rd ed. – Hoboken, NJ : Wiley, 2007. – P. 113–135.
37. Chelladurai P. Leadership in sports // *Handbook of Sport Psychology*. – 3rd ed. – Hoboken, NJ : Wiley, 2007. – P. 113–135.
38. Chelladurai P. Managing Organizations for Sport and Physical Activity: A Systems Perspective. – New York : Routledge, 2014. – 384 p.
39. Edmondson A. The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace. – Hoboken, NJ : Wiley, 2019. – 288 p.
40. Ferkins L., Shilbury D. The stakeholder dilemma in sport governance: Toward the notion of “Stakeowner” // *Journal of Sport Management*. – 2015. – Vol. 29, No. 1. – P. 93–108.
41. George J. M. Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*. 2000. Vol. 53, No. 8. P. 1027–1055. – DOI: <https://doi.org/10.1177/0018726700538001>
42. Goleman D. Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. New York : Bantam Books, 2005. 352 p.

43. Goleman D. What makes a leader? *Harvard Business Review*. 1998. Vol. 76, No. 6. P. 93–102.
44. Greenleaf R. K. *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York : Paulist Press, 2002. 352 p.
45. Grix J. *Sport Politics: An Introduction*. – London : Palgrave Macmillan, 2019. – 288 p.
46. Henry I. *The Politics of Sports Development: Development of Sport or Development through Sport?* London : Routledge, 2001. 256 p.
47. Hersey P., Blanchard K. H. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 1982. 408 p.
48. Jones R. L., Harris R., Miles A. Mentoring in sports coaching: A review of the literature // *Physical Education and Sport Pedagogy*. – 2013. – Vol. 15, No. 3. – P. 267–284. – DOI: <https://doi.org/10.1080/17408980701845220>
49. Jowett S. Coach–Athlete Relationships: Conceptual and Measurement Issues. *International Journal of Sport Psychology*. 2007. Vol. 38, No. 2. P. 101–120.
50. Jowett S., Cockerill I. M. Olympic medallists' perspective of the athlete–coach relationship. *Psychology of Sport and Exercise*. 2003. Vol. 4, No. 4. P. 313–331.
51. Jowett S., Lavallee D. (eds.). *Social Psychology in Sport*. Champaign, IL : Human Kinetics, 2018. 368 p.
52. Kotter J. P. What Leaders Really Do . *Harvard Business Review*. 2001. Vol. 79, No. 11. P. 85–96.
53. Petrushevskiy Yevhen. The System of Organization and Sport Management in Ukraine: Problems and Prospects. *American Journal of Sports Science*. 2022. Vol. 10, No. 2. P. 29–33. DOI: 10.11648/j.ajss.20221002.11.
54. Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). *Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates*. *Journal of Social Psychology*, 10(2), 271–299.
55. Likert R. *The Human Organization: Its Management and Value*. New York : McGraw-Hill, 1967. 352 p.

56. Mintzberg H. *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, 1993. 456 p.
57. Northouse P. G. *Leadership: Theory and Practice*. – 9th ed. Thousand Oaks, CA : Sage, 2021. 496 p.
58. Northouse P. G. *Leadership: Theory and Practice*. – 7th ed. Thousand Oaks, CA : Sage Publications, 2016. 448 p.
59. Northouse P. G. *Leadership: Theory and Practice*. – 9th ed. Thousand Oaks, CA : Sage Publications, 2022. 496 p.
60. Slack T., Parent M. M. *Understanding Sport Organizations: The Application of Organization Theory*. – 2nd ed. Champaign, IL : Human Kinetics, 2006. – 432 p.
61. Smith A., Stewart B. *Introduction to Sport Marketing*. London: Routledge, 2015. – 368 p.
62. Stogdill R. M. Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*. 1948. Vol. 25, No. 1. P. 35–71.
63. Wagstaff C. R. D., Fletcher D., Hanton S. Positive organizational psychology in sport: An ethnography of organizational functioning in a national sport organization // *Journal of Applied Sport Psychology*. 2016. Vol. 28, No. 1. P. 65–82. – DOI: <https://doi.org/10.1080/10413200.2015.1059825>
64. Yukl G. *Leadership in Organizations*. – 8th ed. Boston, MA : Pearson, 2013. 608 p.
65. Yukl G. *Leadership in Organizations*. – 9th ed. Boston, MA : Pearson Education, 2020. 672 p.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Національний університет фізичного виховання і спорту України

Анкета

представника сфери фізична культура і спорт

З метою виявлення особливостей застосування лідерських стратегій та визначити фактори ефективності лідерів у спортивному середовищі просимо Вас відповісти на питання. Ваші, наскільки можна максимально об'єктивні, відповіді дозволять вирішити ряд дослідницьких завдань. Анкета є анонімною.

1. Чи застосовуються у Вашій практиці лідерські стратегії, орієнтовані на командну роботу?

- Так, активно Частково Ні

2. Наскільки ефективним є лідер у Вашій організації?

- Дуже ефективний Ефективний Частково ефективний

Малоефективний Важко сказати

3. Які з наведених характеристик, на Вашу думку, найбільше визначають ефективного лідера у спорті? (оберіть до 3 варіантів)

- Комунікативність
 Рішучість
 Мотивація команди
 Професійна компетентність
 Емоційний інтелект
 Стратегічне мислення
 Авторитет серед підлеглих
 Інше: _____

4. Який стиль лідерства найбільш часто застосовується у Вашій організації? (обрати один варіант)

- Авторитарний
 Демократичний
 Ліберальний
 Ситуаційний
 Трансформаційний
 Інше: _____

5. Оцініть, наскільки Ви погоджуєтесь з наведеними твердженнями (1 – повністю не погоджуюсь, 5 – повністю погоджуюсь):

Твердження	1	2	3	4	5
У моїй організації лідер діє стратегічно й далекоглядно	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Лідер активно підтримує командну роботу	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Лідер мотивує команду до досягнення високих результатів	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Переважає демократичний стиль управління	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
В організації впроваджуються нові лідерські підходи	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Я сам/сама використовую лідерські стратегії у своїй професійній діяльності	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Колектив довіряє лідеру	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Які зовнішні фактори найбільше впливають на ефективність лідера у сучасній спортивній організації? (оберіть до 3 варіантів)

- Державна підтримка
 Фінансування
 Політична стабільність
 Рівень освіти персоналу
 Умови інфраструктури
 Конкуренція
 Інше: _____

7. Які внутрішні чинники є найважливішими для ефективного лідера? (оберіть до 3 варіантів)

- Мотивація до професійного розвитку
 Вміння приймати рішення
 Емоційна стійкість
 Управлінський досвід
 Довіра в команді
 Підтримка керівництва
 Інше: _____

8. Чи проходили Ви навчання з розвитку лідерських якостей?

- Так Ні

9. Оцініть потребу у спеціалізованих тренінгах для лідерів у спорті:

- Дуже висока Висока Середня Низька Відсутня

10. Оцініть важливість наступних чинників для ефективного лідерства у спорті (1 – не важливо, 5 – дуже важливо):

Фактор	1	2	3	4	5
Професійна компетентність у спортивній сфері	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Комунікаційні навички	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Психологічна стійкість	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Стратегічне мислення	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Можливість постійного навчання	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Авторитет у команді	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Фінансова та матеріальна підтримка	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Які конкретні лідерські підходи Ви вважаєте найбільш ефективними у сучасному українському спорті?

Трансформаційне лідерство (Надихає команду на досягнення високих цілей; Формує візію розвитку; Сприяє інноваціям та змінам; Підходить для реформації спортивних організацій)

Ситуаційне лідерство (Гнучке управління залежно від рівня зрілості підлеглих; Тренер або менеджер адаптує стиль (директивний, наставницький, підтримувальний, делегуючий); Ефективно використовується в тренувальному процесі)

Сервісне лідерство (Орієнтація на потреби команди; Лідер — як помічник і наставник; Особливо актуально в дитячо-юнацькому спорті)

Лідерство, засноване на цінностях (Побудова довіри через чесність, справедливість, відповідальність; Важливо для формування командної культури та морального клімату)

Автентичне лідерство (Ґрунтується на щирості, саморефлексії, постійній роботі над собою; Підвищує рівень довіри в колективі)

Коучинг-лідерство (Спрямоване на розвиток потенціалу кожного члена команди; Поєднує індивідуальні консультації, мотивацію, розвиток компетенцій; Підходить як у змаганнях, так і в підготовчому процесі)

Командоцентричне лідерство (Фокус на побудові сильної команди, де кожен відчуває відповідальність за результат; Включає прийняття рішень разом, ротацію ролей, підтримку горизонтальних зв'язків)

Інноваційне лідерство (Сприяє впровадженню новітніх технологій, зокрема цифрових (спорт-аналітика, онлайн-комунікація); Актуально в умовах діджиталізації спорту).

12. Які зміни Ви б запропонували для покращення лідерства у сфері фізичної культури і спорту?

- Організаційно-управлінські зміни** (Децентралізація управління спортом;

Ротація управлінських кадрів: оновлення управлінського складу через конкурси та прозорі процедури; Створення інституту спортивного менеджера в кожній спортивній організації; Впровадження KPI та регулярної оцінки ефективності лідерів.

Освітньо-професійні зміни (Розвиток програм підготовки спортивних лідерів; Інтеграція коучингових, трансформаційних, командних підходів до навчання лідерів; Запровадження модулів з емоційного інтелекту, кризового управління, PR у спорті; Підтримка академічної мобільності тренерів і менеджерів через обміни та стажування)

Нормативно-правові зміни (Оновлення законодавства щодо професійної діяльності спортивних менеджерів і тренерів; Запровадження стандартів професійної етики лідера у спорті; Регулювання контрактних і лідерських обов'язків у спортивних організаціях)

Фінансово-економічні зміни (Формування мотиваційних механізмів для лідерів у спорті (гранти, премії, бонуси); Фінансування лідерських програм і стажувань через державно-приватне партнерство; Створення фондів підтримки інновацій у спортивному менеджменті)

Технологічні зміни (Цифровізація управління у спорті; Використання онлайн-платформ для навчання лідерів; Створення національної бази даних спортивних лідерів)

Культурно-ціннісні зміни (Формування культури довіри, відкритого лідерства, командної взаємодії; Пропаганда позитивних лідерських прикладів у ЗМІ; Підвищення престижу ролі лідера у спорті як професійного шляху; Поширення принципів етичного, служінневого, інклюзивного лідерства)

Інституційні зміни (Створення центрів лідерства у сфері фізичної культури і спорту при університетах або НОК України; Формування професійних спільнот лідерів у спорті; Інтеграція України до міжнародних освітніх і лідерських спортивних ініціатив)

13. Ваша роль у сфері фізичної культури і спорту:

- Спортсмен
 Тренер
 Менеджер/адміністратор
 Викладач/науковець
 Інше: _____

14. Стаж роботи у сфері:

- до 3 років 3–10 років понад 10 років

15. Вік:

- до 25 років 26–35 36–45 46–55 понад 55

16. Ваша стать:

- Чоловіча Жіноча

ДЯКУЄМО ЗА ВІДПОВІДІ!!!

Питання	Відповідь	Спортсмени (Кількість)	Тренери (Кількість)	Менеджери/ Адміністратори (Кількість)	Σ	%
Господують у практиці які стратегії, обрані на командну роботу?	Так, активно	5	8	9	22	73%
	Частково	5	2	1	8	27%
	Ні	0	0	0	0	0%
Які ефективні є Ваші стратегії?	Дуже ефективний	2	3	5	10	33%
	Ефективний	5	4	3	12	40%
	Частково ефективний	3	3	2	8	27%
	Мало ефективний	0	0	0	0	0%
	Важко сказати	0	0	0	0	0%
	Комунікативність	3	3	2	8	26.7%
Характеристик, на Вашу думку найбільше мають впливу вольонного лідера у команді (оберіть до 3 характеристик)	Рішучість	1	1	2	4	13.3%
	Мотивація команди	7	8	3	18	60.0%
	Професійна компетентність	5	6	8	19	63.3%
	Емоційний інтелект	3	2	1	6	20%
	Стратегічне мислення	1	2	7	10	33.3%
	Авторитет серед підлеглих	1	2	3	6	20%
	Інше	0	0	0	0	0%
	Авторитарний	3	2	0	5	16.7%
	Демократичний	3	4	4	11	36.7%
	Ліберальний	0	0	0	0	0%
Які альтернативи є у Вашій команді? (оберіть варіант)	Ситуаційний	4	3	3	10	33.3%
	Трансформативний	0	1	3	4	13.3%
	Інше	0	0	0	0	0%
Які наслідки Ви очікуєте від організації?	У моїй організації					

ІЯМИ ІТЮ НЕ СЬ, 5 – ПОГОДЖУЮСЬ):	Лідер активно підтримує командну роботу	4,3(Середнє значення)	4,5(Середнє значення)	4,8(Середнє значення)	13,6	4,5
	Лідер мотивує команду до досягнення високих результатів	4,6(Середнє значення)	4,7(Середнє значення)	4,2(Середнє значення)	13,5	4,5
	Переважає демократичний стиль управління	3,6(Середнє значення)	3,9(Середнє значення)	4,1(Середнє значення)	11,6	3,9
	В організації впроваджуються нові лідерські підходи	3,2(Середнє значення)	3,8(Середнє значення)	4,4(Середнє значення)	11,4	3,8
	Я сам/сама використовую лідерські стратегії у своїй професійній діяльності	3,8(Середнє значення)	4,6(Середнє значення)	4,7(Середнє значення)	13,1	4,4
	Колектив довіряє лідеру	4,0(Середнє значення)	4,1(Середнє значення)	4,3(Середнє значення)	12,4	4,1
	Державна підтримка	1	3	5	9	30.0%
	Фінансування	8	9	7	24	80.0%
	Політична стабільність	2	4	5	11	36.7%
	Рівень освіти персоналу	3	5	7	15	50%
ї? (оберіть до 3	Умови інфраструктури	6	4	2	12	40%
	Конкуренція	2	3	3	8	26.7%
	Інше	0	0	0	0	0

ь до 3 варіантів)		7	6	5	18	60.0%
Вміння приймати рішення	Емоційна стійкість	5	8	4	17	56.7%
	Управлінський досвід	1	4	6	11	36.7%
	Довіра в команді	3	5	7	15	50.0%
	Підтримка керівництва	2	5	5	12	40.0%
	Інше	0	0	0	0	0
	Так	2	5	8	15	50.0%
	Ні	8	5	2	15	50.0%
	Дуже висока	4	6	3	13	43.3%
	Висока	4	3	4	11	36.7%
	Середня	2	1	3	6	20.0%
Важливість професійної компетенції в спорті	Низька	0	0	0	0	0%
	Відсутня	0	0	0	0	0%
	Професійна компетенція в спорті	4,5(Середнє значення)	4,8(Середнє значення)	4,9(Середнє значення)	14,2	4,7
	Комунікативні навички	4,6(Середнє значення)	4,5(Середнє значення)	4,7(Середнє значення)	13,8	4,6
	Психологічна стійкість	4,8(Середнє значення)	4,9(Середнє значення)	4,7(Середнє значення)	14,4	4,8
	Стратегічне мислення	3,8(Середнє значення)	4,2(Середнє значення)	4,6(Середнє значення)	12,6	4,2
	Можливість постійного навчання	4,3(Середнє значення)	4,7(Середнє значення)	4,6(Середнє значення)	13,6	4,5
	Авторитет у команді	4,7(Середнє значення)	4,8(Середнє значення)	4,6(Середнє значення)	14,1	4,7
	Фінансова та	4,5(Середнє значення)	4,4(Середнє значення)	4,3(Середнє значення)		

і конкретні лідерські ходи Ви вважаєте найбільш ефективними у часному змаганні спорту?	Трансформаційне лідерство	3	5	6	14	46.7%	
	Ситуаційне лідерство	7	6	2	15	50.0%	
	Сервісне лідерство	3	2	1	6	20.0%	
	Лідерство, засноване на цінностях	1	1	3	5	16.7%	
	Автентичне лідерство	1	2	3	6	20.0%	
	Коучинг-лідерство	4	4	4	12	40.0%	
	Командоцентричне лідерство	3	3	2	8	26.7%	
	Інноваційне лідерство	1	2	5	8	26.7%	
	і зміни Ви б пропонували для зрощення лідерства у сфері фізичної культури спорту?	Організаційно-управлінські зміни	3	3	4	10	33.3%
		Освітньо-професійні зміни	4	6	6	16	53.3%
Нормативно-правові зміни		1	2	4	7	23.3%	
Фінансово-економічні зміни		7	8	6	21	70.0%	
Технологічні зміни		2	3	5	10	33.3%	
Культурно-ціннісні зміни		2	2	1	5	16.7%	
Інституційні зміни		1	2	3	6	20.0%	
Спортсмен		10	0	0	10	33.3%	
Тренер		0	10	0	10	33.3%	
Менеджер/адміністратор		0	0	10	10	33.3%	
на роль у сфері фізичної культури і спорту:	Спортсмен	10	0	0	10	33.3%	
	Тренер	0	10	0	10	33.3%	
	Менеджер/адміністратор	0	0	10	10	33.3%	

Тривалість роботи у сфері:	до 3 років	2	1	0	3	10%
	3-10 років	8	5	2	15	50.0%
	понад 10 років	0	4	8	12	40.0%
	до 25 років	7	0	0	7	23.0%
Вік:	26-35	3	4	1	8	27.0%
	36-45	0	4	3	7	23.0%
	46-55	0	2	4	6	20.0%
	понад 55	0	0	2	2	7.0%
За статтю:	Чоловіча	6	7	7	20	67.0%
	Жіноча	4	3	3	10	33.0%