

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

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття освітнього ступеня магістра  
за спеціальністю 017 Фізична культура і спорт  
освітньою програмою «Менеджмент у спорті»  
на тему: «ЛІДЕРСТВО І ГРУПОВІ РОЛІ У СПОРТИВНОМУ  
МЕНЕДЖМЕНТІ»

здобувача вищої освіти  
другого (магістерського) рівня  
Макаренкова Яна Едуардовича

Науковий керівник: Вареник О.М.  
кандидат наук з фізичного виховання і спорту,  
доцент

Рецензент: Залойло В.В.  
доцент

Рекомендовано до захисту на засіданні  
кафедри (протокол № 5 від 15.12.2023 р.)  
Завідувач кафедри: Харчук Т.В.  
доктор економічних наук, доцент

---

(підпис)

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЛІДЕРСТВА ТА ГРУПОВИХ РОЛЕЙ В СПОРТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТУ .....	6
1.1.Сутність категорії «лідерства» та лідерські навички .....	6
1.2.Особливості лідерства в спортивному менеджменті .....	11
1.3. Групові ролі в спортивному менеджменті .....	19
РОЗДІЛ II.МЕТОДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ДОСЛІДЖЕННЯ .....	27
2.1.Методи дослідження.....	27
2.2.Організація дослідження.....	30
РОЗДІЛ III. ОСОБЛИВОСТІ ЛІДЕРСТВА ТА ГРУПОВИХ РОЛЕЙ У СФЕРІ СПОРТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ .....	33
3.1.Групові ролі в спортивному менеджменті та їх визначення .....	33
3.2.Структура лідерства та стилі лідерства у спортивному менеджменту .	44
3.3. Аналіз впливу лідерства на успішність спортивної організації.....	50
РОЗДІЛ IV. АНАЛІЗ ТА УЗАГАЛЬНЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ.....	60
ВИСНОВОК ДО IV РОЗДІЛУ .....	66
5.ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ .....	67
ВИСНОВКИ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	75

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Спортивна діяльність носить колективний характер, яка протікає у присутності інших людей та за їх участю. Спортивна команда є колективом зі своїми психологічними особливостями, у якому між спортсменами складаються певні відносини. Створити гарний соціально-психологічний клімат у спортивному колективі, підібрати команду так, щоб усі її члени не лише успішно взаємодіяли на полі, майданчику, а й гармоніювали між собою як особистості, побудувати правильні взаємини у колективі — велике мистецтво та велика управлінська праця.

На формування взаємовідносин між спортсменами у спортивній команді впливають об'єктивні та суб'єктивні фактори, а також роль соціально-психологічних чинників. Одним із таких факторів є соціально-психологічний феномен лідерства.

Актуальність дослідження проблеми лідерства у фізкультурно-спортивних організаціях полягає у прояві його як соціологічного явища, що впливає на групову інтеграцію, яка сприяє досягненню спільних цілей команди та виконанню поставлених завдань.

Феномен лідерства в спортивному менеджменті вивчали багато науковців. Однак, незважаючи на вивчення цього питання з боку вчених, в практиці спорту залишаються не вирішені питання лідерства. А якщо врахувати той факт, що людина – це біосоціальна істота, яка має свій характер, амбіції, то вивчення проблеми ролі лідера в спорті залишається актуальним і на даний час.

**Об'єктом дослідження** є спортивна організація ДЮСШ «Динамо».

**Предметом дослідження** є теоретичні та практичні аспекти формування лідерства та групових ролей в спортивному менеджменті.

Взаємозв'язок роботи з науковими планами, темами. Дослідження передбачається здійснювати в рамках наукової теми «Теоретичні та прикладні основи застосування комунікацій у спортивному менеджменті»»

Зведеного плану НДР НУФВСУ на 2021-2025 рр., номер державної реєстрації 0121U108293.

**Метою роботи** є визначення лідерства та групових ролей у спортивному менеджменті.

В процесі досягнення мети вирішувались наступні **завданн**

- визначити сутність лідерства та лідерських навичок;
- визначити особливості лідерства в спортивному менеджменті;
- визначити групові ролі у спортивному менеджменті;
- визначити методи та організувати дослідження;
- розглянути групові ролі та визначити їх в менеджменті спортивної команди;
- розглянути структуру лідерства та стилі лідерства в спортивній команді;
- визначити вплив лідерства на успішність організації;
- провести аналіз та узагальнити результати дослідження.

**Методи дослідження.** Як основний метод дослідження нами був використаний метод формалізації, який був використаний для структурного обґрунтування складових формування лідерства. Процедура спричинила формалізацію підходів до поняття лідерства, що дозволило зміцнити та сформулювати чіткий план розвитку та створити основу для розробки детальних заходів щодо формування лідерства у спортивному менеджменті.

Як теоретичний предмет дослідження лідерства та групових ролей у спортивному менеджменті використовували аналіз, що включає збір та обробку необхідної інформації. Невизначеність довкілля, її постійна волатильність і непередбачуваність, і навіть особливості внутрішнього середовища визначають особливу значимість формування лідерських якостей у спортивних командах. З використанням конкретних інструментів вирішено проблему інформаційного забезпечення та вибору методів емпіричного дослідження. Для емпіричного спрямування використовували наступні методи: метод опитування, соціометрії, Кетела, математичної статистики.

**Інформаційною базою** дослідження є наукові публікації, Інтернет статті, монографії, підручники тощо.

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

**Наукова новизна** заключається в теоретичному узагальненні видів лідерів у спортивних командах та соціальних ролей членів команди.

**Практична значущість** полягає у можливості використання наданих рекомендацій у діяльності тренера спортивних команд, підвищення ролі тренера як формального, так і неформального лідера.

## РОЗДІЛ І

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЛІДЕРСТВА ТА ГРУПОВИХ РОЛЕЙ В СПОРТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТУ

#### 1.1. Сутність категорії «лідерства» та лідерські навички

Існує безліч визначень поняття «лідерство» в залежності від того, що є його основною рисою, тобто серцевиною визначення. Зокрема, професор університету Огайо Р.Стогдилл, запропонував 11 варіантів трактування лідерства, які доповнюються та уточнюються науковцями (рис.1.1).

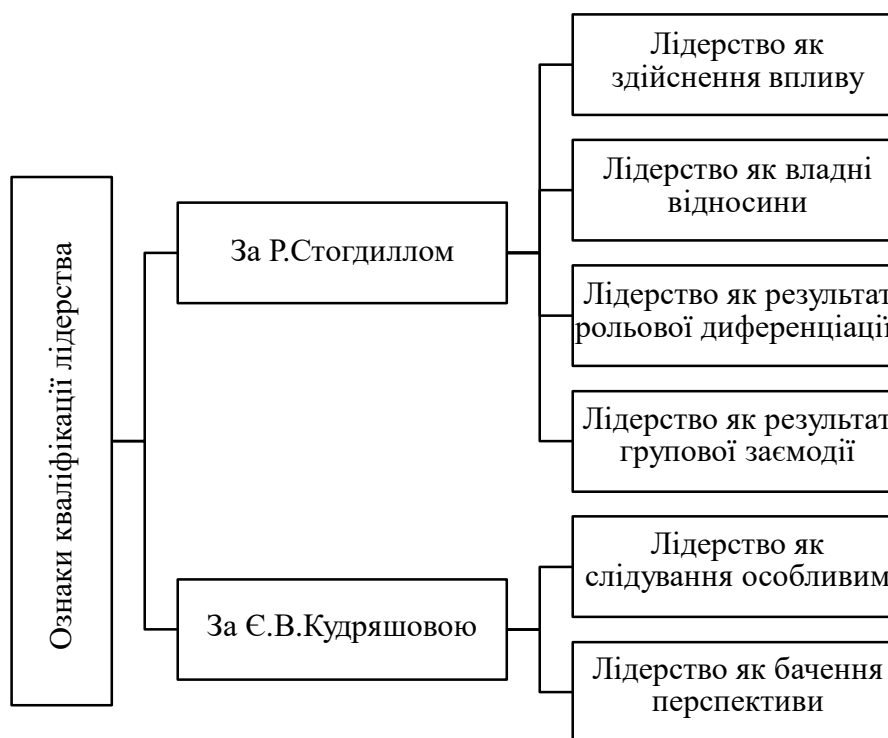


Рис.1.1. Ознаки класифікації лідерства

Джерело: складено автором на основі [5]

Як бачимо у кожній з ознак визначення лідерства червоною стрічкою проходить досягнення організаційних цілей.

Зокрема, Річард Дафт, пропонує визначати поняття «лідерство» через призму наступних характеристик: (1) мета досягнення результатів; (2) особиста відповідальність працівників; (3) спільні цілі членів колективу; (4) можливі організаційні зміни; (5) група осіб; (6) взаємодія і взаємний вплив [5].

На основі цих характеристик – лідерство – це взаємовідносини між лідером та членами групи, що роблять одну справу, досягають спільної мети, впливають один на одного, підтримують реальні зміни і прагнуть досягнення таких результатів, які відповідають спільновизначеній меті. Виходячи з цього визначення можна схематично подати модель лідерства (рис.1.2).

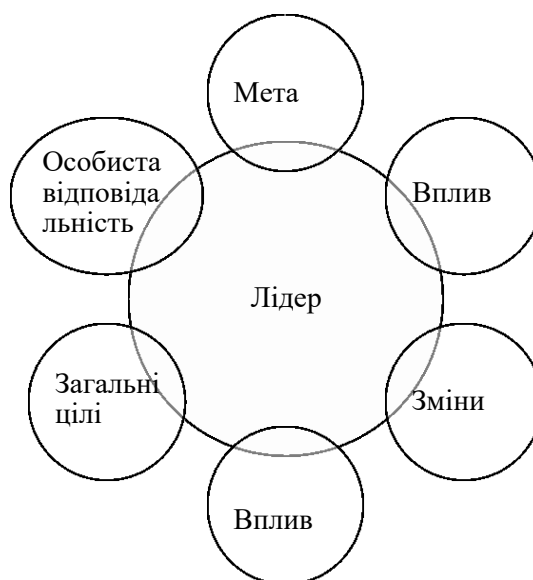


Рис.1.2.Модель лідерства

Джерело: складено автором на основі [2]

М.Ф.Р. Кете де Вріс запропонував модель лідерства на основі трьох основних груп факторів:

- 1) – лідер (з визначенням типу характеру і його позицій) та переконань (який досвід, яку посаду займає в організації);
- 2) – послідовники (з визначенням типу характеру і їхніх позицій) та переконання (на скільки злагоджена робота групи);
- 3) ситуація (сутність завдання, життєвий цикл організації, організаційні зміни, корпоративна культура, особливості виробництва, соціально-економічні та політичні умови) [5].

Як Р.Дафт, так і К.де Вріс використовують одні і ті ж складові, а відмінність їх моделей у самій формі, але зміст і сутність лідерства ідентичні. Від навичок лідерства залежить розвиток особистості, в значній мірі її майбутнє і кар'єра. Отримана освіта та технічні навички безперечно потрібні

спеціалісту для майбутнього просування по кар'єрних сходинках, але потрібні вміння комунікувати та вміння слухати (так звані м'які навички).

Р. Сторожев відмічає, що найбільша відмінність між різними трактуваннями поняття «лідерство» полягає у різному оцінюванні науковцями ефективності взаємодії між лідером та послідовниками [24, с. 22].

Традиційно в наукових працях суб'єктом лідерства визначається лідер, а об'єктом – послідовники. Наприклад, такої думки дотримується Д. Волківська, котра вважає «лідерство груповою цінністю, сповідування якої є запорукою особистісного розвитку лідера та послідовників у процесі взаємодії задля досягнення спільної мети» [2, с. 26].

Водночас аналіз наукових джерел дає нам підстави стверджувати, що в контексті існування різних трактувань сутності лідерства і як наслідок різного розуміння того, хто такий лідер, все ж таки більшість сучасних концепцій і теорій лідерства відходять від моделі своєрідного «монолідерства» (суб'єкт-об'єктні відносини лідера та послідовників), а надають перевагу «розподільному лідерству» (суб'єкт-суб'єктні відносини лідера та послідовників), та розглядають партисипацію [13] як одну із ключових його характеристик.

Варто відмітити, що на думку М. Пірен, «основне завдання лідера – мотивувати людей до активності, подолати в них пасивність та навчити їх самореалізовуватися в процесі власної життєтворчості в соціальних інститутах, сім'ї та власних роздумах» [19, с. 15].

Вчена зазначає, що таке розуміння лідерства приводить до появи нового відображення відносин лідера, а саме аміцитії (від лат. *amicitia* – дружба, симпатія). Остання передбачає взаємовідносини між лідером та послідовником, які ґрунтуються на синергії дружніх стосунків та взаємних ділових обов'язків на особистісному, груповому та суспільному рівнях [1, с. 13].

Так, П. Манц та М. Сімс стверджують, що «кращий лідер – це той, хто перетворює більшість людей, що йдуть за ним, на лідерів для самих себе» [5].



Також увагу привертає позиція О. Нежинської, котра робить акцент на особливій ролі лідерства у формуванні та розвитку «соціально значущих якостей кожної людини як члена суспільства й громадянина держави» [16, с. 17], та зазначає, що «майже всі концепції лідерства наголошують на важливості ефективної співпраці лідера з послідовниками, що свідчить про те, що лідерство як соціальний феномен організації спільної діяльності та управління, соціальної активності є регулятором у системі міжособистісних відносин та може проявлятися лише в умовах соціальної групи» [16, с. 30].

Враховуючи вищезазначене і дотримуючись позиції про суб'єктність лідера та послідовників, пропонуємо наступні тлумачення понять, що визначають ключові аспекти індивідуального лідерства:

– лідер – суб'єкт лідерства, особистість з розвинутими лідерськими якостями та притаманною їй властивістю спрямовувати себе та інших на досягнення цілей;

– послідовники – співсуб'єкти лідерства, котрі визнають за лідером провідну роль;

– об'єкт лідерства – синергетична єдність мети, завдання та прогнозованого результату, що полягає у переході на новий рівень якості чи ефективності у певному суспільному контексті лідерства;

– контекст лідерства – сукупність статичних і динамічних внутрішніх та зовнішніх чинників, які визначають умови здійснення лідерства, його типи, види та стилі;

– середовище лідерства – формальне чи неформальне об'єднання людей певним суспільним контекстом (група, колектив, спільнота тощо).

Разом з тим слід відмітити, що серед існуючих внутрішніх та зовнішніх чинників, які впливають на спосіб організації взаємодії між лідером та послідовниками (суб'єкт-об'єктний чи суб'єкт-суб'єктний), провідну роль відіграють потреби, цінності, принципи та мотиви, якими керуються лідер, послідовники та суспільні підсистеми, в яких вони взаємодіють, а також якості особистості, що формуються і розвиваються в результаті освіти та соціалізації.

Для лідера важливими є такі навички: постійна самоорганізація та навчання впродовж життя; ініціативність; критичне мислення; вміння мотивувати та заохочувати оточуючих; не боятися змін; моніторити та аналізувати ситуацію; вміти слухати та приймати рішення.

Звичайно є природжені лідери, але здебільшого, щоб стати лідером, тим паче керівником-лідером, треба вчитися розвивати свої здібності, отримувати лідерські навички та самовдосконалюватися. Серед лідерських якостей людини виділяються:

1) Готовність ризикувати. Для справжніх лідерів причиною відсутності страху перед ризиком та готовності ризикувати є розуміння того, що за нереалізовані ініціативи часом доводиться платити чималу ціну. Тому люди, здатні йти на ризик на благо своєї групи, йти на випередження подій.

2) Активна життєва позиція. Вміння адекватно орієнтуватися у ситуації та добувати актуальну інформацію з доступних джерел – запорука поінформованості та обізнаності. А, як відомо, хто володіє інформацією, той завжди буде на крок попереду.

3) Надійність, нормативність та послідовність. Лідер часто виступає носієм норм та моральних цінностей, тому при об'єднанні людей важливим фактором є збіг світогляду лідера з думками членів групи та зі світоглядом суспільства в цілому.

4) Чесність, справедливість та відповідальність у вчинках.

5) Бачення перспективи. Людина, яка веде людей за собою, повинна розуміти, куди йде, і які перспективи на неї чекають, заздалегідь продумати свої подальші кроки і утримувати в голові можливі варіанти розвитку подій.

6) Вміння створити умови для самореалізації членів своєї групи. Така навичка вибудовує довірчі відносини між лідером та своїми послідовниками, розвиває готовність слідувати за своїм ватажком, вселяє впевненість у загальному успіху.

Формування зазначених якостей одна із ключових процесів підготовки лідерів. Отже, щоб формувати лідерські навички потрібно:

- 1) виходити із зони комфорту і поставити мету постійного удосконалення та навчання;
- 2) вміти передбачати можливі ризики та потенційні проблеми, критично мислити;
- 3) навчитися ефективно слухати як співробітників, так і клієнтів та покупців;
- 4) володіти інструментарієм мотивування та стимулювання персоналу;
- 5) зосередитися на навчальних компетенціях, які виходять за межі галузевих знань;
- 6) бути ініціативним і брати на себе відповідальність;
- 7) дотримуватися самодисципліни та вимагати дисципліни в команді;
- 8) вміти правильно делегувати процеси членам команди, чітко визначати ролі і терміни виконання;
- 9) вміння вирішувати конфлікти;
- 10) бути чесним і прямолінійним;
- 11) вміти розставляти пріоритети.

## **1.2. Особливості лідерства в спортивному менеджменті**

Розглянемо кілька варіантів лідерства у різних фізкультурно-спортивних організаціях:

- 1) Лідер комерційної фізкультурно-спортивної організації працює насамперед над залученням прибутку. Отримання матеріальної вигоди для подібної спортивної організації стає основною метою лідера, і на основі цієї мети будується план його роботи. У такій ситуації лідер займається підприємницькою діяльністю (комерціалізація змагальної діяльності, випуск та продаж спортивного екіпірування та інвентарю, здавання спортивних споруд в оренду тощо), оскільки держава не несе відповідальності за фінансове забезпечення комерційних фізкультурно-спортивних організацій.

Лідери таких організацій повинні вибудовувати взаємодію у своєму колективі в атмосфері повної довіри. Тут слід заохочувати ідейність та ініціативність працівників.

Організація має бути готова приймати внутрішні та зовнішні зміни, підлаштовуватися під них, бути гнучкою. Стандартизована робота «за шаблоном» може незабаром привести комерційну фізкультурно-спортивну організацію до статусу «посередньої», знизити рівень її унікальності і, як наслідок, зробити її збитковою.

Лідер комерційної організації – це підприємець, відкритий усьому невідомому та новому. Так само має бути і його колектив – співробітники, метою яких є розвиток фізкультурно-спортивної організації, вивчення новаторських ідей та поглядів, пошук альтернативних шляхів розвитку.

2) Лідер бюджетної спортивної організації працює над цілями та завданнями, поставленими державою – соціально-культурними, освітніми та іншими суспільно-корисними цілями. Отримання прибутку тут – не основна мета діяльності. У бюджетній спортивній організації лідер зі своїм колективом виконують завдання за певними кількісними та якісними показниками. Лідери таких спортивних організацій мають працювати над старанністю та дисципліною свого колективу [23].

Регламентовані завдання хоч часто й не вимагають ідейності, уяви та творчих навичок, але передбачають високий рівень продуктивності, займають багато часу та уваги. Лідеру такого колективу слід вести свою команду до найефективніших моделей типової роботи.

Лідер бюджетної спортивної організації за рахунок своїх професійних умінь та навичок розвиває її через популяризацію фізичної культури, пропаганду здорового способу життя, залучення нових послуг та споживачів. І мотивація для колективу такого лідера має утримуватися безпосередньо у виконанні цих соціально- та суспільно-важливих завдань.

Відмінність за цілями також дозволяє диференціювати лідерів, які не належать до вищого керівництва, залежно від ролі, яку вони виконують у фізкультурно-спортивній організації:

1) Лідер-тренер. Більшість тренерів у сфері спорту спочатку виступали у ролі спортсменів. З переходом зі змагальної діяльності до тренерської виявляється, що набір необхідних навичок для цих двох ролей різний. Тренеру для досягнення поставленої мети необхідно виконувати певні нормативи. Втручатися в процес, виконуючи щось самостійно, він уже не може. Тепер, ставши тренером, він має здійснити зміну соціальної ролі.

Тут можна зробити висновок, що кінцевий підсумок діяльності тренера полягає в результаті його підопічних, у їхньому успішному розвитку та досягненнях. Як тренер, ця людина тепер найбільше потребує лідерських навичок. Він повинен навчитися отримувати радість та задоволення від лідерської місії, сприяння спільним цілям команди та навчання її членів.

2) Лідер-спортсмен. Спортивна команда належить до розряду нечисленних соціальних груп. Кількість членів такої групи варіюється від 2-3 до 20-30 осіб, а соціальним фактором, що їх об'єднує, є ставлення до спорту і виконання оздоровчих, виховних і підготовчих функцій. Головним психологічним ефектом нечисленної групи є можливість спілкування один з одним безпосередньо. У результаті крім всіх вищеперелічених соціальних чинників між учасниками групи вибудовується мережа емоційно-психологічних відносин, що також сприяє згуртуванню колективу [5].

Найчастіше спортивна діяльність є злагодженою роботою команди/колективу. У такій команді між учасниками складаються певні взаємини, зумовлені низкою психологічних, соціальних чинників. Невід'ємною частиною побудови таких колективних взаємин є так званий феномен лідерства.

Тренер повинен обирати як лідерів своєї команди найбільш відповідальних осіб, спортсменів, які демонструють свої організаційні, ораторські, управлінські навички. Такі люди (чи одна людина) необхідні

колективу для спрямування його енергії в необхідне русло для зрівноважування стресових ситуаціях. Якщо лідери у команді не виділяються явно, слід розвивати лідерські якості у найбільш схильних до цього спортсменів шляхом доручення відповідальних завдань, висування їх на керівні ролі тощо.

Слід не допускати конфліктів між тренером та лідером команди, оскільки це може порушувати згуртованість колективу.

Спортивна команда – діючий суб'єкт зі своєю ієрархією та розподілом ролей. Впливу управління ззовні тут, як правило, недостатньо, тому хтось із учасників групи бере на себе функції керівника для підвищення ефективності діяльності команди. В результаті самоорганізації в групі встановлюються зв'язки управління та виконання, впливу та спрямування. Ці відносини й характеризують лідерство.

Досліджуючи види діяльності лідера фізкультурно-спортивної організації, можна виділити три ключові функції лідерства: організаційну, інформаційну та виховну [20, с.80].

Організаційна функція полягає у здатності поєднати зусилля команди для досягнення поставленого завдання. Наприклад, у спортивному клубі це команди від капітана, які виконують гравці даного клубу для здійснення тактичної комбінації.

Інформаційна функція полягає у виконанні лідером ролі інформаційного центру команди. Лідер у такому разі – джерело завдань для групи, він – інформатор про способи їх вирішення. Він допомагає розподілити ролі, озвучує очікувані результати, транслює інформацію про суперників.

Виховна функція передбачає, що лідер прищеплює своїй команді почуття дисципліни, відповідальності, товариства. Ця функція здійснюється лідером здебільшого у критичних ситуаціях (на змаганнях тощо.), але і на підготовчих етапах, і під час відпочинку. У кризових ситуаціях виховну функцію лідер виявляє лише через оціночні судження – похвали, зауваження. У такі періоди

поведінка команди піддається аналізу, тут виявляються її помилки, які потім потрібно буде усунути.

Визначити ефективність спортивного лідера, його потенційних та реальних можливостей – значить з'ясувати, як приймають рішення лідери у важких спортивних ситуаціях членів спортивної команди, та їх здатність впливати на ситуацію. Вплив лідера не завжди однаковий, у швидких матчах він може дуже сильно зрости, а у повільних може суттєво зменшитися. Через такі мінливі результати, лідерство може перейти від одного гравця до іншого.

Виявлення факторів, що впливають на спортивне лідерство, формування індивідуальних спортивних лідерів тягне за собою створення багатогранної соціологічної моделі, в якій розглядаються як персональні якості спортсменів, особливості команди, її структури, цілі, завдання, мотивації кожного гравця, а також характер впливу між гравцями команди.

Спортивних лідерів можна розділити на чотири значущі типи. Одним із них є «лідер для себе». Цей вид лідерства включає спортсмена, який здатний підвищити свої персональні спортивні досягнення шляхом формування індивідуальних особистісних якостей. «Командний лідер» включає в цю категорію спортсменів, які завдяки своїм персональним перевагам є справжніми лідерами команди [25].

«Корпоративний лідер» - даний вид лідерства може відноситися не тільки до лідера спортивної команди, а й просто людини, яка має персональні якості, завдяки яким він має деякий авторитет серед свого оточення, що допомагає йому бути першим не лише на ігровому майданчику, а й в навчальному та робочому колективі.

«Суперлідер» – це категорія лідерства, в якій людина є прикладом наслідування, має відмінні персональні якості, незаперечну повагу, яка йому допомагає бути найкращим у цій сфері діяльності. Успішні тренери-лідери керують спортсменами та командою, виходячи з їх бачення процесу підготовки та знань, знають як це бачення перевести на дійсність.

Тренер у ролі лідера для досягнення поставлених ним цілей прагне перетворити навколишнє його і спортсменів середовище, тобто створити культуру спортивного колективу. Ця культура створюється за допомогою відбору, мотивації, винагород, збереження та об'єднання членів його «команди», яка включає спортсменів, його помічників, батьків та інших осіб [4].

Тренування – це діяльність людей, і високорезультативні тренери повинні вчити людей та вчитися у них. Щоб бути чудовим лідером та чудовим тренером, необхідно розвивати спілкування з людьми, щоб об'єднати всіх людей, що беруть участь у цьому процесі, і привести їх до необхідних дій. Для цього дуже важливі комунікативні здібності тренера – вміння та бажання вести розмову, слухати, вести переговори, підбадьорювати і втішати та багато іншого.

Лідери продуктивності – це люди, орієнтовані на результат, які виявляють ініціативу під час командних тренувань чи ігор. Це промовисті люди, які нагадують іншим, що їм слід зосередитись на цілях команди та способах їх досягнення. Як правило, лідери з продуктивності подають іншим потужний приклад, демонструючи високу трудову етику, відданість команді та прагнення до суперництва.

Ці лідери надихають гравців демонструвати ці якості, що часто мотивує їх на досягнення індивідуальних та командних цілей. Щоб бути лідером за продуктивністю, важливо бути впевненим у своєму атлетизмі та лідерських якостях. Ви можете розвинути впевненість у тому, що ваші товариші по команді можуть досягти будь-яких цілей, яких вони хочуть, і часто їх мотивувати. Якщо ваша команда зазнає труднощів на тренуванні або у грі, ви можете нагадати гравцям, щоб вони зберігали спокій і зосередилися.

Лідери роздягалень — це люди, які використовують свої слова та справи для розвитку та підтримки позитивної і продуктивної культури своєї команди. Ці лідери визначають, яка поведінка є прийнятною та непринятною для всіх товаришів за командою, незалежно від того, чи беруть вони участь у змаганнях



чи ні. Вони пишаються своєю командою і роблять кроки, щоб захистити та зберегти це почуття гордості. Наприклад, якщо товариш по команді поводить себе неналежним чином, він може протистояти йому та обговорити його поведінку. Після поразки ці лідери гарантують, що гравці збережуть позитивний настрій. Наприклад, вони можуть пояснити, що поразка допомогла команді виявити свої слабкі сторони, які можна виправити.

Щоб бути ефективним керівником роздягальні, важливо знати гравців та їхні мотиватори. Цей крок гарантує, що ви зможете ефективно спілкуватися з ними та гарантувати, що вони не розчаруються. Вкрай важливо часто зустрічатися з тренерами, щоб переконатися, що ви передаєте гравцям аналогічні позитивні повідомлення. Багаторічний досвід роботи в команді допоможе вам визначити, які стратегії працюють за мотивації інших, і підвищити ймовірність того, що вони вас дослухаються. Якщо ви молодший член команди, корисно спостерігати за іншими лідерами, перш ніж намагатися стати лідером у роздягальні.

Соціальні лідери — це люди, які створюють та підтримують у команді почуття командної роботи чи здатність ефективно працювати разом. Як правило, вони сприяють побудові відносин між гравцями та шукають можливості допомогти товаришам по команді краще впізнати один одного за межами спортивного середовища. Наприклад, вони можуть організувати обід для всіх гравців команди, щоб вони могли поспілкуватись у невимушеній обстановці без тиску конкуренції. Ці лідери усвідомлюють соціальну динаміку команди та намагаються встановити зв'язок з окремими людьми у кожній підгрупі, зрештою об'єднуючи їх [28].

Організаційні лідери – це люди, які співпрацюють з організаціями та клубами, які також підтримують команду. Наприклад, керівник організації може представляти команду у студентській раді університету. Ці лідери забезпечують взаємодію команди з спільнотою. Наприклад, вони можуть планувати для команди громадські заходи, такі як очищення річок, організація збору коштів чи відвідування дитячих лікарень.

Щоб досягти успіху як організаційного лідера, важливо зустрічатися з іншими людьми та групами, щоб позитивно представляти свою команду. Ті, з ким ви зустрічаєтеся, можуть асоціювати особисті якості, які ви демонструєте, такі як дружелюбність, благодійність та орієнтованість на співтовариство, з командою, тому дуже важливо усвідомлювати себе та діяти відповідним чином. Ви можете практикувати співчуття та відповідальність, щоб підвищити ймовірність того, що члени спільноти полюблять команду та підтримають її.

Як соціальний лідер, можна розвивати свої комунікативні навички та навички соціальної обізнаності, щоб помічати підгрупи та визначати, які товариші по команді не люблять один одного. Також дуже важливо заохочувати гравців працювати разом, навіть якщо вони погано знають один одного. Ця стратегія може допомогти розвинути їхні стосунки та зрозуміти, що вони добре працюють разом. Хоча ви можете планувати заходи для команди, ви можете гарантувати, що гравці, як і раніше, будуть зосереджені на розвитку навичок, які допоможуть їм конкурувати [28].

Розділити лідерські ролі у фізкультурно-спортивних організаціях можна за різними ознаками, але виходячи з досліджень було виділено дві основні ролі:

1) Роль ділового лідера, виконуючи яку людина виконує ряд дій на вирішення поставленого перед групою завдання.

2) Роль емоційного лідера – виконується людиною, що працює над взаємовідносинами членів групи.

Ділові лідери у фізкультурно-спортивних організаціях, наприклад, помічники тренера з техніко-тактичних питань, спільно шукають способи вдосконалення спортивної майстерності.

Емоційні лідери сприяють тренеру у виховній роботі, що особливо важливо серед дітей та підлітків. Також у професійних спортивних клубах ці люди вирішують міжособистісні конфлікти, організовують дозвілля та проводять суспільно важливі заходи.

У будь-якій групі, команді, спільності, об'єднаній загальними інтересами, цілями, поглядами, рано чи пізно з'являється людина чи група осіб, які виконують лідерські та управлінські функції [10]. У спільній діяльності людей лідерство – дуже часте соціальне явище.

Лідерство у спортивних групах та колективах слід розглядати як соціально необхідний, природний процес самоврядування та координації взаємодій та взаємовідносин між спортсменами у зв'язку з цілями та завданнями діяльності.

Прийняття лідерського впливу виявляється у підпорядкуванні, дотриманні вказівок, порад, прохань лідера і, навпаки, відмова проявляється у непокорі, незгоді з лідером, ухиляння від виконання його розпоряджень. Вплив лідерства та лідера у спорті може бути безпосереднім (навіть фізично), зовні легко фіксується, але може мати і приховану форму, бути опосередкованим багаторазово через будь-які фактори, наприклад через етичні чи моральні норми, які є у даної спортивної команди.

### **1.3. Групові ролі в спортивному менеджменті**

Люди є соціальними істотами значною мірою в результаті діяльності та взаємодії з родичами, друзями, знайомими і сторонніми людьми. Процеси, що мають місце у соціальній групі чи сім'ї, у штучно створеній групі відбуваються у концентрованій формі.

Учасники потрапляють у незнайому групову ситуацію, у якій керівник може надавати чи не надавати їм допомогу. Спираючись на власне розуміння та минулий досвід, вони приходять до групи з певними очікуваннями щодо ролі, яку гратимуть у ній.

Роль - це коло функцій та видів поведінки, які вважаються придатними для даного члена групи та реалізуються у певному соціальному контексті. Гнучкість рольової тактики вимагає від учасників прийняття ролей, відмінних

від тих, які вони мають поза групою. Наприклад, менеджер, що високо оцінює свої здібності керувати і віддавати накази, може бути збентежений відкриттям, що його вміння керувати виявляється непридатним у груповій ситуації.

Більше того, учасник, який взяв на себе роль людини, яка допомагає групі на ранніх стадіях її розвитку unikати конфліктних ситуацій, заспокоює її, демонструє своє доброзичливе ставлення, може надалі відчувати складнощі у конфронтації з іншими, коли конфронтація стане необхідною у житті групи.

З розвитком групи, звісно, з'являються різні групові ролі. Більшість дослідників вважають, що у різних групах, ролі з'являються на ранніх стадіях розвитку групи і мають подібність [12].

Інші стверджують, що специфічні ролі приховано існують усередині групи до того часу, доки виникає специфічна групова потреба у реалізації на різних етапах розвитку групи.

В процесі дослідження зробили висновок, що потреба у тій чи іншій ролі виникає у разі вирішення конфліктів, що існують у групі. Наприклад, «постійно недовірливий» може з'явитися, коли виникає необхідність допомогти групі в саморозкритті або виявляється скрутним прояв учасниками тих чи інших емоцій.

Коли йдеться про прийняття групових рішень, то зазвичай маються на увазі рішення, що приймаються в малих групах, за чисельністю, що не перевищують дванадцяти чоловік. У групах такого формату велике значення має розподіл ролей між учасниками. У кожній малій групі індивід грає роль відповідно до свого соціального статусу, рівня освіти, соціально-демографічного становища.

Виходячи з перерахованих підстав, виділяються такі соціальні ролі [20, с.80]:

– Формальний лідер – це член групи, який має лідерські якості та здібності приймати рішення у ситуації невизначеності. Вплив формального лідера на групову взаємодію можна визначити поняттям влади. Оскільки

формальний лідер займає високий статус групи, він несе відповідальність за членів групи та за ту роботу, яку виконує ця група.

– Неформальний лідер. Неформального лідера група призначає сама, і всі члени групи відчують щодо нього симпатію. Однією з найбільш важливих функцій, які виконує неформальний лідер, є створення сприятливого соціально-психологічного клімату. В той час як формальний лідер відповідає за виконання певних завдань, неформальний лідер у свою чергу відповідає за включеність кожного члена групи у процес взаємодії – це людина, що розряджає обстановку (*tension releaser*) або знімає напругу у групі.

Чим гетерогенніша група, тим складніше грати цю роль. Володіючи здатністю в потрібний момент використовувати будь-який жарт для зняття напруги групи, людина, яка виконує цю роль, може допомогти у вирішенні міжособистісного конфлікту. На відміну від формального лідера він не тільки відчуває оточуючих, але й за допомогою гумору чи сарказму може впливати на ситуацію [11].

- Інформатор (*information provider*) або той, хто забезпечує групу необхідною інформацією. Роль інформатора є однією із поширених ролей, які є у малих групах. У функції інформатора входить як надання інформації, так й оцінка запропонованих ідей і критика тих позицій, які доведено емпірично. У групі вітається розподіл цієї ролі між кількома членами групи.

— Критик (*central negative*) виконує роль, подібну до ролі формального лідера. Кожен учасник групи, який кидає виклик формальному лідеру, як щодо завдання, що виконується, так і щодо процедурних питань, може вважатися критиком (опозиціонером).

- «Той, хто задає питання» (*questioner*) - це людина, яка постійно задає питання. Ця роль зустрічається в малих групах не часто, дуже рідко хтось один виконує лише цю роль. Хоча в групах, де є індивід, який виконує цю роль, якість прийнятих рішень значно вища.

- Мовчазний спостерігач. Ця роль зовсім не цінується в малих групах. Під час живого обговорення роль мовчазного спостерігача полягає у

спостереженні за процесом обговорення та прийняття рішення, тобто спостерігачі стежать за активним обговоренням інших членів групи. Наприкінці обговорення думка мовчазного спостерігача може стати вирішальною.

– Активний слухач – це індивід, який допомагає лідеру підводити підсумки та приходити до консенсусу. Йому слід дотримуватися нейтральної позиції і водночас активно підтримувати та спонукати інших членів групи до розробки та оцінки ідей.

- Протоколіст (recorder). Під час важливого обговорення група виділяє людину, до обов'язків якої входить фіксування всіх висловлювань. Статус даного індивіда досить низький, і людина, яка виконує цю роль, відчуває своє підпорядковане становище до інших членів групи. Для уникнення подібної ситуації у групах прийнято змінювати роль між учасниками обговорення.

- Егоїст (self-centered follower) - це людина, яка має виключно власні цілі, використовуючи для цього групу [23].

Функції, які покладені на перелічені вище ролі, покликані сприяти досягненню цілей, що стоять перед малою групою. Виняток становить роль егоїста, яка є прямою протилежністю інших ролей. Якщо цю роль виконуватиме більшість членів групи, група припинить своє існування.

У практиці групової роботи виділяють п'ять основних ролей, присутність яких обов'язкова, інші ролі можуть виконувати учасники групи поряд із своїми ролями (тобто об'єднувати у собі дві ролі).

До обов'язкових відносять такі ролі: формальний лідер, неформальний лідер, інформатор, критик, що знімає напругу.

На ефективність групової роботи впливають такі чинники, як міжособистісна взаємодія, самоідентифікація індивіда як члена групи та робочого колективу, а також сприйняття індивіда самої групою.

Можна відзначити, що першорядним за важливістю є фактор соціального сприйняття індивіда групою, так як, наприклад, перехід з одного

колективу у другий, зміна роботи, ротація всередині компанії сприймаються особливо болісно.

Перед спортивною командою як формальною організацією з її виникнення стоять конкретні та чіткі завдання, на виконання яких націлені як тренер, так і весь колектив. Діяльність з виконання поставлених завдань змушує тренера та рядових членів команди взаємодіяти, кооперувати свої зусилля, шукати та встановлювати особисті, ділові (формальні) контакти, які є основною умовою виникнення формальних (ділових) відносин. В ході цього процесу (спілкування) встановлюються, зберігаються та змінюються відносини між учасниками спільної діяльності.

У процесі формалізованих спільних дій завдяки особистим контактам та спілкуванню ділового характеру поступово виникають контакти та зв'язки, пофарбовані емоціями, симпатіями, взаємним інтересом один до одного, тобто виникають неформальні відносини.

Виникнення та формування міжособистісних відносин у спортивних колективах відбуваються відповідно до загальних закономірностей формальних організацій і проходять складний, але завжди односпрямований шлях, який можна розбити на кілька етапів [25]:

- виникнення потреби та її усвідомлення;
- перетворення потреби на стійкий інтерес до тієї чи іншої діяльності, здатної задовольнити потребу;
- порівняння та оцінка своїх можливостей, здібностей з вимогами тієї діяльності, в якій слід взяти участь для задоволення потреб;
- формування мотиву поведінки, спрямованої на пошук діяльності, здатної задовольнити потребу, що виникла;
- встановлення контактів та зв'язків з тренером та спортсменами у процесі діяльності;
- виникнення формальних, взаємовідносин, що сприяють задоволенню потреби;

- виникнення симпатій, переваг, дружби, спільних інтересів та захоплень з урахуванням формальних взаємовідносин; формування неформальних відносин [6].

Взаємини у спортивній групі поділяються на відносини між спортсменами (горизонтальний рівень), чи взаємини у системі «спортсмен – спортсмен», та відносини спортсменів з тренером (вертикальний рівень), чи взаємини у системі «тренер – спортсмен».

Кожен із цих видів взаємовідносин може, у свою чергу, ділитися на формальний та неформальний. Формальна структура відносин у команді створюється в процесі навчально-тренувальної та змагальної діяльності завдяки наказам, розпорядженням, вказівкам вищих організацій та вимогам тренера, які регламентують процес взаємодії та взаємовідносини членів команди у цій діяльності.

Передбачається, що суворе дотримання правил та інструкцій членами команди гарантує їм задоволення їхніх особистих потреб, потреб тренера та вищих організацій. Однак, щоб успішно функціонувати, формальна організація, якою є команда, повинна передбачати певні «допуски» у своїй структурі, «ступінь свободи» для розвитку зв'язків, заснованих на симпатії, взаємній перевазі, спільних інтересах та потребах. Ці нерегламентовані, спонтанно виникаючі взаємини, норми поведінки та дії отримали у психології назву неформальних відносин.

Однією з головних особливостей формальної організації (втім; як і неформальною) є те, що вона сприяє об'єднанню індивідів у групу, що створює основу для особистого контакту. Водночас вона регулює частоту цих контактів, щільність та якісну їх сутність. В цьому проявляється стримуюча функція формальної організації по відношенню до розвитку неформальної організації. Подібні «карантинні» заходи не завжди вдаються, оскільки часом неформальна структура зв'язків майже повністю збігається з формальною чи навіть перекидає її, стає провідною. У таких випадках спостерігається «розмивання» формальної структури, характеризується порушенням



субординації у системі «тренер – спортсмен», дисципліни, зниженням критичної оцінки поведінки, особистої відповідальності за дії.

Група перестає відповідати тим завданням для рішення яких вона була створена, перетворюючись на засіб досягнення цілей вузького кола осіб корпорації.

Якщо ж члени групи будують усі свої зв'язки та відносини тільки на основі інструкцій та приписів, з урахуванням рольових дій та формальних статусів, то взаємини незабаром стануть напруженими.

Відсутність емоційних зв'язків призводить до незнання та нерозуміння багатьох особистісних та професійних якостей один одного, погіршення відносин і зрештою до конфлікту. Два типи структур – формальна та неформальна завжди співіснують, утворюючи складне співвідношення між собою.

Формальні відносини в системах «спортсмен – спортсмен» та «спортсмен – тренер» заздалегідь «запрограмовані» та зумовлені вимогами діяльності, підпорядковані їм завданням, та «сценарій», за яким вони повинні розвиватися, для кожного виду спорту загалом відомий.

Значно важче передбачити, як у цих системах складатимуться відносини у неформальній сфері, оскільки розвиток їх відбувається спонтанно, на основі нерегульованих симпатій та антипатій, переваг, спільних інтересів та захоплень.

Для деяких тренерів, особливо початківців, неформальні відносини нерідко становлять значні труднощі, зумовлені самим характером діяльності тренера, в якій він займає подвійну позицію: з одного боку, він керівник, особа, яка визначає і що планує стратегію дій колективу; з іншого – він рівноправний член цього колективу. Тренер, повинен володіти багатьма моральними та педагогічними якостями, щоб зберегти субординацію, своєчасно припинити стосовно себе прояв панібратства та фамільярності.

Суворість та збереження дистанції у відносинах не повинні сприяти ізоляції тренера від групи, створювати образ людини недоступної, без почуттів

та емоцій. Доброзичливість та участь у долі спортсмена, вміння зрозуміти свого учня та надати йому допомогу словом чи ділом, справедливість і послідовність у вимогах — ось той далеко не повний перелік особистісних якостей тренера, які формують у спортсменів почуття поваги щодо нього.

Встановлення правильних взаємин у системі «тренер – спортсмен» - справа винятково складна і тонка, що межує з мистецтвом, де багато чого залежить від особистих якостей як самого тренера, так і його учнів. Крім цього, взаємини схильні до впливу об'єктивних факторів (вік, стать, рівень спортивної майстерності, час занять у даного тренера) та суб'єктивних (рівень культурного та інтелектуального розвитку тренера та спортсменів, стиль керівництва, психологічна сумісність та ідентичність системи цінностей та світогляду і т.д.) [6, 8].

Поверхневе спостереження за спортивною групою нерідко наводить на думку у тому, що її члени рівні між собою. Справді, для таких міркувань є підстави: члени групи чи команди найчастіше бувають приблизно одного і того ж віку, рівня професійного майстерності, що мають однаковий стаж занять спортом, займаються в одного та того ж тренера, несуть однакову відповідальність за виконання поставленого завдання тощо.

І все-таки, незважаючи на це, рівності в положенні, яке займає кожен із членів групи у її ієрархічній структурі, немає. Цієї рівності і не може бути, тому що всі члени групи виконують хоч і однорідну діяльність, але по-різному, залежно від ставлення до неї, здібностей, особистісних якостей, ситуації тощо. У результаті діяльності відбуваються самооцінка та взаємооцінка вчинків та успішності дій, що дозволяють кожному порівняти себе з іншими членами, відвести кожному, зокрема собі, місце у групі, подумки побудувати свою ієрархічну структуру команди, визначити статус кожного члена.

## РОЗДІЛ II МЕТОДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ДОСЛІДЖЕННЯ

### 2.1. Методи дослідження

Для проведення якісного дослідження особливе значення мають питання методології науки. Методологія є фундаментом будь-якого дослідження, визначає зростання наукового потенціалу та конкретних знань.

Мета дослідження: вивчити особистісні особливості лідера спортивної команди та стиль його взаємодії, знання яких, дозволить тренеру регулювати та оптимізувати взаємодію лідера та інших гравців команди у досягненні наміченої загальнокомандної мети як у тренуваннях, так і на змаганнях.

1. Діагностувати неформальну структуру в баскетбольних командах, визначити лідерів та послідовників.

2. Визначити кількісні показники особистісних особливостей лідера, послідовника спортивної команди.

3. Виявити стиль взаємодії лідера та послідовника (домінування та доброзичливості).

Аналіз методів дослідження лідерства показує, що у більшості наукових праць, присвячених лідерству, для виявлення лідерів використовується соціометрична методика у різних її модифікаціях, яка переважно виявляє не лідерів, а емоційно привабливих індивідів.

Для досягнення поставленої мети використовувалися такі методи досліджень:

1. Вивчення та аналіз спеціальних літературних джерел, моніторинг інтернет-сайтів.

2. Порівняння й співставлення.

3. Системний підхід.

4. Анкетування та тест Кетела.

5. Методи математичної статистики.

6. Соціометрія.

Огляд літератури - це критичне та ретельне вивчення всіх раніше опублікованих наукових праць, які стосуються певної теми чи питання дослідження, включаючи книги, журнали, дисертації та доповіді конференцій. Він служить синтезом знань, даючи огляд та оцінку існуючої літератури у певній галузі чи предметній галузі.

Основна мета огляду літератури - виявити, вивчити та узагальнити найважливіші висновки, концепції, теорії, методи та протиріччя, які були зроблені в існуючій літературі. При цьому робиться спроба визначити існуючий рівень знань, виявити прогалини та невідповідності, а також вказати на області, які потребують додаткових досліджень.

Ретельний пошук релевантних джерел, критична оцінка їхньої цінності та створення організованого та послідовного узагальнення даних – все це складові грамотно проведеного огляду літератури. Він допомагає дослідникам вписати свою роботу у ширший науковий контекст, визначити дослідницькі питання чи прогалини, які необхідно усунути, та розвинути наявні знання.

Він дозволив виділити основні підходи до теми дослідження, з'ясувати основні терміни в сучасній теорії управління, а також з'ясувати актуальні питання управління та управлінської діяльності керівних працівників, встановлення закономірностей її впровадження в практику сучасного фізкультурного руху. Цей метод дослідження дозволив нам охарактеризувати вимоги до керівників ФСО, їх ролі і функції, які, на думку фахівців, їм потрібно реалізовувати для успішної професійної управлінської діяльності.

В процесі роботи із спеціальними літературними джерелами нами використовувався метод контент-аналізу.

Контент-аналізу піддавалися монографії, підручники, публікації періодичних видань і наукових збірок. Порівняння й співставлення. Процес співставлення предметів або явищ дійсності з метою установаження схожості чи відмінності між ними, а також знаходження загального, притаманного, що може бути властивим двом або кільком об'єктам дослідження. Так, ми

порівнювали ефективність використання різних стилів керівництва спортивними менеджерами.

Системний підхід - напрям методології наукового пізнання та суспільної практики, в основі якого лежить дослідження об'єктів як систем; вираз процедур представлення об'єктів як систем та способів їх опису, пояснення, розробки; сукупність системних засад. Завдяки системному підходу ми отримали найбільш повне і цілісне уявлення про досліджуваний матеріал.

Анкетування – це найпоширеніший у соціологічній науці метод отримання даних. При анкетуванні опитуваний респондент сам заповнює анкету в присутності фахівця-соціолога (анкетера) або без нього. Анкетування здійснювалося заочно шляхом розсилання анкети кожному респонденту. Для дослідження використовувалась анкета закритого типу.

У роботі з шкалою Кеттела визначали показники лідерства, емоційного прояву та результативності, розподіляли баскетболістів на інструментальних та експресивних лідерів. Показники фізичної підготовленості виявляли за результатами основних тестових завдань, змагальної діяльності – зіграний час, кидки з гри, штрафні кидки, передачі та перехоплення, підбір м'яча на своєму та чужому щитах, фоли.

Широке застосування соціометрії для діагностики лідерства, на нашу думку, обумовлено зовнішньою простотою та доступністю даного методу, на відміну від тих же експериментальних методик та спостереження.

Соціометричні методи засновані на опитуванні будь-якої групи з метою встановлення соціально-психологічних взаємин у ній. Для цього за допомогою непрямих питань з'ясовують взаємні симпатії та антипатії, встановлюють, хто в групі користується найбільшим, хто найменшою повагою та авторитетом.

Завдання соціометричної шкали — у вигляді певного кількісного ряду ставлення одного члена групи всім іншим.

Для об'єктивного аналізу досліджуваних явищ і процесів використовувалися наукові методи збору, обробки даних та інтерпретація отриманих результатів. У роботі застосовувалися наступні методи статистики:

- зведення даних;
- статистичне угруповання;
- обробки та аналізу статистичних даних.

Зведення даних — комплекс дій по узагальненню конкретних індивідуальних даних, які утворюють сукупність з метою виявлення типових рис і закономірностей, властивих досліджуваному явищу в цілому.

Статичне групування — це поділ сукупності на групи за істотними для них ознаками. Обробка та аналіз статистичних даних — це вивчається сукупність явищ, розчленовується на однорідні за окремими ознаками групи і підгрупи і кожна з них характеризується системою статистичних показників.

У дослідженні брали участь 37 спортсменів баскетболу команди Дитячо-юнацької спортивної школи «Динамоєць».

## **2.2. Організація дослідження**

Для якісного наукового дослідження його необхідно правильно організувати, спланувати та виконати у певній послідовності. Ці плани та послідовність дій залежать від виду, об'єкта та цілей наукового дослідження.

Основними функціями науково-дослідної програми є:

– методологічна – теоретичне обґрунтування напрямів наукових досліджень; вона реалізується шляхом виявлення вихідних теоретичних підходів (принципів, установок), які виконують регулюючу роль у процесі збору, обробки та аналізу інформації, забезпечуючи науковий рівень дослідження;

– методична – визначення процедури (спосіб) збору, обробки та аналізу інформації; вона передбачає зважений, обґрунтований вибір найефективніших прийомів, способів, засобів інформаційного забезпечення наукову діяльність;

– організаційно-економічна – координація діяльності учасників дослідницького процесу та здійснення фінансування дослідження; вона

спрямована на оптимізацію об'єктивних та суб'єктивних факторів (умов), що забезпечують якісне та ефективне вирішення поставлених завдань дослідження.

Науково-дослідну роботу було виконано у такій послідовності:

1. вибір теми;
2. визначення мети і завдань дослідження;
3. з'ясування об'єкта і предмета дослідження;
4. бібліографічний пошук та відбір літератури з теми, її вивчення; 5. складання попереднього змісту;
6. написання вступу;
7. виклад теорії, організації та методики дослідження;
8. складання анкети та проведення анкетування в організації;
9. обробка отриманих результатів, формулювання висновків, оформлення списку використаних джерел.

Обґрунтування актуальності теми, постановки мети та завдань дослідження, визначення його об'єкта і предмета можна розглядати як підготовчий, але необхідний етап наукового дослідження.

Обґрунтування актуальності теми – оцінка своєчасності та соціальної значущості дослідження, характеристика його наукової необхідності у даний час. Будь-яке наукове дослідження проводиться у тому, щоб подолати певні труднощі у процесі пізнання нових явищ, пояснити раніше невідомі факти або виявити неповноту старих способів пояснення відомих фактів. Ці труднощі в найбільш виразній формі виявляють себе в так званих проблемних ситуаціях, коли існуюче наукове знання виявляється недостатнім для вирішення нових завдань. Тому опис суті проблемної ситуації дозволяє усвідомити актуальність всього дослідження.

Усвідомлення актуальності наукового дослідження відкрило можливість визначити мету та завдання дослідження. Мета – це обґрунтоване уявлення про загальні кінцеві або проміжні результати пошуку, кінцевий результат наукового дослідження.

Метою наукового дослідження може бути одержання нових знань про об'єкт дослідження, його структуру, взаємодію з іншими об'єктами.

Потім здійснювалося літературне й технічне оформлення роботи, її рецензування, підготовка до захисту і захист науково-дослідної роботи. Виконання роботи здійснювалось у відповідності з індивідуальним планом-графіком, затвердженим кафедрою.

У проведеній роботі чотири етапи наукового дослідження: підготовчий, етап теоретичних та емпіричних досліджень (робота з літературою, проведення експериментів тощо), оформлення результатів наукового дослідження (складання дипломної роботи).

На першому етапі здійснювалося формування проблеми дослідження, визначення основного набору дослідницьких засобів (методика, техніка дослідження, порядок їх застосування), а також визначення мети і завдань дослідження, збір емпіричного матеріалу для вивчення особливостей управлінської діяльності і лідерства у спортивному менеджменті.

Також на цьому етапі відбувався вибір місця проведення дослідження та визначення підрозділів та респондентів, які брали участь у анкетуванні. Дослідження проводилося на базі клубу Дитячо-юнацької спортивної школи «Динамоєць». В дослідженні брали участь команда з баскетболу Дитячо-юнацької спортивної школи «Динамоєць». Серед респондентів — 37 гравців.



## РОЗДІЛ III

### ОСОБЛИВОСТІ ЛІДЕРСТВА ТА ГРУПОВИХ РОЛЕЙ У СФЕРІ СПОРТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

#### 3.1. Групові ролі в спортивному менеджменті та їх визначення

У будь-якому вигляді спільної діяльності люди об'єднуються в малі соціальні групи та досягають успіху на основі взаєморозуміння та узгодженості зусиль. Спортивна діяльність тому підтвердження. Будь-яка спортивна команда в кожному конкретному виді спорту представляє собою вид «малої» соціальної групи, формування взаємин у якій відповідає відомим соціально-психологічним схемам та педагогічному плану.

Малою вона називається через свою нечисленність, а соціальною тому, що об'єднує людей, які мають спільну соціальну ознаку (відношення до спорту) та виконуючих суспільно важливі функції у загальній структурі суспільного поділу праці, а саме – оздоровчі, виховні, підготовчі до інших видів діяльності, естетичні та ін. Насамперед для малих груп характерна нечисленність їхнього складу.

Мінімальний склад такої групи 2-3 особи, максимальний – 20-30 осіб. Головним психологічним ефектом малочисельності складу групи є те, що її члени можуть безпосередньо спілкуватися один з одним, вступати у особисті контакти. В результаті цього у групі крім функціональних, діяльнісних, суспільних відносин, обумовлених соціальними умовами та видом діяльності, виникає мережа емоційно-психологічних відносин, які тісно переплітаються з діяльнісними та надають групі нові соціально-психологічні якості [23].

При цьому спортивна команда є динамічною структурою, що змінюється під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників, і в якій переплітаються змагальні, спортивні та соціальні ролі членів команди.

Члени спортивних груп мають характерні для них соціальні ролі, що базуються на ігрових обов'язках (центровий, капітан, тощо). Ролі у групах визначаються комплексами функцій та завдань, які необхідні для їх

вирішення. У спортивних групах згодом утворюються стабільні асоціації відповідно до установок про належність функцій тому, чи іншому спортсмену. Кожна роль детермінується своєю функцією соціальної взаємодії чи кооперації, тобто успішними чи неуспішними взаємодіями. Зазвичай ролі у спортивних командах відповідають певному статусу, де носії активних ролей наділяються, як правило, найбільшим престижем. Цей підвищений статус призводить до підвищення самооцінки носія певної ролі в соціальних групах, детермінованої також його особистісними якостями.

Оскільки спортсмени повинні вміти при зміні умов змінюватися ролями, необхідно у навчально-тренувальному процесі приділяти цьому особливу увагу. Тренери повинні підбирати виконавців ролей з урахуванням їх індивідуальних особливостей, наголошуючи на ініціюванні як похвали, так і осуду.

І все ж рольова поведінка детермінуватиметься не лише особливостями самих носіїв ролей, а насамперед експектаціями (очікуваннями певних дій) із боку інших членів команди.

В «успішній» групі завжди чітко виділено обов'язки та роль кожного окремого гравця, ролі та взаємодія між ними при врахуванні рольових експектацій (очікувань групи), які більшою мірою впливають на ефективність кооперації у спортивній команді [27, с.120].

Кожен спортсмен у команді займає певне місце, чи позицію, якій відповідає відповідна поведінка, вироблена в цій соціальній групі, або роль. Роль - це, по суті припис, що реалізується у конкретній реальній поведінці. Невідповідність між особистісними якостями людини та тією роллю, яку він повинен виконувати в команді, що призводить до емоційної напруги, стресу. Причиною цього часто буває недооблік тренером комунікативних особливостей спортсмена – здібності його до спілкування та орієнтування при призначенні тієї чи іншої ролі лише через фізичні дані.

Рольова та статусна (позиційна) визначеність мають велике значення для ефективної діяльності спортсмена у команді, оскільки зміцнюють його базові

ціннісні орієнтації, а невизначеність становища розхитує структуру останніх, сприяючи формуванню суперечливих установок, конформізму, зниженню психічної стійкості, призводячи до неврозу.

Тому тренер, який працює з командою, що готується до відповідальних змагань, має особливу увагу приділяти запасним спортсменам (резерву команди), роль та статус яких не завжди достатньо визначено. Крім того, що ролі можуть формувати поведінку та думки людей, що належать до групи, вони сприяють прояснення обов'язків членів команди. З іншого боку, у групі можливий, так званий, рольовий конфлікт – стрес, що виникає при неможливості поєднання двох ролей, що виконуються членами групи [7].

Однією з основних умов організації дій команди є розподіл функцій між окремими гравцями, які визначаються з урахуванням того, що команда виконує дві сторони ігрової діяльності – нападає та захищається.

Наприклад, у баскетбольній команді Дитячо-юнацької спортивної школи «Динамо» сформувався такий поділ гравців за функціями: гравці задньої лінії, гравці передньої лінії та центрові гравці. Однак сучасна гра висуває вимогу до гравців, незалежно від виконуваних ними функцій при оволодінні всім арсеналом засобів та способів ведення гри як для дій у нападі, так і для дій у захисті.

Таким чином, формування кожного гравця Дитячо-юнацької спортивної школи «Динамо» відбувається у двох, взаємопов'язаних між собою напрямках: вдосконалення в універсальних навичках гри та в навичках, специфічних до виконання своїх функцій.

Звичайно, це не означає, що розподіл гравців по функціям втратив свій сенс і повна універсалізація без розподілу за функціями недоцільна, оскільки не враховує морфологічні дані гравців, їх схильності та здатність до виконання тієї чи іншої функції. Раціональний розподіл гравців за функціями створює умови для повнішого розкриття ними своїх здібностей, а отже, і для більш повноцінного використання гравців на користь команди. Всебічна підготовка гравців має служити їм базою для вдосконалення своїх функцій.

Формування формальної структури спортивних команд з баскетболу Дитячо-юнацької спортивної школи «Динамоєець» здійснюється у навчально-тренувальній та змагальній діяльності завдяки наказам, розпорядженням, вказівкам вищого керівництва, та вимог тренера та взаємовідносин спортсменів.

Формування неформальної структури баскетбольної команди Дитячо-юнацької спортивної школи «Динамоєець» здійснюється у навчально-тренувальній та змагальній діяльності завдяки певному «ступеню свободи» розвитку зв'язків у групі, заснованих на симпатії, взаємній перевазі, спільних інтересах та потребах. Це нерегламентовані норми поведінки і дії, що спонтанно виникають.

Формальна структура об'єднує індивідів у групу, регулює частоту контактів, щільність та якісну їх сутність. У цьому проявляється стримуюча функція формальної структури стосовно неформальної. Порухення функції стримування характеризується зниженням дисциплінованості, відповідальності за свої дії, погіршенням поведінки, порушенням субординації. Група перестає відповідати тим завданням, задля вирішення яких вона була створена.

Відповідно до поділу структури спортивної групи на формальну та неформальну, її члени взаємопов'язані формальними (у процесі тренувань, змагань) та неформальними (поза спортивною діяльністю) відносинами.

Визначившись із поділом структури спортивної групи, розглянемо формальні взаємини.

Формальна (офіційна) структура - це система зв'язків, що містять у собі права та обов'язки того або іншого члена групи, залежно від його ролі (амплуа) у цій спортивній діяльності. Вона характеризується «рольовими взаємовідносинами учасників за принципом посадових чи рольових прав та обов'язків».

У формальній структурі групи позиція кожного члена команди відповідає його функції, що відповідає офіційному статусу. Основу системи

ділових взаємин у спортивно-ігровій діяльності складають техніко-тактичні дії гравців, просторово-часові співвідношення, що регламентуються спортивними правилами та рольовими функціями гравців команди.

Формальна структура об'єднує індивідів у групу, формує основу особистого контакту. Поряд із цим їй властива регуляція частоти цих контактів, щільність та їх якісна сутність. Стримуюча функція формальної структури стосовно неформальної проявляється у цьому. Водночас, при збігу чи перекриванні формальної структури, неформальна структура стає провідною і цей процес супроводжується порушенням субординації у системі «тренер-спортсмен», зниженням дисципліни, зниженням особистої відповідальності, критичної оцінки поведінки.

На противагу цьому, формування відносин тільки на основі інструкцій, з урахуванням рольових дій і формальних статусів, може призвести до незнання та нерозуміння особистісних та професійних якостей один одного, через відсутність емоційних зв'язків, і в результаті до утворення конфлікту.

У цілому нині, повна відповідність структур – явище не бажане, оскільки веде до окостеніння системи та формує замкнене коло комунікацій.

Аналізуючи діяльність баскетбольної команди ДЮСШ «Динамо» можемо зробити висновок, що вона є ранговою структурою спортивної команди, яка відбиває ієрархічну диференціацію гравців за рівнем їхньої значущості для команди. Дійсно, з одного погляду досить, щоб переконатися в нерівнозначності позицій, які займаються спортсменами.

Незважаючи на спільність мети, що стоїть перед кожним гравцем, конкретні завдання та засоби їх вирішення, обсяг та зміст дій, контроль та санкції широко варіюються в залежності від положення, яке займає спортсмен в команді. Деякі позиції, які пов'язані з більш широким обсягом дій та ширшими повноваженнями, визнаються вищими, інші, що не задовольняють цим умовам, нижчими.

Таким чином, різні гравці несуть різний ступінь відповідальності за успішність виступу команди і чим вище міра відповідальності, тим вище ранг

займаної позиції. Відповідно до цього гравці команди є носіями різних соціальних ролей, що відрізняються різним ступенем професійної та суспільної вдячності, а отже, і різним рівнем престижу.

Вихідною одиницею рангової структури є позиція, якій завжди відповідає певна роль, де рангове місце є невід'ємним атрибутом формальних та неформальних груп і знаходиться у діалектичній взаємодії з поведінкою та досягненнями людини, певним чином впливаючи не лише на рівень її досягнень, а й на формування самооцінки. Приналежність індивіда до тієї чи іншої позиції характеризує ступінь реалізації групових та суспільних норм, оскільки формування рангової структури взагалі, та встановлення рангового порядку зокрема, означає формування певних систем та вимог, що висуваються групою до власників цієї позиції.

Таким чином, рангова структура спортивної команди є специфічною соціальною ситуацією для її членів, а система позицій – певною цінністю, що входить у систему значень, що регулюють поведінку та діяльність спортсмена.

Отже, організаційна структура спортивної команди передбачає наявність зовнішньої (формальної – керівництва) та внутрішньої (неформальної – лідерства) підструктур. Незважаючи на певну незалежність, вони перебувають у взаємозв'язку та взаємопроникненні, особливо у спортивній команді, що досягла у своєму розвитку рівня колективу, де обидві підструктури існують у єдності та між ними відсутні протиріччя [8].

Великий внесок у дослідження проблем групової взаємодії зробив К.Левін. Насамперед привертає увагу його алгоритм групової динаміки.

Групова динаміка, на його думку, це сукупність внутрішньогрупових соціально-психологічних процесів та явищ, що характеризують весь цикл життя та діяльності малої групи, її етапи: формування, функціонування, розвиток, стагнація, регресія, розпад [6].

Основні складові групової динаміки - це всі процеси, що відбуваються в групі, які фіксують і забезпечують психологічні зміни групи під час її існування.

Особливу увагу К.Левін приділяє поняттю «згуртованість». К.Левін пропонує сприймати згуртованість як тотальне поле сил, які змушують учасників залишатися у групі. Багато авторів, слідом за К.Левінім поділяючи цю позицію, доповнюють її висновками про те, що згуртованість справді сприяє більш ефективному прийняттю рішень у групі як з погляду комунікативної складової, так і з точки зору довірчих відносин між учасниками групи. Акцентуючи увагу на потужному потенціалі соціального контексту, можливо продемонструвати всю різноманітність соціальної поведінки людини в різних ситуаціях, від зниження конфліктної напруженості до розвитку потенціалу кожного учасника групи [2].

Безперечний інтерес у цьому зв'язку представляє модель Б.Такмена та М.Дженсіна. Виділивши чотири стадії розвитку груп - формувальну, конфліктну, нормуючу та виконавчу — Такмен довів, що ці стадії є обов'язковими та незмінними у разі, якщо група людей повинна разом розвиватися, приймати рішення, оптимізувати процеси, координувати розподіл ресурсів, злагоджено і результативно працювати [15]. Ця теорія лягла основою багатьох пізніших концепцій формування груп. Згодом автором була додана ще одна стадія - стадія припинення діяльності (згортання відносин в обох сферах групової активності, розформування самої групи).

У сучасних дослідженнях, присвячених формуванню груп, простежується саме змістовна складова групової динаміки. В той же час Г.Келлі пропонує розглядати розвиток команди, ґрунтуючись на наступних п'яти стадіях:

- початкова орієнтація;
- конфлікт та опір;
- консолідація навколо завдання;
- командна робота та вирішення завдання;
- перехід до вирішення іншого завдання.

Автор вважає, що на п'ятій стадії розвитку команди зазвичай відбувається регрес, повернення до більш ранньої стадії: члени команди

можуть постійно приходити і йти, може з'явитися нове завдання або ціль і, нарешті, команда може просто розпастися [6]. Процес командоутворення тісно пов'язаний із проблемою лідерства у групі. Так, К.Левін у своїй груповій динаміці вважає, що процес висування лідера починається відразу після стадії узгодження всіма учасниками групи спільної діяльності задля досягнення поставленої мети [6].

Важливою складовою групової динаміки є прийняття рішення. Згідно з дослідженнями Е.Холла, Д.Моутона, Р.Блейка визначено, що загалом процес прийняття рішення групою має як сильні, так і слабкі сторони. До позитивних ефектів можна віднести той факт, що обговорення будь-якого питання в групі дозволяє ініціювати вдвічі більше ідей, ніж у ситуаціях, коли ці члени групи працюють індивідуально.

Групові ідеї, на їхню думку, відрізняються і значною конкретністю, та зрілістю. Цю позицію можна аргументувати тим, що разом усі члени групи акумулюють індивідуальні знання, і в результаті група загалом має більший обсяг знань, ніж кожен член групи окремо.

Виникає так званий ефект синергії. Щоб збільшувати синергетичний ефект у межах групового взаємодії, доцільно переважно акцентувати увагу до узгодження інтересів учасників групи та впровадження стандартизованих норм корпоративної культури. Це, звичайно, вимагатиме значних зовнішніх зусиль. Однак, коли йдеться про формування групи, з позиції Р.М.Белбіна, сама група з властивих їй внутрішніх якостей має низку переваг, якими зумовлено прояв ефекту синергії [8].

Одним із найбільш затребуваних методів формування команд у практичній діяльності став рольовий підхід, розроблений саме Р.М.Белбіним. Але перш ніж ми перейдемо безпосередньо до розгляду його дуже цікавої концепції, кілька слів про феномен соціальної ролі.

Соціальна роль впливає на поведінку людини в різних ситуаціях незалежно від її особистісних характеристик та особливостей. Рольовий підхід ґрунтується на припущенні, що команди у рольовому плані, складаються з



ареалів ролей. У командній поведінці багато що може бути зрозуміло та змінено за рахунок корекції їх виконання, і навіть індивідуального сприйняття цих ролей.

Отже, на думку Р.М.Белбіна, командоутворення сприяє більшому згуртуванню групи та процесу оптимізації роботи за рахунок збільшення кращого розуміння рольового репертуару, де кожен член команди знає свою ведучу роль та ролі інших членів команди.

На підставі цього знання кожен член команди прогнозує свою поведінку та не спотворює очікування, які приписуються кожному члену групи щодо один одного. І тут відбувається підвищення продуктивності роботи команди [8].

Результатом багаторічної дослідницької роботи Р.М.Белбіна стало створення моделі команди, в якій було виділено та охарактеризовано вісім командних ролей. Доктор Мередіт Белбін розробив теорію ролей у команді на основі поширених атрибутів поведінки. Згідно з моделлю Белбіна, ролі поділяються на орієнтовані на дії, орієнтовані на роздуми та соціально орієнтовані. Разом вони допомагають збалансувати команди та підвищити продуктивність [8].

Робота в команді неможлива без організації та співробітництва. Щоб команди працювали максимально продуктивно, кожен учасник повинен мати певну роль, відповідну його сильним сторонам.

Орієнтовані на дії учасники команди готові виконувати завдання у поставлені терміни. Орієнтовані на роздуми учасники команди мають критичне мислення і можуть пропонувати нові ідеї.

Соціально орієнтовані учасники команди вирізняються розвиненими комунікативними навичками, завдяки чому вони можуть підтримувати весь колектив.

Ці ролі умовно були названі наступним чином: «Виконавець» (І), «Голова» (ІІ), «Формувальник» (Ф), «Мислитель» (М), «Дослідник ресурсів» (Р), «Оцінюючий» (О), «Колективіст» (К) та «Довідник» (Д).

Крім цього, автору моделі вдалося визначити рольовий стиль поведінки найбільш ефективних та найменш ефективних менеджерів. На додаток до цього вчений виділяє п'ять основних принципів, на яких будуються методи та технології досягнення сумісності членів команди.

1. Досягнення цілей команди. Цей принцип складається із двох компонентів. По-перше, кожен член команди виконує свою персональну роль, використовуючи свої професійні навички. По-друге, у кожного члена команди є і своя командна роль, виконання якої забезпечує взаємодію членів команди один з одним у процесі просування команди до поставлених перед нею цілей.

2. Оптимальний баланс. Ідеальне поєднання ролей визначається цілями та завданнями команди.

3. Спільна діяльність. На користь виконання роботи всі члени команди повинні акцентувати увагу на сильних сторонах та нейтралізувати слабкі риси характеру.

4. Особистісні якості членів команди, створені задля реалізації конкретних командних ролей, одночасно обмежують людини у самореалізації інших ролей.

5. Використання потенційних ресурсів найвигіднішим чином можливе лише тоді, коли у команди є необхідний для ефективної роботи набір командних ролей.

Існує також кілька умов, що підвищують ефективність команди. Так, на етапі формування команди слід включати до неї таких людей, особистісні характеристики яких охоплюють діапазон необхідних якостей таким чином, щоб усі вісім ролей могли бути реалізовані. Це зовсім не означає, що група повинна мати у своєму складі неодмінно вісім осіб, навпаки, хтось із членів групи може мати кілька необхідних якостей.

Відповідний рольовий репертуар дозволить йому поєднувати командні ролі, головне — щоб усі функції команди загалом могли реалізуватися. Повна рольова структура створює передумови для ефективної командної взаємодії,

що забезпечує результати професійної діяльності, що відповідають інтересам виконання завдання.

Респонденти, які брали участь у дослідженнях Р.М.Белбіна, наділили ефективного менеджера такими характеристиками, як уміння надихати, переконувати, виявляти креативність, мати знання в різних галузях.

Загальний профіль характеру ефективного менеджера Белбін описує наступним чином: цей профіль є загальною характеристикою тих сильних сторін, які у респондентів асоціювалися з найефективнішими менеджерами, із якими їм доводилося працювати.

Ефективний менеджер «в цілому розглядається як спокійна і впевнена людина, яка надихає інших. Схильний до інновацій і має працювати в умовах, що стимулюють розумову діяльність та потребують вирішення складних проблем. Вміє результативно задіяти зусилля людей у роботі та оптимально організувати роботу команди. Має збалансований світогляд. Сприймає всю картину загалом, залишаючи деталі оточуючим» [8].

Сформувавши опис можливих слабких сторін найменш ефективного менеджера, Р.М.Белбін дає йому наступну характеристику: «...може відчувати труднощі з адаптацією до підтримуючої або другорядної ролі, коли це необхідно. Ймовірно, не виявить бажання допомагати людям у вирішенні поставлених перед ними робочих завдань. Тому його не слід включати в процеси, в яких важлива взаємодія».

Незважаючи на досить логічне пояснення цієї моделі, автор вважає, що зараз уніфікованої комбінації командних ролей, що формує відмінного менеджера, немає.

По чисто кількісним критеріям основною роллю найбільш ефективного менеджера виявилася роль Голови, однак загальний профіль включає широкий діапазон ролей. Це говорить про те, що ефективний менеджер може бути ефективним у різних стилях.

### 3.2. Структура лідерства та стилі лідерства у спортивному менеджменту

Структуру лідерства у спортивній команді можна уявити, як дві лінії, що паралельно розвиваються:

1) лінія інструментального лідерства з відповідною ієрархічною організацією лідерів за ознакою провідного впливу та внеску у вирішення групових завдань, досягнення цілей команди та 2) лінія експресивного лідерства.

Експериментальні дані та практика спорту показують, що інструментальних лідерів у команді може бути кілька, але вони мають різні статуси з погляду влади, можливості впливати на членів. Так само і експресивних лідерів може бути кілька.

Для спортивних команд більше характерна тенденція до універсалізації (інтеграції) лідерських ролей, ніж до їхньої диференціації. Мабуть, у спорті жорсткі вимоги до спеціалізації у функціях управління і водночас жорсткі вимоги до концентрації влади (принцип єдиноначальності) – здавалося б протилежні вимоги призводять до їх діалектичної єдності, до феномену універсального лідера, що інтегрує у собі функції інструментального та експресивного лідерів [12].

Вже говорилося, що лідерство як соціально-психологічний феномен відображає субструктурну організацію спортивної команди, виступаючи як один з ефектів її внутрішньої структури. Лідерство саме собою має власну структуру як горизонтальних, так і вертикальних зрізів.

Перший зріз, горизонтальний, представлений інструментальними та експресивними лідерами. Він кількісно по-різному характеризує різні команди. Другий зріз, вертикальний (ієрархія), також представлений тими та іншими лідерами. Отже структура лідерства – це дві паралельні лінії, кожна з яких має ієрархію лідерських статусів. Таким чином, отримуємо горизонтальні зрізи, з одного боку, і вертикальний - з іншого.

Існує кілька ознак, що характеризують лідера: Першою ознакою є приналежність його до групи, в якій він висунувся на позиції лідера. Це означає, що лідер обов'язково має бути включений до ієрархічної структури групи.

Другою ознакою є те, що своїми діями лідер сприяє досягненню групової мети.

Третьою ознакою лідера є його ініціативність: він добровільно обирає значно більший рівень відповідальності, ніж того вимагає формальне дотримання розпоряджень, загальноприйнятих норм, практичних розробок на гру.

Четвертою ознакою лідера є бажання чи необхідність членів групи підкорятися йому як авторитетнішому спортсмену.

У спорті виділяють два види лідерів – діловий та емоційний, кожен з яких має свої переваги та недоліки (див. таблицю 3.1).

Таблиця 3.1 - Види лідерів у спортивних командах

Лідер, орієнтований завдання (діловий лідер)		Лідер, орієнтований на групу (емоційний лідер)	
Переваги	Недоліки	Переваги	Недоліки
Більш ефективний, зусилля спрямовані головним чином на завдання	Може підвищити рівень тривожності у деяких членів групи	Може знизити тривожність у ситуаціях, коли завдання не було вирішено	Не надає великого значення успішному розв'язанню задачі
Мало часу витрачає на міжособистісне спілкування	У жертву доцільності приносить впевненість та спокій членів групи	Краще працює з людьми, невпевненими у собі	Менш ефективний в екстремальних стресових ситуаціях або там, де лідер має мати великий вплив
Швидко розподіляє завдання у ситуаціях, що вимагають рішення членів групи чітко сформульованих завдань	Менш ефективний в помірно стресових ситуаціях, коли члени групи можуть прагнути спілкування	Може діяти краще в ситуації, помірно сприятливою для лідерства та коли членам команди потрібна велика свобода у прийнятті рішень	Може спричинити тривожність у членів команди з вираженою орієнтацією на завдання

Джерело: складено автором на основі [25]

Лідер у діловій структурі орієнтований на вирішення задачі, що стоїть перед групою, а емоційний лідер – на міжособистісні стосунки у сфері довілля. Тренери добре виявляють лідерів у сфері організації спільної спортивної діяльності (на тренуваннях, змаганнях), але часто не знають, хто є лідером у побуті, у сфері міжособистісних відносин, особливо у дитячих та юнацьких командах.

Лідери, орієнтовані на завдання, часто мало цікавляться відносинами у команді. Вони діють найбільш ефективно або у виключно сприятливих, або у вкрай несприятливих ситуаціях. За середніх умов найбільш ефективні лідери, орієнтовані на міжособистісні відносини. Їх стиль керівництва демократичніший, вони шанобливо ставляться до всіх членів команди.

Окрім розробки концепцій лідерства, вчені досліджували стилі лідерства. Американські вчені К. Левін, Р. Ліппіт, Р. Уайт провели ряд експериментів, в результаті яких було виділено три основні стилі лідерства - авторитарний, демократичний та ліберальний. Ці стилі стали традиційними для соціальної психології [6].

До суб'єктивних факторів, що визначають стиль лідерства, слід відносити: особисті вимоги та установки, завдяки яким здійснюється влада в організації, унікальний характер, інтелектуальний склад розуму та темперамент керівника, який явно позначається на індивідуалізації дій команди, здатність, навички та вміння підкоряти велику кількість людей під свої характерні погляди і впливати на спірні ситуації, що виникають, і внутрішні конфлікти, особисті, неповторні якості керівника, які визначатиме свій почерк лідерства в команді.

Стилі управління у сфері фізичної культури та спорту представляють собою конкретні способи цілеспрямованого впливу керівника фізкультурно-спортивної організації на її співробітників та здійснення контролю за їх діяльністю.

Найбільш важливе значення з погляду практики спортивного менеджменту має класифікація методів на основі специфіки відносин,

складаються між співробітниками фізкультурно-спортивної організації у процесі спільної праці.

Спортивні тренери та керівники використовують такі стилі лідерства:

Автократичне лідерство

Демократичне лідерство

Лідерство у дусі невтручання

Авторитарний стиль керівництва визначає лідера, який приймає рішення та вирішує, що саме буде зроблено. Авторитарне лідерство не бере до уваги думки та рішення інших людей. Авторитарні лідери вірять у всемогутність та абсолютність прийняття рішень. Фактично цей стиль керівництва контролює всі види рішень і рідко отримує інформацію від інших членів групи. Вони завжди намагаються досягти мети миттєво, але ефективно. Вони вірять у централізацію, не думають про процес консультацій і проводять свою власну авторитарну політику [26, с.48].

Вони орієнтовані на перемогу та часто демонструють жорсткий настрій під час тренувань чи виконання інших завдань, наприклад, на прес-конференціях. Хоча авторитарний лідер породжує відчуженість, апатію, іноді ворожість серед своєї групи, може бути ефективний із групою гравців старшого віку. Це тому, що вони мають досвід і зрілість, щоб зрозуміти, чому в певних ситуаціях даються суворі інструкції.

Багато професійних тренерів демонстрували цей стиль керівництва протягом багатьох років, прикладом якого є Алекс Фергюсон. Можливо, один із найуспішніших спортивних менеджерів, він прославився тим, що продемонстрував цей стиль керівництва протягом усієї своєї кар'єри.

Демократичний стиль керівництва – це коли лідер визначає, що потрібно зробити, пояснює це, шукає зворотний зв'язок від команди/гравців, а потім вирішує, як діяти далі. На відміну від авторитарного стилю керівництва, демократичні лідери вірять у делегування повноважень та залучення інших у процес прийняття рішень. Вони завжди діляться своїми ідеями та політикою з іншими під час прийняття рішень [26, с.50].

Вони мають гарні навички міжособистісного спілкування і тому розвивають хороші відносини з іншими колегами всередині організації, а також зі своєю командою чи гравцями. Вони дозволяють своїм гравцям впевнено брати на себе відповідальність. У багатьох дослідженнях лідерства та спорту було помічено, що цей тип лідерства працює в окремих видах спорту, таких як настільний теніс, великий теніс чи бокс.

Крім того, такий стиль подобається і юним спортсменам, і він теж добре підходить. Це допомагає розвинути почуття відповідальності та контролю на ранній стадії. Більше того, демократичний стиль підходить і тоді, коли групи невеликі та немає обмежень у часі. Юрген Клоп кілька разів демонстрував здатність використати демократичний стиль керівництва з успіхом.

Стиль лідерства *Laissez-Faire* – це коли лідер не виявляє активного підходу. Лідер принципу невтручання може вирішити, що необхідно зробити, але потім звернеться за порадою до гравців/спортсменів, а потім дозволить спортсменам ухвалити рішення.

Такий підхід часто може призвести до того, що команди ухвалють неправильне рішення, засноване на особистих уподобаннях, і може безпосередньо вплинути лише на продуктивність та прогрес. Є приклади команд, які розмовляють з тренером, коли він розмовляє із командою. Такий підхід можна розглядати як лідера, який не демонструє лідерство, і він може легко призвести до того, що команди відійдуть від напрямку, заданого тренером із самого початку.

Провівши аналіз системи управління спортивної організації ДЮСШ «Динамо» для виявлення використовуваного стилю управління встановлено, що стиль керівництва у цій організації є демократичним, тобто характеризується колективною діяльністю, за якою забезпечується активна та рівноправна участь усіх співробітників в обговоренні намічених для реалізації цілей. директор ДЮСШ «Динамо» завжди прислухається до своїх співробітників, враховує їх побажання та бере до уваги скарги. Колективні рішення — найефективніші та найвірніші, оскільки співробітники можуть



відкрити будь-яку ситуацію з нового боку. По-друге, директор при контролі за трудовою діяльністю співробітників, крім вказівок, використовує прохання, умовляння, рідше — чіткі накази.

По-третє, він цінує самостійність і креативність своїх підлеглих, і навіть відповідальність і старанність. При прийомі працювати віддає перевагу ініціативним та творчим кандидатам на посаду.

По-четверте, керівник дає можливість реалізації кожного співробітника: він покладає надії на те, що підлеглий свідомо дотримуватиметься правил і ефективно виконувати свою роботу, не відчуваючи себе ущемленим та пригніченим.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що демократичний стиль управління - це якась золота середина між авторитарним стилем і ліберальним стилем. Незалежно від стилю лідерства, існують певні ключові характеристики, які повинен мати спортивний менеджер або капітан. Це можна застосувати до гри, під час матчу або в діловій ситуації, наприклад, під час управління великою спортивною організацією або об'єктом. Ось які навички повинен мати лідери [28]:

1. Вони завжди залишаються позитивними: великі спортивні лідери знаходять у всьому хороше. Вони спочатку беруть під контроль власні емоції, а потім змінюють настрій оточуючих. Вони ніколи не шукають винних, а скоріше обговорюють, що пішло не так із командою, аби покращити продуктивність.

2. Вони заохочують решту команди: заохочення важливе, і лідери це знають. Вони завжди поряд, щоб мотивувати гравців.

3. Вони нікого не відкидають: лідери присутні у всієї команди. Їм не подобається, коли люди залишаються позаду, бо вони хочуть, щоб кожен почував себе прийнятим.

4. Хороші комунікативні навички: вміють спрямовувати, давати чіткі інструкції, захищати групу, передавати спокій та обирати мотивуюче повідомлення.

5. Вони визнають свої помилки: лідери не звинувачують нікого, якщо вони неправі. Хороший спортивний лідер може помітити, коли він приймає погані рішення, і вибачитись за них.

6. Вони постійно прагнуть удосконалюватися: оскільки вони дуже мотивовані досягнення своїх цілей, вони завжди шукають способи продовжувати вчитися і розвивати нові навички.

### **3.3. Аналіз впливу лідерства на успішність спортивної організації**

Лідерство у спортивній команді слід розглядати як соціально необхідний процес самоврядування та координації взаємодій та взаємовідносин між спортсменами у зв'язку з цілями та завданнями діяльності.

Прийняття лідерського впливу виявляється у підпорядкуванні, дотримання вказівок, порад, прохань лідера і, навпаки, відмова проявляється у непокорі, незгоді з лідером, ухилянні від виконання його розпоряджень. Вплив лідера у спортивній команді може бути безпосереднім (навіть фізично), зовні легко фіксованим, але може мати і приховану форму, бути опосередкованим, наприклад через етичні чи моральні норми, які діють у даній спортивній команді.

У ролі лідера спортивної команди, як показує практика, виступає зазвичай найавторитетніший, досвідчений спортсмен. Можливість брати участь в управлінні спортивною командою у лідерів є досить широкою. Якщо лідер діє відповідно до плану та завдань тренера, то досягається, як правило, максимальний позитивний ефект в організації та координації спільних зусиль членів команди.

Іноді між офіційним керівником (тренером) та лідером не виникає повної згоди, не встановлюється взаєморозуміння, що може призвести до певної дезорганізації, порушення процесів управління в команді. У такій

ситуації тренеру не завжди вдається одразу знайти оптимальний спосіб керування командою.

Аналіз керівних дій лідера дозволяє виділити три найважливіші узагальнені функції лідерства: організаційну, інформаційну та виховну. Організаційна функція полягає у виробленні загальнокомандних цілей, розробці планів реалізації зусиль усіх членів команди задля досягнення поставлених цілей. В ігровій ситуації ця функція проявляється головним чином у вказівках, що направляють, прискорюють або закріплюють певні дії товаришів за командою.

Інформаційна – припускає, що лідер є центром обміну інформацією в команді. Він повідомляє спортсменам інформацію про поточні завдання команди, способи їх вирішення, розподіл функцій, очікуваних результатах тощо [30, с.132].

Виховна функція передбачає зусилля лідера щодо розвитку у членів команди почуття товариства, особистої відповідальності, поваги до соціальних норм та вимог, дисциплінованості, зібраності, надійності та інших суспільно значущих показників поведінки.

Традиційно виділяють три основні напрямки діяльності спортивних лідерів:

1. Бути сполучною ланкою між тренерським штабом та командою;
2. Бути лідером безпосередньо у всіх спортивних заходах;
3. Представляти команду на заходах, зустрічах та прес-конференціях.

Також на додаток капітан може забезпечувати постійний обмін інформацією між тренером та командою, подавати приклад, допомагати тренеру на етапах планування для команди, зберігати позитивне налаштування, передавати прохання членів команди керівництву. Хоча гравці і тренери покладають великі надії на капітанів своїх команд, на практиці виявляється, що лише деякі капітани команд можуть відповідати високим вимогам.

Необхідно відзначити, що роль лідера може значно відрізнятись залежно від виду спорту та необхідного рівня підготовки, гри та результату команди. Наприклад, у футболі капітан є формальним лідером на полі та зразком для наслідування за його межами, але те, як грає команда, та основні тактичні рішення під час гри, як правило, визначаються тренером.

Крім спортсменів, офіційно визнаних лідерами, деякі спортсмени також можуть досягти лідерського статусу неформальним шляхом, а саме через природну взаємодію зі своїми товаришами по команді. Такі особи можуть займати різні керівні ролі, не прагнучи зайняти місце капітана [12].

Неформальні лідери дають тактичні поради, корегують дії членів команди, заохочують за добрі результати та осуджують за невірні рішення, створюють мотивацію до перемоги, організують простір та сприятливий морально-психологічний клімат у команді, підвищують впевненість у команді. Такими діями, вони набувають заслуженого авторитету та поваги, відіграють важливу роль у розвитку команди та досягненні нею високих результатів.

Таким чином, варто зазначити, що лідерство у команді – це не тільки прерогатива капітанів команд. Саме тому необхідно розвивати лідерські здібності всіх інших членів команди.

Так, розвиток лідерських здібностей окремих осіб у команді може підвищити ймовірність задоволення потреб усієї команди. Як результат, можна спостерігати підвищення згуртованості команди, задоволеність спортсменів, ідентифікацію команди, впевненість та мотиваційний настрій. Зосередження уваги на підвищенні лідерства в окремо взятій команді є одним із способів, за допомогою яких спортивні команди можуть прагнути покращити роботу і, зрештою, позитивно вплинути як на індивідуальну, і на командну продуктивність, і навіть надати позитивний вплив на здоров'я та благополуччя всередині команди.

Вищевикладене підтверджує концепція розвитку лідерства, яка ґрунтується на розширенні колективної спроможності членів команди ефективно брати участь у лідерських ролях та процесах управління

спортивною командою у цілеспрямованій діяльності з формування сприятливого клімату розвитку команди слідує уважно розглядати відповідні ситуації, що виникають у команді, а саме:

- відносини домінування та підпорядкування в системі міжособистісних відносин;
- ситуації, коли лідер команди організує та спрямовує команду до досягненню поставленої мети;
- вплив мотивації лідера на членів спортивної команди;
- вплив соціальних цілей на рівень взаємодії в команді;
- вплив досягнутого статусу лідера на ефективність впливу на членів команди;
- здійснення лідером управлінських впливів усередині команди;
- управлінський вплив персоналу управління спортивною командою, спрямований на виховання лідерських якостей, здібностей до лідерства, формування ролі лідера команди.

Перелічені фактори досить повно розкривають методикау виявлення та розвитку лідерських якостей конкретного члена спортивної команди. Лідер команди сам приймає актуальні ситуаційні управлінські рішення, тому під час підготовки лідера команди важливо оцінювати, як він використовує свій вплив, заснований на статусній компетенції у вигляді спорту, на харизмі та авторитеті, переконанні та залученні членів команди до взаємодії.

Таким чином, на формування взаємовідносин між спортсменами у спортивній команді впливає вплив об'єктивних та суб'єктивних факторів, а також роль соціально-психологічних факторів. Одним із таких факторів є соціально-психологічний феномен лідерства [11].

Натомість соціальна структура спортивної команди може розвиватися і без лідера. Але цей процес розвитку спортивної команди не матиме високої мети досягнення спортивних вершин. Шлях спортсмена у спорті вищих досягнень пов'язаний з високими фізичними та психологічними навантаженнями на рівні максимальних людських можливостей.

На відміну від управлінського персоналу капітан, будучи об'єктом управління, надихає своїм прикладом та високим рівнем професійної майстерності всіх членів команди.

Завдяки своїй віковій та дистанційній близькості до членів команди, спілкування з ними «одною мовою», лідер команди набуває здатності перетворити особисту першість у команді на лідерство команди у конкретному виді спорту. У досягненні поставленої мети роль лідера та лідерства у соціальній структурі спортивної команди немає альтернативи. У спортивній команді з високими амбіціями лідер необхідний як суб'єкту управління – тренеру, так і об'єкту управління – членам спортивної команди. Високий рівень взаємодії лідерів команди створює реальні передумови завоювання спортивної командою медалей найвищої проби на змаганнях високого статусного рівня.

Успішні команди мають сильних лідерів, і важливість цієї ролі очевидна у всіх видах спорту. Дії лідера дуже очевидні в інтерактивних іграх та під час матчів. Внесок лідера в ефективність роботи команди, хоч і менш очевидний у ситуаціях співпраці, також має велике значення [12].

Таким чином, є чітке розуміння значення лідерства та місця лідера у командній взаємодії у командному спорті. Рольові функції в команді розподілені та в основній своїй масі задовольняють поточні потреби спортсменів та їх очікування. Лідерство та ролі членів екіпажі мають свою ієрархію і чітко дотримуються, що впливає на дисципліну команди та якість взаємодії у команді.

Лідерами спортивних команд, як правило, є найбільш авторитетні та сильні гравці, найдосвідченіші спортсмени. Слабкі гравці (фізично, морально, інтелектуально) спортивними лідерами ніколи не стануть.

Соціологічні дослідження, проведені мною, аналіз наукової літератури та дій лідерів спортивних команд показав, що для них характерні певні особистісні характеристики та ціннісні орієнтації – професіоналізм та вищі авторитет, інтелект та патріотизм, організаторські здібності та вольові якості,

ініціативність та впевненість в собі. Ці спортсмени стають лідерами під час спортивних змагань внаслідок взаємодії членів спортивної команди при організації їх командних дій на вирішення конкретних завдань – проведення інтенсивної тренування чи перемоги у спортивному змаганні чи конкретній грі.

У спортивних лідерів, як правило, є величезна відповідальність, схильність до ризику, навіть авантюризм у безнадійній ситуації, але, як правило, відсутній яскраво виражений страх. При соціологічному аналізі розподілу дій у спортивній команді з'ясувалося, на лідера команди лягає понад 50% всіх реалізованих процесів.

Спортивні лідери мають ефективний мотиваційний механізм, спрямований на досягнення поставлених спортивних цілей. Таким чином, лідер висувається у конкретній ситуації, приймає він певні обов'язки та функції і певним чином мотивує колег по команді робити ті чи інші дії. Члени спортивної команди приймають лідерство, визнають переваги та повноваження лідера, необхідність, правильність та результативність його дій. Члени команди будують із лідером такі взаємини, які припускають, що він постійно буде попереду, показуватиме приклад, а вони підтримуватимуть його.

Розроблена соціологічна матриця спортивних лідерів, що детермінується з їх становищем у спортивному світі. Вона є комплексом рівнів за ранговими вимірами в залежності від соціальності лідерів, де соціальність розуміється як сукупність набутих людиною якостей, що забезпечують її здатність функціонувати в суспільстві та виконувати різноманітні соціальні функції у складі різних груп - індивідуальний, груповий, соціальний, елітарний [28].

Перший рівень статусу спортивного лідера обумовлений насамперед індивідуальними особливостями процесів формування членів спортивних команд у командних видах спорту: особистісними вміннями, здібностями, індивідуальними проявами сприйняття та емоцій, відчуттів та мислення. Цей

рівень залежить як від уроджених факторів, так і від індивідуального досвіду, від розвитку та вдосконалення особистісних якостей індивідів, інтенсивності та якості спортивних тренувань.

Другий рівень – командний – представляє груповий соціальний досвід, до якого входять набуті в ході напружених тренувань вміння та знання, навички та звички. Вони мають соціальний характер, формуються в процесі спілкування та навчання, спільної командної діяльності, і можуть бути посилено за допомогою цілеспрямованих дій.

Третій рівень статусу спортивного лідера, внутрішній стрижень якого становлять, перш за все, цінності та ціннісні орієнтації особистості. В результаті формування суспільно важливих особистісних якостей та ціннісних орієнтацій спортивний лідер виходить за межі спортивної команди, на високому рівні виконує лідерські функції і поза спортивним майданчиком або футбольним полем.

Четвертий (найвищий) рівень статусу спортивного лідера – елітарний. Він детермінований найвищими вимогами спортивного розвитку. на цьому рівні розташовані найкращі у всіх відносинах представники спорту, його еліта.

Спортивних лідерів на основі вищезазначеного можна поділити на чотири найважливіші типи – лідер для себе; командний; корпоративний; «суперлідер», характерних для індивідуального, групового, соціально-спільнотного, елітарного рівнів.

Лідер для себе – спортсмен, який хоче і здатний підвищити свої особисті спортивні досягнення та формує для цього певні особисті якості.

Командний лідер – спортсмен, який завдяки своїм особистим перевагам є справжнім лідером спортивної команди [23].

Корпоративний лідер – людина, яка є лідером не тільки в команді, а й у суспільному житті, має особистісні якостями, які дають йому можливість стати справжнім ватажком молоді, бути першим не лише на біговій доріжці чи футбольному полі, але та у навчальному чи трудовому колективі, будь-якому соціумі, активно займатися громадськими справами.



«Суперлідер» – особистість, яка є лідером у спортивному та суспільному житті, володіє видатними особистісними якостями та високими моральними цінностями, незаперечним авторитетом, що дають їй можливість бути кращою в даній сфері діяльності, постійно передавати свої знання та досвід підростаючому поколінню.

Структура соціологічної моделі лідерів у сфері спорту може включати такі основні параметри: цілепокладання як визначення мотивів діяльності та умов задоволення найважливіших спортивних інтересів, мотивацію як детермінацію спортивної діяльності; особистісні якості лідера (авторитет, професіоналізм, комунікативні здібності, впевненість у собі, вимогливість до себе та інших), його інструментальні характеристики (працелюбність, освіченість, старанність) та дисциплінованість, високі запити та вимоги до життя, амбітність та воля до перемоги) та термінальні цінності (наявність добрих та вірних друзів, суспільне визнання, повага оточуючих, самореалізація, активне та діяльне життя), що визначають неповторність та унікальність лідера.

На підставі теоретичних та соціологічних досліджень розроблено такі моделі спортивних лідерів.

Модель «лідера для себе». Це взаємозв'язок особистісних якостей і цінностей (завзятість, активність, працездатність, швидкість, витривалість), мотиваційних орієнтацій спортсмена, який хоче досягти суттєвих спортивних результатів та формує для цього необхідні об'єктивні фактори та суб'єктивні умови. «Лідеру для себе» властиві певні особистісні характеристики, термінальні та інструментальні цінності, які цілеспрямовано створюються в ході тренувальної та змагальної діяльності.

Модель командного лідера. Це взаємовідносини особистісних якостей та цінностей, мотиваційних підстав соціального суб'єкта, який завдяки своїм яскраво вираженим особистісним якостям і ціннісним орієнтаціям, авторитету та професіоналізму, прагненню бути корисним з точки зору групового інтересу та вміння працювати в команді, здійснює постійний та ефективний

вплив на діяльність спортивного колективу, користується активною підтримкою його членів, визнається ними як ведучий і за допомогою різних мотиваційних факторів здатний повести команду за собою у найскладніших спортивних, навіть екстремальних ситуаціях.

Ця модель детермінується системою високих особистісно-професійних характеристик: авторитетом та інтелектом, професіоналізмом та моральністю, емпатією та колективізмом, довірою та визнанням.

Лідер команди, приймаючи на себе певні функції, у конкретній ситуації та у конкретному спортивному колективі виходить на провідні ролі. Інші члени спортивної команди приймають лідерство як належне, тобто будують з лідером такі взаємини, які припускають, що він буде попереду, а вони підтримуватимуть його і слідуватимуть за ним у різних ситуаціях.

Модель корпоративного лідера. Це взаємозв'язок особистісних якостей та цінностей, мотиваційних орієнтацій спортсмена, який є лідером не тільки у спортивній команді, а й у суспільному житті, має особистісними якостями та вміннями, ціннісними орієнтаціями, які дають йому можливість бути лише першим у спорті, а й активно займатися громадськими справами. Корпоративний лідер має ефективні комунікаційні властивості, демонструє вищий, ніж інші члени спортивної команди, рівень активності та впливу на досягнення поставлених спортивних та громадських цілей.

Як показують соціологічні дослідження, корпоративним лідерам притаманні інтелектуальні здібності – такт і дипломатичність, розум та вміння бути надійним; психологічні риси – впевненість у собі та ініціативність, творчість та творчість, енергійність та наполегливість та завзятість, воля до перемоги та потреба у досягненнях; ділові вміння – професіоналізм та активність, авторитет та вміння завойовувати популярність та престиж тощо. буд. значення мають для корпоративних лідерів і такі ціннісні орієнтації як амбітність та освіченість, наявність добрих і вірних друзів та суспільне визнання.

Багато даних якостей та ціннісних орієнтацій властиві лідерам для себе та командним лідерам, були сформовані на рівні, але в даному випадку вони вимірюються вищими кількісними і якісними параметрами.

У соціальній реальності практично всі лідери суттєво відрізняються один від одного, але в той же час мають багато «однакових» особистісних якості. Численні соціологічні теорії стверджують, що лідером може стати індивід, має певний комплекс конкретних особистісних якостей.

## РОЗДІЛ ІV

### АНАЛІЗ ТА УЗАГАЛЬНЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ

Аналіз науково-теоретичних джерел дозволив виділити фактори ефективної роботи тренера спортивної команди: ситуаційний, груповий та особистісний. Поставлені у роботі завдання доповнюють раніше проведені дослідження, спрямовані на розкриття різноманітних закономірностей та феномену групового функціонування, облік яких необхідний у роботі тренера спортивної команди

Таким чином, для успішного керівництва колективом тренер повинен добре орієнтуватися в структурі внутрішньокорпоративних відносин, адекватно уявляючи собі становище спортсменів у системі групового лідерства.

В результаті проведення діагностики індивідуально-особистісних характеристик отримано відповідні показники вимірюваних характеристик лідерів та послідовників (табл.3.1).

Таблиця 3.1 - Кількісні показники особистісних характеристик лідера та послідовників в баскетбольній команді

Особисті характеристики	Лідери (10 осіб)			Послідовники (27 осіб)		
	S	m	Ранг	S	m	Ранг
Екстраверсія	6,09	0,69	1	6,82	0,56	1
Спонтанність	5,35	0,64	3,3	5,53	0,48	3
Агресивність	4,82	0,67	7	4,44	0,37	6
Ригідність	5,8	0,46	2	4,1	0,47	7
Інтроверсія	3,71	0,62	8	3,62	0,46	8
Сенситивність	5,09	0,48	6	5,1	0,39	4
Тривожність	5,35	0,51	3,4	4,80	0,66	5
Емотивність	5,17	0,39	5	5,8	0,65	2

У результаті аналізу отриманих даних не виявлено значних відмінностей досліджених показників лідерів та послідовників. Разом з тим, вираженість деяких досліджуваних характеристик у лідера і послідовника дещо відрізняється, що відповідно представляє дещо відмінні портрети, поведінку.

У ході досліджень встановлено, що лідер у спортивній команді насамперед спрямований у зовнішній світ, відкритий, соціально – активний, розсудливий, надійний, наполегливий. Швидко реагує на зміни навколишнього світу, а також емоційний та чутливий до емоційного настрою інших, може керувати емоційним станом спортсменів у групі. Відкрито захищає свою думку, самостверджується, не схильний до агресивної поведінки, а також йому не властиво замикатися та йти у себе.

Послідовник, як і лідер спортивної команди, спрямований у зовнішній світ, але він соціально пасивний. Його емоційність і спонтанність, з вираженою чутливістю та тривожністю врівноважує його поведінка, тим самим він регулює свою поведінку в соціумі відповідно до загальноприйнятих правил.

Агресивність (стенічність) у поведінці послідовника скоріше носить захисний характер у відстоюванні своєї думки, позиції. В той же час можна відзначити їх гнучкість, вміння швидко реагувати на зміни та змінюватися. І як усім представникам ігрових видів спорту їм не властиво занурюватися у внутрішній світ, замикатися та «іти в себе».

Спираючись на отримані дані дослідження, з диференціації стилів взаємодії та характеристик міжособистісної взаємодії лідерів та послідовників не було виявлено значних відмінностей.

Разом з тим можна простежити тенденції, що вказують на деякі особливості спілкування лідерів та послідовників у баскетбольній команді. Так, лідери у міжособистісній взаємодії реалізують домінуючий стиль, при цьому у них виявляються характеристики владності, схильності до лідерства, прямотинійності. У спортсменів – послідовників у команді в міжособистісній взаємодії реалізується домінуючий і доброзичливий тип.

Прагнення до домінування у взаємодії у них виражено меншою мірою, ніж у лідерів. У рівній мірі з домінуванням проявляється у послідовників і доброзичливий стиль – це стиль підтримки, інтересу до іншого, при цьому у

поведінці спортсмена проявляються наступні характеристики: співробітництво, добросердечність, чуйність.

Можна припустити, що діяльність, яка реалізується лідерами та послідовниками, багато в чому детермінує їх стиль спілкування та реалізовані характеристики міжособистісної взаємодії.

Крім того, серед лідерів було проведено опитування на визначення їх якостей. Респонденти-баскетболісти були розділені на три групи: інструментальні (ділові), експресивні (емоційні) та інші (що не ввійшли в перші дві групи). Частка інструментальних лідерів становила 12,2%, експресивних – 9,0%.

Лідерські якості інструментальних лідерів експерти оцінювали по десятибальній шкалі на рівні 9,05 балів, емоційні – 6,57 балів, а їхня результативність – 8,89 балів. Експресивні лідери за показниками лідерства мали 6,50 балів, емоційних виявів – 8,14 балів, результативності – 7,43 балів. У групи інших учасників аналізовані характеристики виявилися на рівні середніх величин (4-6 балів).

Експресивні лідери – товариські, вселяють симпатію і вони добрі товариші, інструментальні лідери – працьовиті, вимогливі, енергійні, наполегливі та рішучі.

Порівняльна характеристика показників фізичного розвитку не виявила відмінності у різного контингенту обстежуваних.

Інструментальні лідери показували вищі результати (п'ятивідсотковий рівень значимості) порівняно з показниками решти групи спортсменів за кистьовим динамометром (69,8 кг), підтягування на перекладині (10,2 раз), стрибку в довжину з місця (298,5 см), метанні набивного м'яча (17,75 м), а експресивні лідери результативніше виконували човниковий біг 3-біг 3x10 м (9,6 с).

Аналіз фізичної підготовленості спортсменів, які займаються баскетболом, показує, що інструментальні та експресивні лідери мають більш високий рівень розвитку фізичних здібностей.

У ході 15 офіційних ігор на першість міста Житомира з баскетболу серед навчальних закладів реєструвалися ігрові дії кожного спортсмена. За нашими даними, лідери команд проводили більше часу у грі, ніж інші гравці.

Гравці-лідери виконували більше кидків із гри, особливо експресивні лідери (15,4 кидків), вони мали найбільший показник результативності кидків (48,5%).

Найбільшу кількість штрафних кидків за гру виконували інструментальні лідери (7,4 кидки), їхня результативність штрафних кидків також вища (68,2%).

Експресивні лідери виконали більше результативних передач (7,9 передач), а інструментальні лідери успішніше перехоплювали м'ячі (12,6 перехоплення). Менше помилок при веденні та передачі м'яча робили інструментальні лідери (7,4 помилок). За показниками сприяння фолу та персональним зауваженням не виявлено достовірних відмінностей у різного контингенту респондентів.

Ефективне керівництво тренера у баскетбольній команді залежить від багатьох психологічних факторів, у тому числі від знання особливостей особистості лідера та послідовника, стиля міжособистісної взаємодії гравців різного статусу у спортивній команді. Ці знання дозволять тренеру успішно працювати не лише з лідерами команди (виявляти їх, розвивати необхідні лідерські якості), але та з послідовниками, а також оптимізувати їх взаємодію, як у тренуваннях, так і змаганнях.

У дослідженнях встановлено, що значних відмінностей виразності кількісних показників особистісних характеристик лідера та послідовника не виявлено, але поведінка їх все ж таки відмінна, оскільки ранги характеристик та їх взаємовплив вказують на їхню своєрідність.

У міжособистісній взаємодії лідерам властиво реалізовувати домінуючий стиль, виявляти оптимістичність, високу активність, виражену мотивацію до досягнення, активний вплив на оточуючих.

У послідовників домінуючий та доброзичливий стилі врівноважені за ступенем прояву, при цьому у них дещо більше виражене прагнення гармонійного спілкування, підтримки, співробітництва, надання підтримки групі, ніж у лідерів.

Результати дослідження показали, що лідери баскетбольної команди набагато ефективніше виконували показники змагальної діяльності. Лідерство є необхідною умовою для ефективної організації та координації взаємодій баскетболістів у змагальній діяльності.

Отримані результати дають нам підставу говорити про те, що під час контролю групових процесів у спортивній команді тренер, для досягнення спортсменом та спортсменкою значимої позиції з емоційного типу лідерства у команді, в порівнянні з діловим, повинен звернути увагу на підвищення вимог до їх особистісних особливостей.

Підвищити ефективність управління процесом лідерства тренер може, спираючись на знання особливостей формування ділового та емоційного статусу гравця.

Особистість тренера, його поведінка, ставлення до спортсмена та їхньої спільної діяльності сприяють не тільки спортивному вдосконаленню гравця, але також формуванню та розвитку його особистості. Вважаю, що баскетболісти, які не мають спортивних розрядів вважають найбільш значущими комунікативні якості тренера, у яких виражається ставлення тренера до спортсмена (доброта, чуйність, справедливість, тактовність, товарицькість).

Кваліфіковані баскетболісти у своїй оцінці тренера орієнтуються насамперед на його професійно-ділову підготовку (високий рівень компетентності у питаннях методики тренування та тактичної підготовки, творче ставлення до роботи, вміння налаштувати спортсмена на боротьбу та підтримувати дисципліну на зборах, вимогливість).



Найбільш сприятливою є установка спортсмена на сприйняття тренера, коли він бачить у тренері партнера, готового та здатного до ефективної співпраці у спортивній діяльності та до порозуміння у повсякденному житті.

Необхідність спільної та узгодженої діяльності висуває потребу в керівництві командою зсередини. Лідером має бути людина, якій підпорядковуватимуться інші члени команди.

Соціально-психологічні дослідження показали, що у групі, що виконує загальне завдання, наявність лідера забезпечує успіх діяльності, а відсутність лідера прирікає дії групи на невдачу.

Ігрові види спорту вчать груповій та індивідуальній відповідальності, сприяють наставництву між тренером-викладачем та студентами, між старшими та молодшими за віком.

Отримані результати дослідження можуть бути використані тренером-викладачем для вивчення внутрішньогрупового лідерства; усунення конфліктних ситуацій; виховання особистісних якостей спортсменів (цілеспрямованості, відповідальності, дисциплінованості); розвитку комунікативних навичок.

Встановлено, що найбільш сильно виражені особистісні характеристики баскетболістів: товарицькість, «прийняття боротьби», незалежність. Між ними та здатністю бути лідером визначено високу кореляцію зв'язку (коефіцієнт кореляції  $r = 0,846$ ).

Проведене дослідження показало, що систематичне включення до навчально-тренувального процесу завдань у вигляді вправ, спрямованих на розвиток наступних особистісних характеристик:

- Почуття відповідальності у гравця перед командою;
- Ініціативність гравця;
- «Прийняття боротьби»;
- Почуття колективізму.

Крім того, підвищує рівень виразності лідерських якостей у всіх гравців команди. Про це свідчать отримані результати, а саме після педагогічного

експерименту показники за рівнем виразності лідерських якостей у баскетболістів експериментальної групи підвищилися не лише у лідерів, а й у всіх членів команди.

#### ВИСНОВОК ДО IV РОЗДІЛУ

Проведення опитування перед кожною грою дозволило визначити психологічний стан гравців та його вплив на ефективність діяльності змагання. Було виявлено, що самопочуття, активність та настрої впливає на коефіцієнт корисності гравців.

Психологічний стан лідера команди значною мірою не впливає на коефіцієнт корисності гравця, але впливає на ефективність змагальної діяльності команди в цілому. Це пояснюється тим, що лідери в спортивній команді мають високий рівень психологічної стійкості, яка дозволяє йому подолати власний негативний стан перед грою. При цьому спостерігається зниження взаємозв'язку між гравцями та лідером команди, що, у свою чергу, призводить до зниження ефективності командних дій. Введення аутотренінгу для лідера баскетбольної команди тривалістю 5 хвилин дозволить робити коригуючий вплив на негативні прояви в психологічному стані перед грою і, отже, дозволить впливати на результат гри.

Встановлено, що лідерські якості необхідно формувати у навчально-тренувальному процесі у всіх гравців команди. Перед діяльністю змагань доцільно здійснювати коригуючий психолого-педагогічне вплив тільки на яскраво вираженого лідера команди. Це приведе до успіху та реалізації головної мети – перемоги у конкретній грі.

## ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

Під час проведеного дослідження встановлено, що у спортивних командах важливе значення має тренер як лідер. Для ефективного управління командою тренеру необхідно знати характеристики (параметри) лідерства з таких причин:

1. Необхідно виявити потенційних лідерів серед членів команди - тих її членів, які візьмуть на себе відповідальність за діяльність команди, будуть спрямовувати енергію інших членів команди в потрібне русло і врівноважувати становище, якщо група або її окремі члени потраплять до умов змагального стресу.

2. Це допомагає формувати необхідні лідерські якості в окремих спортсменів, коли у команді немає явного лідера. Тренер може попрацювати з ними індивідуально, якщо команда неохоче вибирає того чи іншого лідера.

3. Дані про динаміку лідерства часто виявляються корисними для тренера під час аналізу його власної поведінки. Деякі тренери вважають, що звання тренера автоматично забезпечує їх певними лідерськими якостями. Виявивши, що спортсмени не підкоряються їхнім розпорядженням, вони часом не можуть пояснити, чому це відбувається, важко проаналізувати свої дії та свій можливий особистий вплив на команду.

Загалом, найефективніші лідери зазвичай ті, хто краще за інших розуміє роль лідерів та його команди, а також можуть оцінити відносний статус членів групи. Тому тренер має прагнути не лише формувати у себе таке розуміння, а й виявляти лідерів серед членів команди.

Тренер повинен оцінювати свою роль офіційного лідера з погляду параметра орієнтації на завдання чи міжособистісні відносини. Якщо виявиться, що він орієнтований головним чином на завдання, то йому слід врахувати як сильні, так і слабкі сторони цієї позиції і, можливо, вибрати собі помічника або капітана команди, який доповнював би його установки та орієнтацію.

Тренеру слід вибирати капітана не шляхом виявлення популярності його у різних членів команди, а спробувати визначити формальними та неформальними способами, кого в групі вважають найбільш здатним допомогти досягненню загальногрупових цілей.

Тренер, як лідер команди з очевидними ознаками влади, і лідер-спортсмен повинні зуміти сформувати у себе єдине ставлення до помірної внутрішньогрупової напруженості та конфліктів між членами команди.

Тренер, який ставить перед собою завдання досягти успіху, повинен бути в змозі витримати тягар тимчасової непопулярності під час напружених тренувань.

Якщо тренер, який прагне досягти успіху, працює з командою, орієнтованою на встановлення хороших дружніх відносин, йому слід бути готовим до можливої необхідності заміни низки спортсменів із вираженою міжособистісною орієнтацією на гравців, чиї установки більш відповідають його власним.

Якщо ж гравці мають велику потребу в досягненні успіху, а тренер орієнтований на міжособистісні стосунки, то йому доведеться бути готовим до появи ворожості та критики з боку спортсменів.

Уявлення тренерів про себе найчастіше не збігаються з тим, як оцінюють їхні особистісні якості та професійні знання спортсмени. Тому тренерам необхідно аналізувати свою поведінку та діяльність за допомогою різних засобів (відеозаписів, кінозйомки, під час стандартизованих та нестандартизованих опитувань та бесід), щоб навести їх відповідно до свого уявлення про себе. Навіть сама спроба самовдосконалення допоможе сформувати позитивне ставлення до тренера з боку спортсменів.

Крім того, рекомендуємо проводити соціально-психологічний тренінг, спрямований на підвищення рівня групової згуртованості та покращення соціально-психологічного клімату в спортивних групах.

Ціль тренінгу: підвищення згуртованості команди, розвиток колективу як цілісного групового суб'єкта. Тренінгові заняття розвивають такі навички

та вміння: доброзичливість, інтерес та вміння будувати довірчі стосунки один з одним; емоційно співпереживати члену команди; співпрацювати та діяти спільно; узгоджувати свої дії з іншими та спільно вирішувати поставлені завдання; вирішувати конфліктні ситуації, що сприяє зближенню членів команди та розвитку почуття «Ми» у колективі.

В основі змісту програми тренінгу «Розвиток згуртованості команди» лежить вирішення проблем, які близькі та зрозумілі учасникам: як будувати відносини у колективі та протистояти тиску; як зрозуміти іншу людину під час розмови, і як важливо вміти донести свої думки та почуття до співрозмовника. Таким чином, формується комунікативна компетентність членів команди, але в її основі динамічно розвивається групова згуртованість, проявляється психологічна стійкість.

## ВИСНОВКИ

На основі аналізу сучасного дискурсу лідерології можна стверджувати, що лідерство є міждисциплінарною проблемою, яка протягом століть розглядається з різних наукових позицій і характеризується значною розробленістю. Водночас наразі розуміння феномену лідерства набуває нових обрисів, що відображається в існуванні різноаспектних його трактувань. На основі аналізу наукових джерел прийшли до висновку, що ключовими чинниками, що впливають на визначення поняття «лідерство» є:

- генетичний підхід до трактування сутності феномену лідерства;
- методологічний підхід до трактування сутності феномену лідерства;
- галузь науки, через призму якої розглядається феномен лідерства.

Узагальнюючи дослідження різноаспектних виявів лідерства, підсумуємо, що незважаючи на значну розробку, найбільше уваги у науковому дискурсі приділяється вивченню індивідуального лідерства. Зокрема, це обумовлено існуючим запитом на виховання особистостей-лідерів, здатних взяти відповідальність за спрямування різних суспільних підсистем та суспільства загалом на інноваційні трансформації в умовах необхідності адаптації до різнопланових викликів мінливого сьогодення.

В процесі дослідження встановлено, що спортивна команда є малою соціальною групою, оскільки у ній спільна мета об'єднала групу людей. Крім зовнішнього впливу, така група відрізняється самоврядуванням – деякі з її учасників самі стають лідерами. У таких командах лідерство необхідне і навіть природне. Завдяки цьому феномену поведінка членів групи скоординована, взаємини між ними у потрібній формі налагоджені відповідно до цілей та завдань діяльності.

Лідерство у спортивних групах та колективах слід розглядати як соціально необхідний, природний процес самоврядування та координації взаємодій та взаємовідносин між спортсменами у зв'язку з цілями та завданнями діяльності. Лідер як суб'єкт лідерського процесу впливає на

команду, члени команди ж приймають або відкидають ці дії. Прийняття лідерського впливу виявляється у підпорядкуванні, дотриманні вказівок, порад, прохань лідера і, навпаки, відмова проявляється у непокорі, незгоді з лідером, ухилянні від виконання його розпоряджень. Вплив лідерства та лідера у спорті може бути безпосереднім (навіть фізично), зовні легко фіксованим, але може мати і приховану форму, бути опосередкованим багаторазово через будь-які фактори, наприклад, через етичні чи моральні норми, що існують у даній спортивній команді.

У ролі лідера спортивної команди, як свідчить практика, виступає зазвичай найавторитетніший, досвідчений спортсмен. У спорті найвищих досягнень лідером є майже завжди один із найсильніших спортсменів команди.

У спортивній команді лідери найчастіше здійснюють кілька функцій. У зв'язку з цим відбувається розподіл лідерських ролей, відповідно до яких лідерів прийнято розділяти на ділових (сконцентрованих на виконанні поставленого завдання) та експресивних/емоційних (що акцентують свою увагу на побудові взаємин між учасниками групи).

Спостереження показали, що теорія та практика спортивних ігор йде шляхом виділення в ігровому процесі типових тактичних побудов та різних їх варіантів. Ці типові варіанти здійснюються у тренувальному процесі; при цьому, чим більше виділено та награно таких варіантів, тим успішніша діяльність команди, тим вища її кваліфікація. Отже, ігровий процес до певної міри алгоритмований, його зміст становить перехід від одного алгоритму до іншого. Дослідження показують, що творчість гравців в ігровому процесі спрямована саме на пошук розв'язання переходу від одного алгоритму до іншого. Ці умови формують дві основні тенденції у реалізації самоврядування команди:

- команда, як система, набуває стійкого характеру, дедалі більше впорядковується структура її діяльності. Ентропія як міра порядку в діяльності з кваліфікацією команди зменшується. Поруч із цим процесом, відбувається

централізація управління, кількість носіїв зменшується, лідери дедалі більше набувають автократичного характеру;

- кожен гравець на окремих відрізках ігрового процесу і в кожному алгоритмі повністю обізнаний про свої дії та дії партнерів, тобто він діє за умов повної визначеності.

У кожному алгоритмі як окремо взятій ситуації є свій ситуативний лідер, який своїми діями запускає весь механізм дії своїх партнерів. Звідси, за таких умов зростає роль саме ситуативного лідера, практично ним може бути кожен із гравців команди.

Коли у спортивних команд є ефективні лідери, вони збільшують свої шанси на покращення, спільну роботу та перемогу у більшій кількості ігор.

Спортивне лідерство – це діяльність, спрямована на те, щоб допомогти гравцям показувати свої найкращі результати незалежно від виду спорту. Спортивні лідери використовують цю рису, щоб спонукати гравців тренуватися, розвивати свої особливі навички та добре виступати під тиском. У той час як тренери, помічники тренерів та капітани команд виконують формальні керівні ролі, інші гравці можуть брати на себе неформальні керівні ролі, постійно підтримуючи позитивну взаємодію з товаришами по команді. Наприклад, один баскетболіст може мотивувати інших гравців практикувати штрафні кидки доти, доки вони не заб'ють у певному відсотку випадків. Ефективне лідерство у спорті може призвести до позитивного функціонування групи та, зрештою, до більшої кількості перемог.

Дослідження лідерства та групових ролей проводилося на прикладі баскетбольної команди ДЮСШ «Динамоєць». Було встановлено, що стиль керівництва у цій організації є демократичним, тобто характеризується колективною діяльністю, за якою забезпечується активна та рівноправна участь усіх співробітників в обговоренні намічених для реалізації цілей. Директор ДЮСШ «Динамоєць» завжди прислухається до своїх співробітників, враховує їх побажання та бере до уваги скарги. Такий же стиль управління мають і тренери команд.



В процесі опитування та методу Кетела було емпірично досліджено баскетбольну команду. Встановлено, що інструментальні лідери показували більш високі результати (п'ятивідсотковий рівень значимості) у порівняно з показниками спортсменів решти групи спортсменів у підтягуванні на перекладині, стрибку в довжину з місця, метання набивного м'яча. Експресивні лідери результативніше виконували човниковий біг 3x10 м, проводили більше кидків із гри (15,4 кидка), мали найбільший показник результативності кидків (48,5%), виконували більше результативних передач (7,9).

Інструментальні лідери успішніше перехоплювали м'ячі (12,6 перехоплення), робили менше помилок при веденні та передачі м'яча (7,4 помилки). Виявлено суттєві відмінності у фізичній підготовленості та результатах змагальної діяльності баскетболістами між інструментальними та експресивними лідерами, які слід враховувати у тренувальному процесі та змагальній діяльності.

Послідовник, як і лідер спортивної команди, спрямований у зовнішній світ. Також було виділено 10 лідерів та 27 послідовників. Встановлено, що послідовник більш соціально пасивний. Його емоційність і спонтанність, з вираженою чутливістю та тривожністю врівноважує його поведінку, тим самим він регулює свою поведінку в соціумі відповідно до загальноприйнятих правил. Лідер більш агресивний.

Проведене дослідження на баскетбольній команді показали повну можливість докладання даних до будь-яких соціальних груп з деякими поправками, як-от на:

- зміст діяльності кожної соціальної групи формує специфічний зміст кожної лідерської ролі за збереження всіх їх типів;
- якщо в спортивних іграх ігровий процес алгоритмований і відбувається концентрація лідерських ролей на обмеженій кількості носіїв, то в інших видах діяльності такої концентрації може не бути, процес лідерство матиме демократичний характер;

- якщо у спортивних іграх зростає значення ситуативного лідерство, то інших соціальних група пріоритетне значення набуває функціональне лідерство.

Рекомендовано у навчально-тренувальному процесі використовувати вправи, спрямовані на розвиток наступних особистісних характеристик: почуття відповідальності у гравця перед командою; ініціативність гравця: «прийняття боротьби»; почуття колективізму. Також рекомендували використовувати аутотренінг для лідерів команди перед кожною грою.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Александров, Ю.В. (2017). Психологічні аспекти лідерства. Лідери ХХІ століття. Формування особистості харизматичного лідера на основі гуманітарних технологій: матер. наук. конф. (с. 152–154). 21-22 вересня, 2017, Харків: НТУ «ХП».
2. Бабаліч В. Професійна підготовка майбутніх учителів фізичної культури на заняттях зі спортивнопедагогічного вдосконалення. Молодий вчений. 2018. Вип. 12(64). С. 330–333.
3. Белецька А. А. Психологічні особливості мотиваційної спрямованості спортсменів командних та індивідуальних видів спорту. The scientific heritage. 2020. No 54. С. 59–63.
4. Васьківський, Г. А., Євгенія Вячеславівна Воробйова. "Розвиток лідерського потенціалу спортивної молоді: психолого-педагогічний аспект." (2020). <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/23af0d62-b29a-4c18-ac1a-54472b50f295/content>
5. Волківська Д. Розвиток лідерського потенціалу студентського активу в університетському середовищі : дисертація канд. пед. наук : 13.00.05. Київ, 2016. 455 с.
6. Гриньова, М. В. "Тлумачення поняття «лідерство» в сучасному дискурсі лідерології." (2022). Електронний ресурс. Режим доступу: <https://enpuir.npu.edu.ua/handle/123456789/38017>
7. Гура Т. Психологія лідерства в бізнесі : навч. посібник / Т. Гура, О.Романовський, А. Книш ; Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». – Харків : Друкарня Мадрид, 2017. – 100 с
8. Демчук, Т. Р., В. В. Дутчак. "Регуляція психологічного клімату спортивної команди." Молодий вчений (2022). [https://scholar.google.com.ua/scholar?hl=uk&as\\_sdt=0%2C5&as\\_](https://scholar.google.com.ua/scholar?hl=uk&as_sdt=0%2C5&as_)
9. Джамгаров Т.Т. Лідерство у спорті / Т.Т. Джамгаров, В.І.Румянцева. – К.: Фізкультура і спорт, 2015. – 80 с., іл.

10. Жибак, Мирон. "Лідерство в системі менеджменту." Рекомендовано Вченою радою ВП НУБіП України «Бережанський агротехнічний інститут»(Протокол № 9 від 26.05. 2022 року): 70. <https://scholar.google.com.ua/scholar?start=10&>

11. Живко, О. В., М. І. Копитко. Сутність лідерства та лідерські навички." збірник наукових праць (2022). <http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/16263/>

12. Ільчишин, Д. О. "Значення лідера в менеджменті." [https://lnup.edu.ua/lnau/attachments/6131\\_%d0%97%d0%b1 %d1%96%d1%80%d0%bd%d0%b8%d0%ba%20%d1%82%d0%b5%d0%b7.pdf#page=245](https://lnup.edu.ua/lnau/attachments/6131_%d0%97%d0%b1 %d1%96%d1%80%d0%bd%d0%b8%d0%ba%20%d1%82%d0%b5%d0%b7.pdf#page=245)

13. Карабанова, Д., Т. Рябоволик. "Характеристика і оцінка типів лідерства в менеджменті." наука–виробництву (2021): 164. <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/24e4f1b2-3f0b-4aac-a485-3cf55efa5ed4/content#page=164>

14. Калашнікова С. Розвиток лідерського потенціалу сучасного університету : основи та інструменти: Навчальний посібник. Київ : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. 44 с

15. Класифікація стилів лідерства за к.Левіним. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://studfile.net/preview/5643625/page:17/>

16. Командні ролі Белбіна. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://azbyka.com.ua/uk/komandnye-rol-i-belbina-opredelenie-i-klassifikatsiya/>

17. Кононець М. "Психологічні аспекти формування лідерської культури керівника у контексті рефлексивної моделі управління." Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії 77 (2019): 181-191. <http://vestnikzgia.com.ua/article/view/177753>

18. Коркішко, Олена, Єлізавета Завалій. "Проблема лідерства у психолого-педагогічній науці: суть, класифікація та функції." Гуманізація навчально-виховного процесу 2 (102) (2022): 7-17. Електронний ресурс. Режим доступу: <http://gnvp.ddpu.edu.ua/article/view/274823>

19. Коркішко, О. Г. Коркішко, А. В. (укл.) (2021). Методичні вказівки до вивчення навчальної дисципліни «Лідер в освіті» для здобувачів третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти за освітньою програмою «Освітні, педагогічні науки» спеціальності 011 Освітні, педагогічні науки денної та заочної форми навчання. Слов'янськ: ДВНЗ «ДДПУ».

20. Коркішко, О. Г. "Лідерство як передумова ефективної системи менеджменту організації." Bulletin National University of Water and Environmental Engineering 4.92 (2020): 85-95.  
<https://visnyk.nuwm.edu.ua/index.php/econ/article/view/ve420209>

21. Курінов, Є. Л. Влада та лідерство: сутність та значення. Diss. 2023. Електронний ресурс. Режим доступу:  
<http://repo.uipa.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/7553/1/collection-of-abstracts-LVII-%D0%A2.3-137.pdf>

22. Кучинський, Володимир Анатолійович, and Петро Григорович Перерва. Інформаційні аспекти менеджменту персоналу. Diss. 2022.  
<https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/a12ee518-f42e-4991-9bee-f8b336ddc9ac/content>

23. Лисецька, О. Я. Лідерство в спортивній команді." Інтернаціоналізація як фактор конкурентоспроможності сучасного університету: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції 2017, с. (2017): Електронний ресурс. Режим доступу:  
[https://mdu.in.ua/Nauch/Konf/2017/internatcionalizatcija\\_jak\\_faktor\\_konkurentospromozhnosti.pdf#page=266](https://mdu.in.ua/Nauch/Konf/2017/internatcionalizatcija_jak_faktor_konkurentospromozhnosti.pdf#page=266)

24.Є.В.Імас , Ю.П.Мічуда ,Ярмолюк О.В. “Маркетинг в спорті:Теорія і практика”,С.9-38.

25. Ляшенко В. М., Корж Є. М., Подлесная Н. М., Розпутній О. П. Визначення психологічного клімату та його складових у спортивній команді з волейболу. Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 15. Науково-педагогічні проблеми фізичної культури (фізична культура і спорт). Київ: Видавництво НПУ імені М. П. Драгоманова, 2020. Вип. 4(124). С. 51–54

26. Маркіна І. А. Лідерство як феномен сучасного менеджменту / І. А. Маркіна, В. Л. Вороніна, І. А. Дмитренко // Економічний простір. – 2020. – № 159. – С. 88-91. <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/handle/123456789/6722>

27. Менеджмент і маркетинг у фізичній культурі і спорті : навч. посіб. / Світлана Криштанович, Володимир Холявка. - Львів : ЛДУФК, 2018.- 176 с

28. Міляєва В. Розвиток лідерського потенціалу в процесі формування управлінської компетентності керівників навчальних закладів. Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. Педагогічні науки. 2014. Випуск 1. 14 с. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/33688678.pdf>

29. Могильна, Л. М. "Роль лідера в управлінні персоналом." ISBN 978–617–8187–00–2© Херсонський національний технічний університет, 2023© Kherson National Technical University, 2023 (2023): 231. [https://www.researchgate.net/profile/Mykola-Voichenko/publication/371476826\\_](https://www.researchgate.net/profile/Mykola-Voichenko/publication/371476826_)

30. Модель розвитку груп Такмана Електронний ресурс. Режим доступу: <https://learnlifelong.net/model-rozvytku-grup-takmana/>

31. Нежинська О. Лідерство та керівництво: психологічний дискурс: монографія. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2020. 264 с.

32. Нестуля С., Нестуля О., Кононец Н. Дидактика лідерства. Сучасні погляди на формування лідерської компетентності здобувачів вищої освіти : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2021. 591 с.

33. Олійник Н. А., Войтенко С. М., Олійник Н. А., Войтенко С. М. Психологічні особливості спортивної діяльності: монографія. Вінниця: ВНАУ, 2020. 240 с
34. Орбан-Лембрик Л. Е. Соціальна психологія: підручник: У 2 кн. Кн. 2: Соціальна психологія груп. Прикладна соціальна психологія. – К.: Либідь, 2006 – 560с. с.116-118
35. Пірен М. Лідерство : сутність та реалізація в українському суспільстві: навч. посібник. Київ : Університет «Україна», 2012. 232 с
36. Полисаєв О. Лідерство в контексті суспільних трансформацій: соціально-філософський аналіз : дисертація канд. філос. наук : 09.00.03. Переяслав-Хмельницький, 2018. 201 с.
37. Пономарьов О. С. Професійна відповідальність у спортивній педагогіці : навч. посіб. / О. С. Пономарьов, Л. В. Зінченко. – Харків: НТУ «ХП». Видавець О. А. Мірошніченко, 2019. – 200 с
38. Рибалко П. Ф., Самохвалова І. Ю., Мелюшкіна В. В. Рівень групової згуртованості спортивно – ігрових студентських команд аграрного університету. Вісник Чернігівського національного педагогічного університету ім. Т. Г. Шевченка. Чернігів: ЧНПУ, 2017. Вип. 142. С. 159 - 163
39. Синіговець В. І., Синіговець Л. І., Дісковський В. І. Методика розвитку і оцінювання рухових якостей учнів старшого шкільного віку на уроках фізичної культури з футболу. Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 15: Науково-педагогічні проблеми фізичної культури (фізична культура і спорт). Київ, 2022. Вип. 4(149). С. 107–113
40. Соловійов, А. І., І. Г. Глухов. "особливості діяльності менеджера у сфері фізичної культури та спорту." Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки» 48 (2023): 53-58. <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/808>
41. Сторожук, Михайло Миколайович, Наталія Анатоліївна Седова. "Психологія поведінки лідера в спортивній команді." редакційна колегія:

Пупишева ВЯ, директор інституту; Кравченко ОВ, кандидат філологічних наук; Чурпій КЛ, кандидат медичних наук; Сябренко ГП, кандидат медичних наук (2019). Електронний ресурс. Режим доступу: <https://vmurol.kr.ua/wp-content/uploads/2019/05/%D0%97%>

42. Сторожев Р. Стан дослідження проблеми лідерства у вітчизняній та зарубіжній літературі. Держави і регіони. Серія : державне управління. 2017. № 3. С. 21–25

43. Сутність та роль управління та менеджменту. URL: [https://pidru4niki.com/1376102537374/meditsina/sutnist\\_rol\\_upravlinnya\\_menedzhmentu](https://pidru4niki.com/1376102537374/meditsina/sutnist_rol_upravlinnya_menedzhmentu)

44. Теорія і практика формування лідера: навч. посіб. / Романовський О. Г., Гура Т. В., Книш А. Є., Бондаренко В. В. Харків: НТУ «Харківський політехнічний інститут», 2017. 100 с.

45. Тимошенко О. В. Теоретико-методичні засади оптимізації професійної підготовки вчителів фізичної культури у вищих навчальних закладах: автореф. дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.04. Київ, 2009. 38 с.

46. Тіняков, Артем Олександрович. Харизматичне лідерство спортивного тренера." Харків 2019 рік: 134. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/270039737.pdf#page=134>

47. Тіняков, Артем Олександрович "Лідерські якості легкоатлетів високої кваліфікації." Теорія і практика управління соціальними системами 2 (2020): 94-112. <http://tipus.khpi.edu.ua/article/view/2078-7782.2020.02.08>

48. Тіняков, Артем Олександрович "Лідерські якості спортсменів як складова їх готовності до професійного самовизначення після завершення спортивної кар'єри." Теорія і практика управління соціальними системами 4 (2019): 68-82. <http://tipus.khpi.edu.ua/article/view/194549>



49. Тягур Р.С. Вимоги, які ставляться до сучасного менеджера у сфері фізичного виховання і спорту. Вісник Прикарпатського університету. Серія: Фізична культура. 2014. № 20. С. 46–52.

50. Черленяк, Іван, Ніна Пойда-Носик. "Лідерство і менеджмент в умовах глобальної конкуренції: комплементарність та синергія." *Геополітика України: історія і сучасність* 1 (26) (2021): 104-116.  
<https://scholar.google.com.ua/scholar?start=10&q=%D0%BB%D1%>

51. Федик О. В. Психологія спорту: матеріали для самопідготовки до семінарських занять для студентів спеціальності «Психологія». Івано-Франківськ: Інн, 2013. 226 с

52. Федорина, Тетяна Євгенівна, В. В. Фоменко, А. О. Сластіна. "Формування лідерських якостей у студентів високого рівня спортивної майстерності." (2019)

<https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/cf82877c-cf3f-48d0-9d6b-c4af4ed9a931/content>

53. Федорина, Тетяна Євгеніївна, Анастасія Рилова. "СПОРТ ЯК ВАЖЛИВИЙ ФАКТОР СТАНОВЛЕННЯ ОСОБИСТОСТІ ЛІДЕРА." *Харків 2019 рік*: 138. <https://core.ac.uk/download/pdf/270039737.pdf#page=138>

54. Феррацці К. Неформальне лідерство. Як надихати команду та досягати результатів / пер. з англ. Я.А. Лебеденко. Харків : КСД, 2022. 224 с.

55. Формування лідерських відносин у спортивній команді / Н. Ю. Борейко, О. О. Петренко, Л. В. Зінченко, О. В. Трегубова // *Лідери XXI століття. Формування особистості харизматичного лідера на основі гуманітарних технологій для управління соціальними системами: матеріали 4-ї міжнар. наук.-практ. конф., 29-30 вересня 2020 р. / заг. ред. О. Г. Романовський ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". – Електрон. текст. дані. – Харків, 2020. – С. 107-110. Режим доступу: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/6159>*

56. Хомяк, Григорій Григорович. "професійно-значущі та особистісні якості майбутнього вчителя фізичної

культури для організації командних взаємодій." *вісник* 1471 (2020): 170.

[http://46.201.250.252/bitstream/handle/123456789/2088/%D0%92%D1%96%D1%81%D0%BD%D0%B8%D0%BA\\_52\\_2023.pdf?sequence=1&isAllowed=y#page=170](http://46.201.250.252/bitstream/handle/123456789/2088/%D0%92%D1%96%D1%81%D0%BD%D0%B8%D0%BA_52_2023.pdf?sequence=1&isAllowed=y#page=170)

57. Ягоднікова В., Гриньова М. Роль неформальної освіти у вихованні лідерських якостей підлітків. *Інноватика у вихованні*. 2021. Випуск 13. Том 2. С. 73–81

58. Якушко Н. Теорії лідерства: генеза та сучасна інтерпретація. *Право та державне управління*. 2016. № 4. С. 130–135.

59. Andriukaitiene, Regina, Janulionis, Ernestas and Voronkova, Valentyna (2019). The concept of corporate social responsibility and its implementation in the activity of organizations. *Humanities Bulletin of Zaporizhzhе State Engineering Academy*, 76 184-196. DOI: <https://doi.org/10.30839/2072-7941.2019.165128>

60. Brignollsson, E. and Makafi, E. (2016). *Second era of machines: work, progress and prosperity in times of extraordinary technologies*. Kyiv: FUND, 236