



## СТИЛІ ТРЕНЕРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК ОСНОВА УПРАВЛІННЯ У СПОРТИВНИХ ІГРАХ

Комоцька Оксана<sup>(ABCD)</sup>, Сушко Руслана<sup>(CDEF)</sup>

Київський університет імені Бориса Грінченка,  
м. Київ, Україна

Внесок автора:

A – концепція та дизайн дослідження; B – збір даних;  
C – аналіз і інтерпретація даних; D – написання статті;  
E – редагування статті; F – остаточне затвердження статті

### Анотація

*Вступ.* Від стилю управління тренера в спортивній команді залежить ефективність роботи на результат, мотивація, загальна атмосфера та побудова професійних взаємовідносин, що обумовлює складність та багатогранність процесу управлінської діяльності тренера і залежить від багатьох психологічних аспектів. Сукупність зазначених складників тренерської діяльності, ускладнених зміною поколінь, сучасними особливостями сприйняття і опрацювання інформації, характерною індивідуалізацією у командних спортивних іграх, наявною потребою у корекції ставлення до комунікації «тренер-спортсмен» через загальне підвищення самооцінки особистості в суспільстві налаштовує на розуміння необхідності оптимізації навчально-тренувального і змагального процесу за рахунок пошуку шляхів конкретизації стилю управління тренера у спортивних іграх.

*Мета дослідження* – визначити, узагальнити та обґрунтувати наукові підходи до формування стилю управління тренерської діяльності у процесі керування командами в спортивних іграх.

*Матеріал і методи:* аналіз та узагальнення даних науково-методичних літературних джерел і інформативних даних мережі Інтернет, теоретичне моделювання.

*Результати.* На основі доступного науково-методичного матеріалу охарактеризовано та проаналізовано наукові підходи психологів і фахівців галузі фізичної культури і спорту, що опікуються питаннями формування стилю управління тренерської діяльності у спортивних іграх. Узагальнено специфічні впливові чинники та обґрунтовано алгоритм формування стилю управління командою у спортивних іграх, що обумовлює сучасні підходи до формування стилю тренерської діяльності:

*Висновки.* Наукові підходи до формування стилю управління тренерської діяльності у процесі керування командами в спортивних іграх еволюційно зазнали суттєвих змін у змістовому наповненні через особливості розвитку сучасного суспільства та вимоги толерантної комунікації у взаємодії «тренер-спортсмен».



Констатуємо, що проведений аналіз наявного розподілу стилів управління потребує якісного уточнення та опису специфіки ознак, що конкретизують індивідуальний стиль тренерської діяльності у процесі управління командою в спортивних іграх.

**Ключові слова:** спортивні ігри, стиль управління, керування командою, тренерська діяльність, алгоритм, тренувальний і змагальний процес.

## COACHING STYLES AS A BASIS FOR MANAGEMENT IN SPORTS GAMES

**Komotska Oksana, Sushko Ruslana**

*Borys Grinchenko Kyiv University, Kyiv, Ukraine*

### Abstracts

*Introduction.* The efficiency of work, motivation, general atmosphere and building of professional relationships depend on the coach's management style in a sports team, which determines the complexity and versatility of the coaching process and depends on many psychological aspects. The combination of these components of coaching activity, complicated by the change of generations, modern features of perception and processing of information, individualization in team sports games, the existing need to correct the attitude to the communication "coach-athlete" through the general increase of self-esteem in society, sets up an understanding of the need to optimize the training and competitive process by finding ways to specify the style of coach management in sports games.

*Purpose:* to identify, generalize and substantiate scientific approaches to the creation of a coaching management style for teams in sports games.

*Material and methods:* analysis and generalization of data from scientific and methodical literature sources and informative data from the Internet, theoretical modeling.

*Results.* The scientific approaches of psychologists and specialists in the field of physical culture and sports, who deal with the formation of the coach's management style in sports games, are characterized and analyzed based on the available scientific and methodological material. The specific influencing factors are generalized and the algorithm for forming a team management style in sports games is substantiated, which determines modern approaches to the creation of a coaching style.

*Conclusions.* Scientific approaches to the formation of the coach's management style in sports games have undergone significant changes due to the peculiarities of the modern society development and the requirements of tolerant communication in the interaction "coach-athlete". We state that the analysis of the existing management styles requires qualitative clarification and description of the features that specify the individual style of coaching in the process of team management in sports games.

**Key words:** sports games, management style, team management, coaching activity, algorithm, training and competitive process.

## Вступ

Поняття стилю управління носить характеристики загальних підходів до керування процесом будь-якої діяльністю і характеризується сукупністю системних прийомів, що використовуються в управлінській діяльності [21].

Від стилю управління тренера в спортивній команді залежить ефективність роботи на результат, мотивація, загальна атмосфера та побудова професійних взаємовідносин, що обумовлює складність та багатогранність процесу управлінської діяльності тренера і залежить від багатьох психологічних аспектів [13, 16, 17].

Особливої уваги розгляд питання заслуговує через значущість завдань управління навчально-тренувальною та спортивно-оздоровчою діяльністю в умовах глобальних викликів і кризових явищ [2, 5, 7, 10].

Саме сукупність зазначених проблем, ускладнених зміною поколінь, сучасними особливостями сприйняття і опрацювання інформації, характерною індивідуалізацією у командних спортивних іграх, наявною потребою у корекції ставлення до комунікації «тренер-спортсмен» через загальне підвищення самооцінки особистості в суспільстві налаштовує на розуміння необхідності оптимізації навчально-тренувального і змагального процесу за рахунок пошуку шляхів конкретизації стилю управління тренера у спортивних іграх.

## Мета дослідження

Мета дослідження – визначити, узагальнити та обґрунтувати наукові підходи до формування стилю управління тренерської діяльності у процесі керування командами в спортивних іграх.

## Матеріали та методи дослідження

*Методи дослідження:* аналіз та узагальнення даних науково-методичних літературних джерел і інформативних даних мережі Інтернет, теоретичне моделювання.

*Організація дослідження:* проведено узагальнюючий аналіз наукових підходів до визначення стилів управління командами у спортивних іграх і сформовано алгоритм підходів до формування індивідуального стилю тренерської діяльності.

## Результати дослідження та їх обговорення

Німецько-американський психолог Курт Левін одним з перших системно підійшов до питань вивчення загальних стилів управління та класифікував їх, поділивши за трьома категоріями політичних систем (авторитарна, ліберальна та демократична) [20]. Підтримана науковцями-послідовниками ідея набула широкого впровадження і знайшла обґрунтовані визначення відповідно до специфіки діяльності.

Спортивна сфера не залишилась осторонь зазначеного розподілу саме за такою системою класифікації стилю роботи тренерських кадрів через специфіку комунікації під час керування навчально-тренувальним та змагальним процесом, адже взаємодія



тренер-спортсмен передбачає можливість різної побудови стосунків з урахуванням описаних підходів, що пояснюють атмосферу ефективного тренування [21].

Висновки, експериментально доведені Куртом Левіном і його командою близько 80 років назад, стосовно відсутності ідеального стилю, його залежності від умов і ситуацій, особистісних якостей лідера і специфіки групи актуальні і донині [20, 21].

Відомий американський психотерапевт і винахідник трансактного аналізу (напряму у психотерапії) Ерік Берн обґрунтував потребу розгляду комунікації людей за відповідним розподілом ролей (батько, дорослий, дитина) [19]. На думку фахівця, такий розподіл характеризує ситуативність думок, висловлювань та вибір можливих рішень, які обирає керуюча особа залежно від умов, у яких опинилася.

Стиль управління тренерської діяльності обумовлений функціями тренера відповідно його професійних вимог, до яких належать такі структурні компоненти: набір/відбір в команду; організація навчально-тренувальної роботи; безпосередній навчально-тренувальний процес, контроль за ефективністю управління командою, відновлення спортсменів і підготовка до змагань, можливість опанування інноваційних технологій [4, 8, 14, 15].

Психологиня Каткова Т. визначає стиль керівництва через увагу до двох головних компонентів: особистісні якості керівника і характерні особливості поведінки керівника під час функції управління. На думку науковця, саме відношення

до підлеглих і обрані підходи, що застосовуються для досягнення поставленої керівником мети, визначають індивідуальний стиль керівництва [3].

За двома основними чинниками (увага до результату і турбота про людину) американські науковці Блейк Р. і Моутон Д. довели можливість вимірювати управлінську діяльність. Вони обґрунтували зміст різного співвідношення цих показників, визначивши типологію керівників за п'ятьма позиціями: диктатор, демократ, організатор, маніпулятор і песиміст [9, 12].

Фахівці з менеджменту і маркетингу у фізичній культурі і спорті Криштанович С. та Холявка В. розглядають види наукових підходів до управління в галузі через призму трьох напрямків роботи: системний, процесний і ситуаційний [6], що у відповідному ступені інтерпретації може бути доцільним для характеристики прийнятих рішень у процесі тренерської діяльності. Відповідно до назв зазначених підходів вкладено зміст вибору базових концепцій, що ознаменовують специфіку спрямованості організації процесу управління.

Визнаючи специфіку змістової комунікації зі спортивними командами через призму спрямованості взаємодії, група авторів запропонувала власне визначення домінуючого індивідуального стилю тренерської діяльності за таким розподілом: емоційно-імпровізаційний, емоційно-методичний, розмірковуючо-імпровізаційний, розміркуючо-методичний [11]. Характерними

ознаками представленого розподілу стали орієнтація на процес/результат, динамічні характеристики стилю та результативність [6].

Науковцями зазвичай аналізується особистість через визначення значущих професійних якостей та існування особистісних проявів тренера, майже не враховуючи індивідуально-типологічні особливості темпераменту, що сприятимуть процесу перетворення наявних задатків у здібність до ефективної управлінської діяльності тренера [1, 18].

На основі вивчення врахованих науковцями аспектів взаємодії, що визначають основні характеристики стилю керівництва, до спільних ознак доцільно віднести такі:

- індивідуальний підхід до вибору рішень, або врахування думок команди, помічників тренера, адміністрації;

- манера комунікації носить повчальний, дружній, безальтернативний характер;

- мотиваційні стимули сформовані на основі позитивної ініціативи, або передбаченого негативного покарання;

- комунікація в команді передбачає розподіл професійного і особистісного, постійно вивіреної дистанційності, обґрунтованого зближення для плідної взаємодії на результат;

- розставлені акценти на допустиму альтернативність думок, реальний зворотній зв'язок на відгуки і можливі перспективи спільного пошуку рішень;

- потреба у підтримці під час узгодження рішень.

Узагальнюючи зазначені вище думки авторів у підсумку проведеного аналізу наукових підходів до формування стилю управління командою у спортивних іграх доцільно запропонувати алгоритм урахування таких специфічних впливових чинників:

- індивідуальні особливості темпераменту;

- гендерний набір характерних рис та ознак;

- особистісні якості фахівця, у тому числі обумовлені вихованням;

- рівень професійної підготовленості;

- сформовані тренерським досвідом типологічні ситуаційні шаблони прийнятих рішень;

- власні переконання щодо потреби самовдосконалення і ставлення до інноваційних технологій, що формують фаховий світогляд і компетенції.

Управління командою у спортивних іграх доцільно розглядати як роль, що виконується тренером з урахуванням широкого спектру спадкових і набутих ознак, які активуються в залежності від низки впливових чинників, що можуть підлягати допустимій корекції та обумовлювати індивідуальну модель формування стилю тренерської діяльності: ротація гравців, спрямованість на результат, зміна рівня відповідальності (рівень чемпіонату, збірна), традиційна комунікація з командою, емоційне забарвлення конкретної ситуації тощо.

## Висновки

Наукові підходи до формування стилю управління тренерської



діяльності у процесі керування командами в спортивних іграх еволюційно зазнали суттєвих змін у змістовому наповненні через особливості розвитку сучасного суспільства та вимоги толерантної комунікації у взаємодії «тренер-спортсмен».

Констатуємо, що проведений аналіз наявного розподілу стилів управління потребує якісного уточнення та опису специфіки ознак, що конкретизують індивідуальний

стиль тренерської діяльності у процесі управління командою в спортивних іграх.

**Перспективи подальших досліджень у даному напрямку** ґрунтуються на продовженні поглибленого вивчення питань ефективного управління навчально-тренувальною і змагальною діяльністю з урахуванням сучасних тенденцій якісної взаємодії тренер-спортсмен.

### Література:

1. Воронова ВІ. Психологія спорту: навч. посібник. 3-тє вид., без змін. Київ: Олімпійська літ-ра, 2017. 272 с.
2. Іртищева Ю, Богатирьов КО, Романенко СС. Особливості та завдання управління спортивно-оздоровчою діяльністю в умовах глобальних викликів. *Економічний простір*. 2022;180:123-127. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/180-19>
3. Каткова Т. Психологія індивідуального стилю управління. *Педагогіка і психологія сьогодення: теорія та практика: зб. наук. робіт Міжнарод. наук.-практ. конф. ГО" Південна фундація педагогіки" Одеса*. 2019;1:35-38.
4. Костюкевич ВМ, Врублевський ЄП, Вознюк ТВ. Теоретико-методичні основи контролю у фізичному вихованні та спорті: [монографія]. Вінниця: ТОВ «Планер». 2017. 191 с.
5. Кравченко ТП. Особливості процесу управління у сфері фізичного виховання. *Проблеми та перспективи сучасної науки та освіти (частина III): матеріали Міжнар.наук.-практ. конф. Львів : Львівський науковий форум, 2019. С. 30-32.*
6. Криштанович С., Холявка В. Менеджмент і маркетинг у фізичній культурі і спорті: навч. посіб. Львів: ЛДУФК, 2018. 176 с.
7. Меланченко БС, Сушко РО. Особливості навчально-тренувального процесу юних баскетболісток в умовах кризових явищ. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 15: Науково-педагогічні проблеми фізичної культури (фізична культура і спорт)*. 2023;7(167):125-128. DOI: 10.31392/NPU-nc.series15.2023.7(167).25
8. Мітова ОО. Теоретико-методичні основи контролю в командних спортивних іграх у процесі багаторічної підготовки: [монографія]. Дніпро. 2022. 396 с.
9. Прищак МД, Лесько ОЙ. Теорія стилів менеджменту І. Адісеса: на шляху формування системного підходу до менеджменту. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*. 2016;6:39-44.
10. Сушко Р, Дорошенко Е. Проблемні питання розвитку жіночого спорту вищих досягнень в умовах глобальної конкуренції. *Фізична культура, спорт та здоров'я нації*. 2020;9(28):272-281.
11. Яремко С, Зайнагатдінов М, Лисенко І. Індивідуальний стиль педагогічної



- діяльності тренерів з футболу в дитячо-юнацькому спорті. *Наукові дискусії кафедри педагогіки, психології і методики фізичного виховання. Тези доповідей. Чернігів : НУ«ЧК» імені Т.Г. Шевченка, 2018. С.100-104.*
12. Deborah A. Cai, Edward L. Fink, Cameron B. Walker, Robert R. Blake, With Recognition of Jane S. Mouton. *Negotiation and Conflict Management Research*. 2019. DOI: 10.1111/ncmr.12151
  13. Doroshenko E, Sushko R, Shamardin V, Prykhodko V, et. Analysis of the competitive activity structure of skilled female basketball players. *Teoriâ Ta Metodika Fizičnogo Vihovannâ*. 2020;20 (4):219-227. DOI: 10.17309/tmfv.2020.4.04
  14. Komotska O, Sushko R. Modern approaches to the organization children's and youth basketball: abroad experience. *Slobozhanskyi herald of science and sport*. 2022;26(4):115-123. DOI: 10.15391/snsv.2022-4.004
  15. Lochman V, Tyshchenko V, Tovstopiatko F, et. Use of innovative technical means to increase the training process effectiveness in handball. *Journal of Physical Education and Sport*. 2021;21(4):1695-1704. DOI:10.7752/jpes.2021.04215
  16. Moen F, Hrozanova M, Stiles T, Stenseng F. Working alliance in the coach-athlete relationship and athlete burnout. *International Journal of Sport Psychology*. 2018;49:1-00. DOI: 10.7352/IJSP.2018.49.0
  17. Sushko R, Vysochina N, Vorobiova A, Doroshenko E, Pastuhova V, Vysochin F. Psychological selection in game sports on the basketball example. *Journal of Physical Education and Sport*. 2019;19 (3);Art.250:1708 - 1714, 2019. DOI:10.7752/jpes.2019.03250
  18. Voronova V, Khmel'nitska I, Kostukevich V, Petrovska T. Psychological Components of a Football Coach Personality. *Sport Mont*. 2021;19:137-141. DOI: 10.26773/smj. 210923
  19. Литвак М. Е. Берн – родоначальник трансактного аналізу. Режим доступу: <http://medbib.in.ua/bern-rodonachalnik-transaktnogo.html>
  20. Поліщук О. Стилі управління як інструмент керівника. Режим доступу: <http://milkua.info/uk/post/stil-kerivnika>
  21. Стиль управління. Навчальні матеріали онлайн. Режим доступу: [https://pidru4niki.com/18271207/menedzhment/stil\\_upravlinnya](https://pidru4niki.com/18271207/menedzhment/stil_upravlinnya)

*Автори засвідчують про відсутність конфлікту інтересів.*

### Інформація про авторів:

#### **Комоцька Оксана**

старший викладач кафедри фізичного виховання і педагогіки спорту Київського університету імені Бориса Грінченка, м. Київ, Україна  
ORCID: 0000-0003-3109-1120  
e-mail: o.komotska@kubg.edu.ua

#### **Сушко Руслана**

д.фіз.вих., професор, професор кафедри фізичного виховання і педагогіки спорту Київського університету імені Бориса Грінченка, м. Київ, Україна  
ORCID: 0000-0003-3256-4444  
E-mail: r.sushko@kubg.edu.ua

Отримано: 14.07.2023

Прийнято: 14.08.2023

Опубліковано: 31.08.2023

Комоцька Оксана, Сушко Руслана. Стилі тренерської діяльності як основа управління у спортивних іграх. *Спортивна наука та здоров'я людини*. 2023;2(10):112-118. DOI:10.28925/2664-2069.2023.29