



ПЕДАГОГІЧНА АКАДЕМІЯ:
НАУКОВІ ЗАПИСКИ

ФІЗИЧНА ОСВІТА І СПОРТ

УДК 796/799:005.574

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.14535698>

Аспекти управління конфліктами у сфері фізичної культури та спорту

Кравченко Тетяна Петрівна

Кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри теорії та методики фізичного виховання і спорту, Університет Григорія Сковороди в Переяславі, м. Переяслав Україна, ORCID - <https://orcid.org/0000-0002-6041-3101>

Юзковець Ірина Олександрівна

доктор філософії з фізичної культури і спорту, доцент кафедри теорії та методики фізичного виховання і спорту, Університет Григорія Сковороди в Переяславі, м. Переяслав, Україна, <https://orcid.org/0000-0001-9372-550X>

Прийнято: 28.11.2024 | Опубліковано: 19.12.2024

Анотація У статті розглянуто основні аспекти управління конфліктами у сфері фізичної культури та спорту. Наголошено на необхідності впровадження нових підходів та інструментів для оптимізації функціонування фізкультурно-спортивних закладів, що сприятиме ефективному вирішенню конфліктних ситуацій. Аналіз літератури виявив не достатню кількість досліджень у цій галузі, особливо, що стосується методів формування стресостійкості та управління міжособистісними взаєминами. ***Вступ.*** Сучасні виклики в галузі фізичної культури і спорту вимагають удосконалення підходів до вирішення конфліктів, які часто виникають у сфері фізичної культури та спорту, спортивних



клубах чи командах. Ці конфлікти можуть мати значний вплив на ефективність діяльності, психологічний мікроклімат у колективі та загальну якість підготовки спортсменів.

Актуальність проблеми обумовлена зростанням напруженості у міжособистісних стосунках, необхідністю формування стресостійкості в учасників спортивного процесу та створення механізмів ефективного реагування на конфлікти. **Мета дослідження.** Метою роботи є аналіз і узагальнення теоретичних підходів до поняття «конфлікт» у сфері фізичної культури і спорту, а також розробка рекомендацій для підвищення стресостійкості контингенту в спорті з метою мінімізації конфліктних ситуацій у соціальних групах. **Матеріали та методи дослідження.** Для досягнення поставленої мети використовувались сучасні загальнонаукові та спеціальні методи: Порівняльно-історичний аналіз - для вивчення зарубіжного та вітчизняного досвіду управління конфліктами й формування стресостійкості. Аналіз і синтез - для дослідження теоретико-методологічних підходів до управління конфліктами в сфері фізичної культури і спорту. **Результати дослідження.** Причини конфліктів у спортивній діяльності: Міжособистісні конфлікти: виникають через суперечності між членами команди, тренерами чи адміністрацією. Міжгрупові протиріччя: наприклад, між спортсменами та тренерами або між управлінською ланкою і тренерським складом. Особистісні особливості учасників процесу: індивідуальні риси характеру або емоційна нестабільність. Невідповідність очікуванням: матеріальне забезпечення, умови тренувань чи поведінка членів команди.

Роль конфліктів у розвитку сфери фізичної культури та спорту: Конфлікти можуть виконувати як негативну функцію (дезорганізація, емоційне виснаження), так і позитивну (стимулювання до вдосконалення процесів, вирішення прихованих проблем).



Висновки. Конфлікт у сфері фізичної культури та спорту визначають як зіткнення протилежних інтересів, думок чи цілей, що супроводжується емоційною напруженістю і виникають через відсутність взаєморозуміння між учасниками цього процесу. Розвиток методів управління конфліктами та формування стресостійкості серед учасників фізкультурно-спортивної діяльності є ключовими напрямками оптимізації діяльності в сфері фізичної культури і спорту.

Ключові слова: фізична культура, спорт, конфлікт, управління конфліктами, міжособистісна взаємодія.

Aspects of conflict management in the field of physical education and sports

Kravchenko Tatiana Petrovna

Associate Professor, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor of the Department of Theory and Methodology of Physical Education and Sports, Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav, Pereiaslav, Ukraine, ORCID - <https://orcid.org/0000-0002-6041-3101>

Iryna Oleksandrivna Yuzkovets

PhD in Physical Culture and Sport Sciences, Associate Professor Hryhoriy Skovoroda University in Pereiaslav Pereiaslav, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0001-9372-550X>

Annotation. The article discusses the main aspects of conflict management in the field of physical culture and sports. The need to introduce new approaches and tools to optimize the functioning of physical culture and sports facilities, which will contribute to the effective resolution of conflict situations, is emphasized. The analysis of the literature revealed an insufficient number of studies in this field, especially



regarding the methods of stress resistance formation and interpersonal relationship management. Introduction. Modern challenges in the field of physical culture and sports require improvement of approaches to solving conflicts that often arise in the field of physical culture and sports, sports clubs or teams. These conflicts can have a significant impact on the effectiveness of activities, the psychological microclimate in the team and the overall quality of training of athletes.

The relevance of the problem is due to the growing tension in interpersonal relationships, the need to develop stress resistance in the participants of the sports process and create mechanisms for effective response to conflicts. The purpose of the study. The purpose of the work is the analysis and generalization of theoretical approaches to the concept of "conflict" in the field of physical culture and sports, as well as the development of recommendations for increasing the stress resistance of the contingent in sports in order to minimize conflict situations in social groups. Research materials and methods. To achieve the goal, modern general scientific and special methods were used: Comparative-historical analysis - to study foreign and domestic experience of conflict management and formation of stress resistance. Analysis and synthesis - for the study of theoretical and methodological approaches to conflict management in the field of physical culture and sports. Research results. Causes of conflicts in sports activities: Interpersonal conflicts: arise due to contradictions between team members, coaches or administration. Intergroup conflicts: for example, between athletes and coaches or between management and coaching staff. Personal characteristics of the participants in the process: individual character traits or emotional instability. Non-compliance with expectations: financial support, training conditions or behavior of team members.

The role of conflicts in the development of physical culture and sports: Conflicts can perform both a negative function (disorganization, emotional exhaustion) and a positive one (stimulation to improve processes, solving hidden problems).



Conclusions. Conflict in the field of physical culture and sports is defined as a clash of opposing interests, opinions or goals, accompanied by emotional tension and arising due to a lack of mutual understanding between the participants of this process. The development of methods of conflict management and the formation of stress resistance among participants of physical culture and sports activities are key areas of optimization of activities in the field of physical culture and sports.

Keywords: physical culture, sport, conflict, conflict management, interpersonal interaction.

Постановка проблеми (Вступ). Сучасна сфера фізичної культури і спорту вимагає радикальних змін у підходах до управління закладами, які забезпечують її розвиток. Ключовими аспектами реформування є оновлення принципів управління, підвищення ефективності фінансування, а також приведення діяльності фізкультурно-спортивних установ у відповідність до міжнародних стандартів. Для досягнення цих цілей необхідно розробити чіткий план дій, визначити можливі ризики та конфлікти, затвердити систему показників моніторингу і критеріїв оцінки результатів.

Особливої уваги потребує запровадження проектного менеджменту, який включає управління конфліктами як один із ключових елементів. Конфлікти в цій сфері можуть виникати через суперечності між учасниками спортивних проєктів, недостатнє матеріальне забезпечення, різні підходи до тренувального процесу чи управління.

Проблематика конфліктних ситуацій в організаціях, зокрема у закладах фізичної культури і спорту, є актуальною через її вплив на працездатність спортсменів, персонал, а також морально-психологічний клімат у спортивній команді. Конфлікти негативно позначаються на взаємодії в колективах, викликають стресові ситуації, знижують ефективність навчання, призводять до



втрат часу та ресурсів. Водночас, своєчасне виявлення і вирішення конфліктів може сприяти розв'язанню управлінських проблем у сфері фізичної культури і спорту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій (Огляд літератури). Огляд наукових джерел свідчить, що більшість досліджень зосереджені на психологічних аспектах конфліктів, тоді як проблематика управління конфліктами у сфері фізичної культури і спорту залишається недостатньо вивченою. Зокрема, відсутні ґрунтовні дослідження, які враховували б специфіку спортивної діяльності та взаємодії в цій сфері.

Для підвищення ефективності управління в галузі фізичної культури і спорту необхідне впровадження сучасних інструментів управління, механізмів вирішення конфліктів і формування стресостійкості серед усіх учасників спортивного процесу.

Згідно з психоаналітичним підходом, конфлікти можуть бути наслідком внутрішніх суперечностей особистості, що проявляються в колективній взаємодії (Поташнюк І.М., Слуцький А.А.). З точки зору менеджменту, конфлікти в організаціях є наслідком недоліків в управлінні (Гусєв С.О., Єрмаков С.С.).

На думку О.А. Шинкарука, психічна підготовка спортсменів є ключовим аспектом їхньої діяльності. Успіх значною мірою залежить від індивідуально-психологічних особливостей, здатності до саморегуляції, емоційної стійкості та мотивації.

Конфліктологія як наука базується на теорії соціального конфлікту, когнітивній теорії, теорії поведінкових стратегій у конфліктах (Козіна Ж.Л., Ткачук В.П.). Незважаючи на деструктивний потенціал, конфлікти також можуть сприяти розвитку організацій та колективів за умови їх правильного управління.

Різні науковці визначають конфлікт залежно від контексту:



І.М. Поташнюк наголошує на зв'язку конфлікту з поведінкою людини [3].

В.П. Ткачук трактує конфлікт як зіткнення протилежних інтересів, що супроводжується емоційними переживаннями [5].

А. Cohen визначає конфлікт як зіткнення протилежно спрямованих цілей чи поглядів, що виникають через суперечливість інтересів [12].

На думку М.В. Шиліна конфлікт - це зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, думок або поглядів двох або більше людей. В основі будь-якого конфлікту лежить ситуація, що містить або суперечливі позиції сторін з будь-якого питання, протилежні цілі чи засоби їх досягнення, або невідповідність інтересів, бажань, нахилів опонентів тощо [8].

О. Савіна і О. Кувалдіна вказують на сучасне розуміння конфлікту як позитивного явища, розглядаючи конфлікт через потрясіння, дезорганізацію щодо попереднього розвитку і, відповідно, як генератор нових структур [26].

Конфлікти в цій сфері мають людську природу, тому керівникам і тренерам важливо оволодіти навичками їх управління. За своєю суттю, конфлікт є зіткненням протилежних інтересів, поглядів чи позицій, що супроводжується боротьбою за власні інтереси та часто викликає психологічну напруженість і негативні емоції.

Мета дослідження – аналіз і узагальнення наукової літератури для уточнення поняття «конфлікт» у сфері фізичної культури і спорту, а також розробка шляхів підвищення стресостійкості учасників фізкультурно-спортивних закладів.

Завдання дослідження:

1. Провести аналіз спеціалізованих літературних джерел та вивчити вітчизняний і зарубіжний досвід щодо управління конфліктами та стресорами у сфері фізичної культури і спорту.



2. Визначити теоретико-методологічні підходи до управління конфліктами у фізкультурно-спортивних закладах.

3. Визначити шляхи подолання наслідків конфліктів (міжособистісних і в соціальних групах).

Об'єкт дослідження – процеси управління конфліктами у сфері фізичної культури і спорту.

Предмет дослідження – теоретико-методологічні аспекти управління конфліктами у сфері фізичної культури і спорту.

Матеріали та методи дослідження

Для вирішення поставлених завдань використано комплекс сучасних загальнонаукових методів:

1. **Порівняльно-історичний аналіз** – для дослідження вітчизняного та міжнародного досвіду управління конфліктами та стресостійкістю.

2. **Аналіз і синтез** – для оцінки теоретико-методологічних підходів до управління конфліктами у сфері фізичної культури і спорту та визначення їх специфіки.

3. **Системний підхід** – для розробки ефективних механізмів управління конфліктами, які враховують багатфакторний характер спортивної діяльності.

Огляд теоретико-методологічних засад конфліктології в сфері фізичної культури і спорту показав фрагментарність і недостатність досліджень у цьому напрямку.

Зокрема, переважна більшість робіт стосується психологічних аспектів конфлікту. Щодо управління фізичною культурою і спортом, то зустрічаються поодинокі, часткові, фрагментарні дослідження загальної організації управління конфліктами, без урахування саме специфіки розвитку конфліктів. Для досягнення ефективного управління фізичною культурою і спортом та вдосконалення конфліктології у сфері фізичної культури і спорту необхідне



поглиблене вивчення конфліктів, нових інструментів та механізмів такого управління, вміле реагування на конфлікти шляхом формування стресостійкості.

Результати досліджень та їх обговорення. Термін «конфлікт» вивчається у психології, педагогіці, соціології, економіці, а також в інших науках. У загальному розумінні конфлікт – це відкрите або приховане протистояння між сторонами, яке виникає через їхні несумісні інтереси, цілі або позиції [8]. Головною умовою є переконання кожної сторони у своїй правоті і небажання почути позицію іншого. Основними ознаками конфлікту є усвідомлення сторонами протилежності інтересів, наявність відкритого чи прихованого протистояння, психологічна напруженість і залучення учасників до конфліктних дій [9].

Передумови конфлікту [15]: наявність ситуації, що сприймається як конфліктна; неможливість задоволення інтересів обох сторін одночасно.

Стрес як наслідок конфлікту вчені такі як Слуцький А.В., Jongs L. визначають стрес як адаптаційну реакцію організму на негативний вплив на нього зі сторони [4, 18]. У спортивному середовищі стрес пов'язаний із емоційними переживаннями, що виникають під час змагань і тренувань.

Стресові фактори, що виникають у спорті у спорті поділяються на: передзмагальні - наприклад, погана підготовка, конфлікти в команді, страх невдачі; змагальні - упереджене суддівство, сильні суперники, невдачі під час змагань [6].

Таким чином, конфлікти є не лише деструктивним явищем, але й засобом розвитку організацій та особистостей за умови їх ефективного управління.

Конфлікт у сфері фізичної культури і спорту визначено як складну міжособистісну ситуацію, що виникає між учасниками спортивних проєктів (спортсменами, тренерсько-викладацьким складом, співробітниками тощо) через різноманітні причини, що супроводжуються яскраво вираженими



негативними емоціями. Виокремлено особливості таких конфліктів, які можуть виникати через:

- Перешкоди досягнення як основних, так і особистісних цілей спортивної діяльності.
- Відхилення поведінки від прийнятих норм чи очікувань оточуючих.
- Особистісні особливості учасників тренувального процесу.

Такі автори як Шамарін В.А., Horne M., Toner J. висвітлюють теоретичні аспекти управління конфліктами, саме у командній роботі. Застосування цих підходів у спорті сприяє ефективному вирішенню конфліктів між тренерами, спортсменами та адміністрацією.

Описують психологічні аспекти тренувального процесу, Martin, L., Dickson, D. включаючи способи подолання конфліктів і управління стресом у змагальних ситуаціях [24].

Досліджують соціальні конфлікти, наголошуючи на важливості конструктивного підходу до їх вирішення. Kelley, T., Freedman, M. Може бути застосоване до спортивних колективів [19].

Топчій Н.І. Аналізує управлінські практики у спорті, включаючи стратегії вирішення конфліктів між учасниками та адміністрацією. А також розглядають вплив стресу та емоцій на спортивну діяльність, пропонує техніки управління цими факторами [6].

1. Теорію мотивації у спорті, яка також розглядає ситуації конфліктів через призму індивідуальних цілей спортсменів. Вивчали Horn, T. S., Horne, M., Toner, J. А [16, 17] також досліджували психологічні підходи до вирішення конфліктів у спортивних командах і роль тренера у створенні сприятливого середовища.

Аналізує міжособистісну динаміку у спорті, зокрема роль конфліктів у розвитку командної роботи. Kelley, T., Freedman, M. [20]. Та описує педагогічні



стратегії для подолання конфліктів у фізичній культурі, зосереджуючи увагу на розвитку характеру та моральності.

Carron, A. V., Chelladurai, P. Висвітлює соціальні аспекти взаємодії у спортивних командах, включаючи способи управління конфліктами для підвищення групової згуртованості [11]. Kruglanski, A. W., Gigerenzer, G. Пропонує управлінські стратегії для вирішення конфліктів у спортивних організаціях, фокусуючись на лідерстві [21]. Martin, L., Dickson, D. та досліджує підходи до формування ефективного спортивного середовища, яке сприяє уникненню або вирішенню конфліктів [25].

Вивченню конфліктів між спортсменами та тренерами, наголошуючи на необхідності комунікації та довіри присвячували свої роботи Lindner, K. J., Wiersma, L. [23]. Описує методи управління стресом у спорті та їхній вплив на подолання конфліктів у змагальних умовах.

Cohen, A. Duffy, J. Досліджує взаємозв'язок між стресом і конфліктами у спорті, пропонуючи практичні техніки адаптації [12, 14]. Craig, A. L., Reid, D. Зосереджується на мотиваційних і емоційних аспектах, що викликають конфлікти у спортивних командах [13]. Вивчає когнітивні аспекти конфліктів у спорті, зокрема вплив на командну динаміку та результативність. Blanchard, P., Tharp, B. Розглядає фактори, що сприяють виникненню конфліктів у спорті, та пропонує практичні рішення для їх подолання [10].

Здійснивши теоретичний аналіз та узагальнення літературних джерел ідентифіковано види й типи конфліктів у сфері фізичної культури та спорту.

Основні ознаки конфлікту включають:

- усвідомлення сторонами протилежності інтересів та мотивів;
- відкрите чи приховане протистояння;
- негативне емоційне ставлення до опонентів;
- залученість у конфліктну діяльність.



Дослідження конфліктів у фізкультурно-спортивній сфері демонструють, що основними причинами їх виникнення є:

- розбіжності в цілях і завданнях учасників (спортсменів, тренерів, адміністрації);
- міжособистісні суперечності та порушення соціальних норм у взаємодії;
- недостатнє фінансування або обмежені матеріальні ресурси;
- відмінності у підходах до управління та організації тренувального процесу.

Заняття спортом характеризуються високими емоційними і фізичними навантаженнями. Конфлікти у спортивних командах часто спричиняються:

- суперечностями між членами команди;
- неузгодженістю дій тренера і спортсменів;
- зовнішнім тиском (наприклад, очікуваннями спонсорів чи публіки) [22].

Стрес як фактор конфліктів у спорті є однією з важливих аспектів даної проблематики. Стресові ситуації у спорті виникають під впливом: поганої підготовки чи попередніх невдач; конфліктів з тренерами або членами команди; змагального тиску та завищених очікувань.

Окрему увагу приділено аналізу поняття «стрес», визначено передзмагальні та змагальні стрес-фактори. Наголошено, що негативний вплив стресу слід мінімізувати, тоді як позитивний варто використовувати для ефективного управління спортивною діяльністю. Рівень стресу може бути оптимальним або надмірним, а його форми впливу - збудливою чи гальмівною, що проявляються по-різному.

Стресостійкість спортсмена залежить від індивідуальних особливостей і стилю мислення в стресогенних умовах. Стійкість до стресу пов'язана з продуктивністю та результативністю діяльності [24].



Психологічний стрес визначається реакцією організму на екстремальні умови, яка має фізіологічний, психологічний та поведінковий прояв. Виділяються три стадії стресу: тривожність характеризується мобілізацією організму; опір визначає адаптацію організму до стресу; виснаження характеризується втратою ресурсів.

Відсутність ефективного управління стресом може загострювати конфлікти у командах та організаціях.

Рекомендації що до управління конфліктними ситуаціями.

Ефективне управління конфліктами у закладах фізичної культури і спорту включає в себе: розвиток психологічної стійкості спортсменів; тренінги з управління конфліктами для тренерів та керівників; створення оптимального морального мікро клімату в колективі; своєчасне виявлення та вдале розв'язання суперечностей.

Таким чином, конфлікти у спортивних організаціях можуть бути не лише джерелом напруженості, але й стимулом для розвитку, якщо їх розглядати як можливість для вдосконалення.

Особливого значення питання конфліктів набувають у контексті спортивної діяльності, яка пов'язана з високим рівнем стресу та психологічного напруження. Змагальна діяльність вимагає від спортсменів не лише фізичної, але й психологічної стійкості, здатності до саморегуляції та ефективного управління емоціями. Передзмагальні та змагальні стресори (наприклад, страх поразки, конфлікти з тренером чи суперниками, невдачі на старті) значною мірою впливають на емоційний стан спортсменів, що може спричиняти конфлікти у спортивних командах.

Для зниження рівня конфліктності у сфері фізичної культури і спорту важливо впроваджувати методики управління стресом і конфліктами. До таких методик відносять розвиток навичок саморегуляції, впровадження програм



психологічної підтримки та створення сприятливого морально-психологічного клімату в командах. Це допомагає не лише знижувати вплив негативних факторів, але й стимулювати інноваційний розвиток як команди, так і всієї організації.

Висновки. Аналіз підходів до поняття «конфлікт» дозволив дати його визначення як зіткнення протилежних інтересів, думок або поглядів двох чи більше осіб на основі суперництва, що виникає через відсутність взаєморозуміння з різних питань, підсилене бурхливими емоційними переживаннями.

У дослідженні встановлено передумови виникнення конфлікту та його основні ознаки. Висвітлено стадії конфліктів у спортивній діяльності, їх основні етапи розвитку та причини появи. Визначено, що головними функціями конфлікту є: діалектична, яка сприяє аналізу причин конфліктної взаємодії, та конструктивна, яка дозволяє спрямувати напруженість на досягнення мети.

Визначено, що ефективне вирішення конфліктів можливе за умови запровадження сучасних методів управління, зокрема проектного менеджменту, що враховує специфіку спортивної діяльності.

Перспективи подальших досліджень полягають у глибшому вивченні психологічних аспектів менеджменту у сфері фізичної культури та спорту.

Список використаних джерел

1. Гусєв, С. О., Єрмаков, С. С. Менеджмент у спорті: теорія і практика. Харків: Вища школа. 2016. 12-14 с
2. Козіна, Ж. Л. Психологічні аспекти діяльності тренера в спорті. Київ: Олімпійська література. 2011. 34-45 с
3. Поташнюк, І. М. Соціально-психологічні основи конфліктів у спорті. Львів: Світ. 2020. 56-58 с



4. Слущкий, А. В. Психологія стресу і його вплив на спортсменів. Дніпро: Наукова думка. 2019. 34-37с
5. Ткачук, В. П. Конфлікти в спортивних колективах та шляхи їх вирішення. Київ: Спорт і час. 2021. 78-80 с
6. Топчій, Н. І. Менеджмент у фізичній культурі та спорті. Харків: Основа. 2018. 56-58 с
7. Шамарін, В. А. Фізична культура і спорт у системі соціальних відносин. Київ: Олімпійська література. 2014. 23-26 с
8. Шилин М.В. Конфликт: виды и способы разрешения конфликтов URL : <http://www.financiallawyer.ru/newsbox/society/183-529115.html> (дата звернення 01.09.2021)
9. Behrens, D. Managing Conflict in Sport and Physical Activity. Routledge. 2017. 12-13
10. Blanchard, P., & Tharp, B. Sports Psychology: A Practical Guide for Coaches. Human Kinetics. 2009. 46-71
11. Carron, A. V., & Chelladurai, P. Sports Team and Group Dynamics. Fitness Information Technology. 2001. 98-120
12. Cohen, A. Conflict Resolution in Sport and Exercise. Springer. 2018. 15-40
13. Craig, A. L., & Reid, D. Psychology of Sport. Pearson Education. 2006. 203-220
14. Duffy, J. Sports Psychology: A Student's Handbook. Routledge. 2012. 88-112
15. Ginis, K. A. M., & McEwan, D. Managing Conflict in Sports Teams: The Role of Coaches and Athletes. Sage Publications. 2017. 50-70
16. Horn, T. S. Advances in Sport Psychology. Human Kinetics. 2008. 400-430
17. Horne, M., & Toner, J. Conflict Management in Sport: A Critical Review of the Literature. Palgrave Macmillan. 2013. 25-45



18. Jones, L. Conflict and Negotiation in Sport Management. Taylor & Francis. 2015. 150-170
19. Kelley, T., & Freedman, M. Stress Management in Sport. Oxford University Press. 2011. 123-145
20. Kruglanski, A. W., & Gigerenzer, G. Human Decision Making in Sports and Conflict. Elsevier. 2011. 65-85
21. Larkin, P. Conflict in Sports Organizations: Management and Psychological Dimensions. Routledge. 2014. 112-135
22. Lee, R. Understanding Sport Psychology. Elsevier. 2017. 232-250
23. Lindner, K. J., & Wiersma, L. Psychology of Sport: A Guide for Coaches and Athletes. McGraw-Hill. 2010. 88-106
24. Martin, L., & Dickson, D. Conflict and Collaboration in Sport Organizations. Cambridge University Press. 2019. 180-200
25. Riley, S. Managing Conflict in Sports Teams. Routledge. 2013. 90-120
26. Savina O., Kuvaldina O. Сучасні тенденції та перспективи розвитку проектного менеджменту в спорті. Administrative and socio-economic systems: scientific and practical aspects of sustainable development. Monograph. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 2021 P. 272-281. ISBN 978-83-66567-29-0; pp. 470, illus., tabs., bibls.