

ДУТЧАК Юрій

Хмельницький національний університет, Україна

<https://orcid.org/0000-0003-0537-2316>e-mail: yrdutchak@ukr.net**КВАСНИЦЯ Ірина**

Хмельницький національний університет, Україна

<https://orcid.org/0000-0003-1718-3301>e-mail: irishakvas@gmail.com

ДОБРОЧЕНІСТЬ СПОРТИВНОГО МЕНЕДЖЕРА ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Ефективність управлінської діяльності, яка вимірюється співвідношенням отриманих результатів до витрачених ресурсів, тісно пов'язана не лише з професіоналізмом керівника, а й з його морально-етичними якостями. Однією з ключових чеснот, що визначає якість управління, є доброчесність.

Метою дослідження є охарактеризувати зміст доброчесності спортивного менеджера та її вплив на ефективність професійної діяльності.

Для досягнення мети дослідження було використано комплекс взаємопов'язаних методів дослідження, а саме: аналіз, синтез та узагальнення наукової інформації з проблеми дослідження, навчально-методичної літератури та Інтернет-джерел.

*Управлінська доброчесність є сукупністю етичних якостей, таких як чесність, справедливість, відкритість, послідовність, відповідальність, що мають прояв у поведінці особи, прозорість у прийнятті рішень, недопущення зловживання владою та **справедливість у ставленні до людей**.*

Результати дослідження довели, що доброчесність спортивного менеджера передбачає вплив на ефективність управління, що проявляється у формуванні довіри до нього, посиленні авторитету керівника(формування лідера), створенні позитивного морального клімату (мотивування працівників, зниження конфліктності, підвищення відповідальності та дисципліни) та покращенні управлінських рішень.

Спортивний менеджер відіграє вирішальну роль для забезпечення чесності змагань, ефективного управління спортивними організаціями, а також виховання молодого покоління спортсменів у дусі справедливості та поваги.

Доброчесність у спортивному менеджменті поряд з управлінською діяльністю забезпечує формування цінностей, які відображаються демократичні принципи у сфері фізичної культури і спорту.

Результати дослідження свідчать, що доброчесність у спортивному менеджменті є не лише моральною чеснотою, а й критично важливим фактором ефективного управління. Вона сприяє формуванню довіри, підтримці колективу, покращенню морального клімату та прийняттю ефективних, справедливих рішень. У сучасному світі керівники без доброчесності втрачають не лише повагу, а й можливість бути по-справжньому ефективними.

Ключові слова: доброчесність, ефективність, спортивний менеджер.

<https://doi.org/10.31891/pcs.2025.3.30>

1. ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасний світ характеризується суттєвими перетвореннями, які впливають на різні соціальні інститути, серед яких виокремлюється сфера фізичної культури і спорту, яка відіграє важливу роль у збереженні та підтримці здоров'я людей, утвердженні здорового способу життя, підвищенні культурного рівня, а також слугують засобом комунікації.

Ефективність управлінської діяльності тісно пов'язана не лише з професіоналізмом керівника, а й з його морально-етичними якостями. Однією з ключових чеснот, що визначає якість управління, є доброчесність.

В умовах реформ, відкритості та посиленої суспільної уваги до прозорості рішень, доброчесність керівника стає не просто бажаною рисою, а необхідною вимогою.

Ефективність управлінської діяльності – це міра досягнення поставлених цілей організації за оптимального використання ресурсів. Вона характеризується досягненням запланованих результатів при мінімальних витратах. Ефективність управлінської діяльності вимірюється співвідношенням отриманих результатів до витрачених ресурсів, що особливо важливо у сучасних умовах нашої держави.

Питання підвищення ефективності професійної діяльності спортивного

менеджера є один з основних в управлінні сферою фізичної культури і спорту [3, с. 18].

2. АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз науково-методичної та спеціальної літератури показав, що підвищенню ефективності професійної діяльності спортивного менеджера приділяється певна увага: у своїх дослідженнях Грибан Г.П. характеризує особливості управління у сфері фізичної культури і спорту, з акцентом на її ефективність [5, с. 85]; Кононович В.Г. аналізував ефективність публічного управління в ігрових видах спорту в сучасних умовах [8, с. 209]; Маляр Е.І. акцентує увагу на особистісних та професійних вміннях та навичках спортивного менеджера та спроможності сформувати команду з різнопланових виконавців [9, с. 125].

3. ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ

Незважаючи на певну кількість досліджень, що стосуються управління сферою фізичної культури та спорту, невіршеними залишаються питання, які пов'язані з підвищенням ефективності закладу фізичної культури і спорту, загалом та спортивного менеджера, зокрема.

Враховуючи сучасні вітчизняні тенденції розвитку сфери фізичної культури і спорту, в дослідженням недостатньо уваги приділено питанням можливості використання всієї сукупності етичних якостей у спортивного менеджера для підвищення ефективності його діяльності.

Потребує більш глибокого аналізу можливі впливи доброчесності спортивного менеджера на якість його професійної діяльності.

4. ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою дослідження є охарактеризувати зміст доброчесності спортивного менеджера та її вплив на ефективність професійної діяльності.

5. ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ

ОБҐРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

У даному дослідженні використано комплекс взаємопов'язаних методів дослідження, а саме: аналіз, синтез та узагальнення наукової інформації з проблеми дослідження, навчально-методичної літератури та Інтернет-джерел.

На даний час існує велика кількість дефініцій «доброчесність». Доброчесність у Великий тлумачний словник сучасної української мови пояснюється як властивість за визначенням «доброчесний», висока моральна чистота, чесність. А доброчесним є той, хто живе чесно, дотримується всіх правил моралі[2].

Михайло Тофтул трактує поняття доброчесності як позитивну моральну якість, яка зумовлена свідомістю й волею людини та є стійкою характеристикою її способу життя та вчинків. Під доброчесністю розуміється також готовність і здатність особистості свідомо, неухильно орієнтуватись у своїх діях та поведінці на принципи добра й справедливості [13, с. 172].

Слушною є думка О. В. Пономаренко, яка розглядає доброчесність як ланку, котра забезпечує як цілісність та узгодженість різного рівня комунікацій – від повсякденності до інституційної визначеності, що закріплюється у нормативно-правових актах [12, с. 56].

Вважаємо, що управлінська доброчесність є сукупністю етичних якостей, таких як чесність, справедливість, відкритість, послідовність, відповідальність, що мають прояв у поведінці особи, зокрема керівника.

Управлінська доброчесність, на нашу думку не лише абстрактна моральна якість, а реальна система поведінки, що виявляється у щоденній діяльності керівника. Одним із головних її проявів є послідовне дотримання етичних норм, тобто правил, що визначають правильність дій з точки зору справедливості, чесності, гідності та суспільної відповідальності.

Аналіз літературних джерел [5, 12, 13, 15] дозволив виокремити наступні складові управлінської доброчесності: дотримання норм етичної поведінки, прозорість у прийнятті рішень, недопущення зловживання владою та справедливість у ставленні до людей (рис. 1).



Рис. 1. Складові управлінської доброчесності

Етичною поведінкою, як вважає Т.П. Остапчук є сукупність вчинків, дій людей, які відповідають нормам моралі, свідомості, порядку, що сформувалися у суспільстві, або до яких воно прямує [10, с. 328].

Етична поведінка проявляється тоді, коли керівник виконує свої обіцянки, не змінює позиції з міркувань особистої вигоди.

Прозорість у прийнятті рішень означає відкритість та доступність інформації про процес ухвалення рішень для працівників організації, тобто вони мають право знати, як, коли і чому приймаються рішення, які впливають на їхнє життя, а також мати доступ до відповідних документів та даних. Прозорість сприяє підвищенню довіри до керівництва, боротьбі з корупцією та забезпечує більш ефективне врядування.

Управлінець, який пояснює свої дії, відкрито інформує про політику організації, зміцнює легітимність влади.

Справедливість у ставленні до людей передбачає єдині стандарти оцінювання, не допускає фаворитизму чи дискримінації. Єдині стандарти оцінювання, як вважає С.О. Цимбалюк, забезпечують підвищення мотивації працівників, зниженню конфліктності та зміцненню командної єдності, формування організаційної культури, в якій доброчесність, в подальшому, стає нормою [14, с. 162].

При розгляді доброчесності спортивного менеджера, будемо опиратися на його

професійну діяльність. Слушною є думка А.С. Бондар, яка виокремила 5 основних завдань сучасного спортивного менеджера:

1. Визначення стратегії розвитку фізкультурно-спортивної організації у сучасних умовах функціонування;
2. Забезпечення раціональної фінансово-господарської діяльності фізкультурно-спортивної організації;
3. Здійснення PR-діяльності фізкультурно-спортивної організації;
4. Управління персоналом фізкультурно-спортивної організації;
5. Постійне вдосконалення своєї професійної діяльності або самоменеджмент [1, с. 131].

При виконанні завдань професійної діяльності доброчесний спортивний менеджер здобуває довіру з боку колективу, партнерів і суспільства. Така довіра є фундаментом ефективної комунікації та управлінської стабільності, що має суттєвий вплив на ефективність управління.

Моральний авторитет спортивного менеджера є важливим чинником у комунікаціях, адже працівники більше схильні підтримувати лідера, який діє справедливо та послідовно. Як відзначає Жарик Є.А., основним завданням лідера є підтримка та підсилення ентузіазму під час реалізації плану дій та поглибити відносини за допомогою регулярних розмов з підлеглими, про зміни, які відбуваються в

організації, та як вони можуть вирішувати виникаючі проблеми або використовувати можливості [6, с.202].

Відзначаємо, що лідери продукують ідеї, приймають рішення ризикуючи, зважуючи переваги і недоліки, але відповідальність за реалізацію цього вибору несе менеджер, виконуючи задачі з огляду на бачення лідера.

Доброчесність у професійній діяльності спортивного менеджера забезпечує створення позитивного морального клімату у колективі, тобто формується команда основними принципами якої є відповідальність, повага та співпраця. Такий клімат стимулює колектив до самореалізації та ініціативи.

Спортивний менеджер відіграє вирішальну роль для забезпечення чесності змагань, ефективного управління спортивними організаціями, а також виховання молодого покоління спортсменів у дусі справедливості та поваги.

Для забезпечення чесності офіційних змагань у сфері фізичної культури і спорту реалізується Закон України «Про запобігання впливу корупційних правопорушень на результати офіційних спортивних змагань». Даний Закон спрямований на запобігання впливу на результати офіційних спортивних змагань корупційних правопорушень та порушень, пов'язаних з корупцією (далі - корупційних правопорушень) у сфері спорту, визначає засади, особливості суб'єктів і заходів запобігання та виявлення зазначених порушень і усунення їх наслідків, а також відповідальність за них [7].

Всі спортивні змагання повинні відбуватися за правилами чесної гри. Правила чесної гри (Fair Play) - це загальновизнані у спортивному товаристві морально-етичні зобов'язання спортсменів, осіб допоміжного спортивного персоналу, які беруть безпосередню участь у спортивному змаганні, посадових осіб у сфері спорту строго дотримуватися правил змагань, не допускати заборонених прийомів і методів боротьби, грубощів, шахрайства, інших протиправних діянь як засобів досягнення спортивних результатів [7].

Таким чином, спортивні менеджери відповідають не лише за результати команд або клубів, а й за морально-етичний клімат у колективі. Рішення, які вони приймають щодо підбору кадрів, відбору спортсменів, співпраці зі спонсорами, мають базуватись на принципах доброчесності.

До особливостей прояву доброчесності у професійній діяльності спортивного менеджера слід віднести питання антидопінгового контролю. Керівники, які допускають використання заборонених засобів, дискредитують не лише спортсменів, а й всю систему спортивного управління.

Не дотримання принципів доброчесності спортивним менеджером може призвести до втрати репутації організації, команди або особисто менеджера; санкції з боку спортивних федерацій, УЄФА, WADA, МОК тощо; падіння морального духу спортсменів і тренерського складу; зниження інвестиційної привабливості закладу фізичної культури і спорту.

Emanuele Isidori, Mirca Benetton вважають, що у спорті головне — не лише перемога, а й гідність, з якою ти до неї йдеш [15, с. 690].

Отже, доброчесність у спортивному менеджменті – це не лише про управління, а й про формування цінностей, які відображаються у сфері фізичної культури і спорту.

Розглядаючи вплив доброчесності на ефективність професійної діяльності спортивного менеджера, відзначаємо, що ефективність у широкому розумінні означає співвідношення між результатом (ефектом) та витратами.

Аналіз літературних джерел [4, 11] дозволи виокремити наступні критерії ефективності менеджера: результативність управлінської діяльності; раціональність використання ресурсів; лідерські якості та вплив на команду; комунікаційна ефективність; дотримання принципів доброчесності та етики; інноваційність та адаптивність; особистісні якості (Рис. 2).

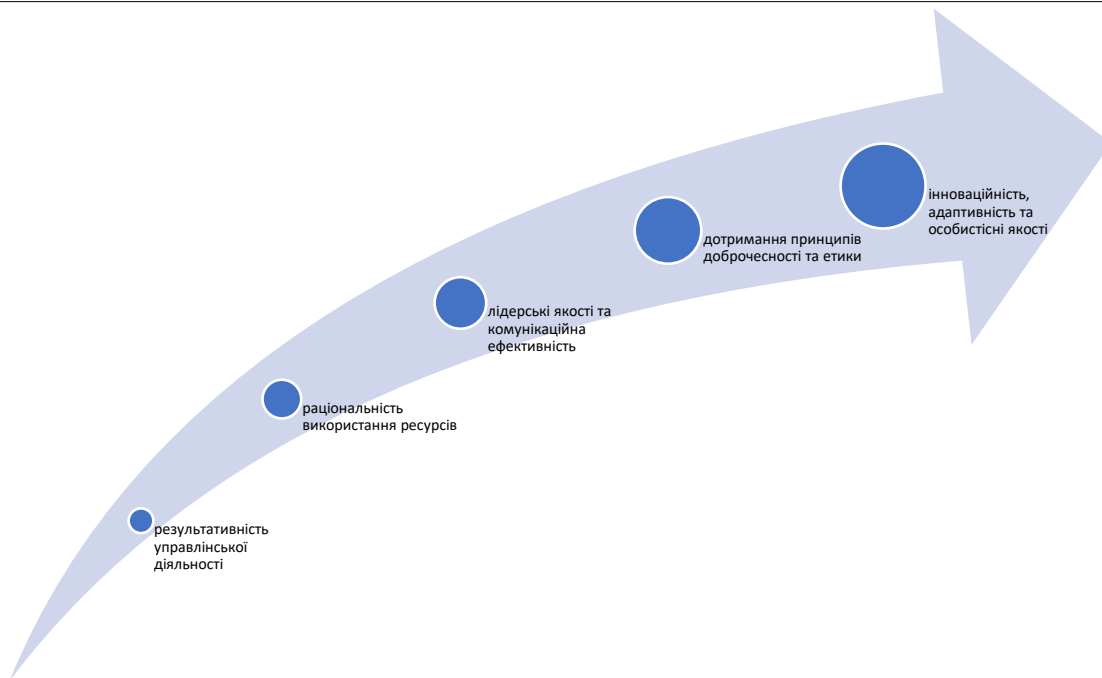


Рис. 2 Критерії ефективності спортивного менеджера

Виконання стратегічних та тактичних цілей організації, досягнення запланованих показників (фінансових, виробничих, спортивних) та підвищення конкурентоспроможності організації характеризує результативність управлінської діяльності.

Раціональність використання ресурсів проявляється через оптимальне використання людських, матеріальних, фінансових та часових ресурсів. Мінімізація витрат при збереженні якості результату, запобігання втратам та неефективним витратам.

Формування позитивного морально-психологічного клімату в колективі закладу фізичної культури і спорту, розвиток професійних компетенцій підлеглих вміло використовуючи засоби їх мотивування та надихання забезпечить налагодження конструктивного діалогу з колективом, партнерами, громадськістю.

Дотримання принципів доброчесності та етики передбачає прозорість у прийнятті рішень, відсутність корупційних та маніпулятивних дій, справедливості і послідовності у відносинах із підлеглими та партнерами, вирішення конфліктів та збереження робочої атмосфери.

Готовність впроваджувати нові технології, методики та управлінські підходи,

швидко реагування на зміни у зовнішньому середовищі, креативний підхід до вирішення проблем є складовими інноваційності та адаптивності.

Вміння планувати власний час і пріоритети, професійна компетентність та постійний розвиток, стресостійкість та здатність приймати рішення в умовах невизначеності є складовими особистісних якостей менеджера, що забезпечують ефективність його професійної діяльності.

6. ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ

Доброчесність у спортивному менеджменті є не лише моральною чеснотою, а й критично важливим фактором ефективного управління. Вона сприяє формуванню довіри, підтримці колективу, покращенню морального клімату та прийняттю ефективних, справедливих рішень. У сучасному світі керівники без доброчесності втрачають не лише повагу, а й можливість бути по-справжньому ефективними.

Подальші дослідження будуть спрямовані на формування кодексу доброчесності спортивного менеджера.

Література

1. Бондар А.С. Серeda Н.В., Стадник С.О. Менеджмент у спортивній діяльності: навч. посіб. Харків: ХДАФК, 2024. 151 с.

2. Бусел В. Великий тлумачний словник сучасної української мови. Електронний ресурс: <https://archive.org/details/velykyslovnyk> Дата доступу 19.07.2025.
3. Вареник О.М., Калита Л.В., Приймак М.М. Стратегічний менеджмент та інноваційні аспекти у публічному управлінні сферою фізичної культури і спорту. Економіка та суспільство, № 59. 2024. С. 15-20.
4. Вишневецька М. Крамаренко А. Характеристика якостей ефективного менеджера в умовах сучасних бізнес реалій. Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства, 2020. С. 610-611.
5. Грибан Г.П. Управління у сфері фізичної культури і спорту. Житомир: Вид-во «Рута», 2022. 124 с
6. Жарик Є.А. Трансформаційне лідерство як запорука успішного управління змінами. Молодий вчений. 2018. №6(58). С.200-203
7. Закон України “Про запобігання впливу корупційних правопорушень на результати офіційних спортивних змагань». Електронний ресурс: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/743-19#Text> Дата доступу 25.07.2025.
8. Кононович В.Г. Аналіз ефективності публічного управління в ігрових видах спорту на основі економічної моделі ринкового типу. Вісник Національного університету цивільного захисту України : зб. наук. пр. Х. : Вид-во НУЦЗУ, 2024. Вип. 2 (201). С. 206-213.
9. Малиар Е., Малиар Н., Безпалова Н., Верцімага А., Чорненський А., Яковів В. Економічні, правові та етичні аспекти в процесі розробки спортивних проєктів. Науковий часопис Українського державного університету імені Михайла Драгоманова. Серія 15, (2(187)), 2025. С. 123-127.
10. Остапчук Т.П. Менеджмент : Підручник. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
11. Погорєлова Т. О. Оцінка ефективності менеджменту підприємства. Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки), 2020. № 1. С. 79-84.
12. Пономаренко О. В. Добросесність як складова світоглядної культури та чинник життєтворчості. Освітній дискурс: збірник наукових праць 47(12), 2023. С. 53-60.
13. Тофтул М. Г. Сучасний словник з етики : Словник. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 416 с.
14. Цимбалюк С. О., Білик О. М. Оцінювання персоналу : Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2021. 311 с.
15. Emanuele Isidori, Mirca Benetton Sport as Education: Between Dignity and Human Rights. Poecidia - Social and Behavioral Sciences 197, 2015. 686 – 693

Reference

1. Bondar A.S. Sereda N.V., Stadnyk S.O. (2024) Menedzhment u sportyvni diialnosti: navch. posib. Kharkiv: KhDAFK, 151 [in Ukrainian].
2. Busel V. (2025) Velykyi tлумachnyi slovnyk suchasnoi ukrainskoi movy. Elektronnyi resurs: <https://archive.org/details/velykyslovnyk> [in Ukrainian].
3. Varenyk O.M., Kalyta L.V., Pryimak M.M. (2024) Stratehichnyi menedzhment ta innovatsiini aspekty u publichnomu upravlinni sferoiu fizychnoi kultury i sportu. Ekonomika ta suspilstvo, № 59. 15-20 [in Ukrainian].
4. Vyshnevskaya M. Kramarenko A. (2020) Kharakterystyka yakostei efektyvnoho menedzhera v umovakh suchasnykh biznes realii. Innovatsiinyi rozvytok ta bezpeka pidpriemstv v umovakh neoindustrialnoho suspilstva. S. 610-611 [in Ukrainian].
5. Hryban H.P. (2022) Upravlinnia u sferi fizychnoi kultury i sportu. Zhytomyr: Vyd-vo «Ruta», 124 [in Ukrainian].
6. Zharyk Ye.A. (2018) Transformatsiine liderstvo yak zaporuka uspishnoho upravlinnia zminamy. Molodyi vchenyi. №6(58). 200-203 [in Ukrainian].
7. Zakon Ukrainy (2025) “Pro zapobihannia vplyvu koruptsiinykh pravoporushen na rezultaty ofitsiinykh sportyvnykh zmanhan». Elektronnyi resurs: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/743-19#Text> [in Ukrainian].
8. Kononovych V.H. (2024) Analiz efektyvnosti publichnoho upravlinnia v irovnykh vydakh sportu na osnovi ekonomichnoi modeli rynkovoho typu. Visnyk Natsionalnoho universytetu tsyvilnoho zakhystu Ukrainy : zb. nauk. pr. Kh. : Vyd-vo NUTsZU, 2024. Vyp. 2 (201). 206-213 [in Ukrainian].
9. Maliar E., Maliar N., Bezpalova N., Vertsimaha A., Chornenkyi A., Yakoviv V. (2025) Ekonomichni, pravovi ta etychni aspekty v protsesi rozrobky sportyvnykh proiektiv. Naukovyi chasopys Ukrainskoho derzhavnoho universytetu imeni Mykhaila Drahomanova. Seriiia 15, (2(187)), 123-127 [in Ukrainian].
10. Ostapchuk T.P. (2021) Menedzhment : Pidruchnyk. Zhytomyr: Derzhavnyi universytet «Zhytomyrska politekhnika». Zhytomyr: Vyd-vo «Ruta», 856 [in Ukrainian].
11. Pohorielova T. O. (2020) Otsinka efektyvnosti menedzhmentu pidpriemstva. Visnyk NTU «KhPI» (ekonomichni nauky). № 1. S. 79-84 [in Ukrainian].
12. Ponomarenko O. V. (2023) Dobrochesnist yak skladova svitohliadnoi kultury ta chynnyk zhyttietvorchosti. Osvitnii dyskurs: zbiryk naukovykh prats 47(12), 53-60 [in Ukrainian].
13. Toftul M. H. (2014) Suchasnyi slovnyk z etyky : Slovnyk. Zhytomyr: Vyd-vo ZhDU im. I. Franka. 416 [in Ukrainian].
14. Tsymbaliuk S. O., Bilyk O. M. (2021) Otsiniuvannia personalu : Navch. posib. K.: KNEU, 311 [in Ukrainian].
15. Emanuele Isidori, Mirca Benetton (2015) Sport as Education: Between Dignity and Human Rights. Poecidia - Social and Behavioral Sciences 197, 686 – 693 [in English].

Abstract

DUTCHAK Yuri, KVASNYTSIA Iryna
Khmelnyskyi National University

**SPORTS MANAGER'S GOODNESS AS A MEANS OF INCREASING THE EFFICIENCY OF
PROFESSIONAL ACTIVITIES**

The effectiveness of managerial activity, which is measured by the ratio of results obtained to resources expended, is closely related not only to the professionalism of the manager, but also to his moral and ethical qualities. One of the key virtues that determines the quality of management is integrity.

The purpose of the study is to characterize the content of the integrity of a sports manager and its impact on the effectiveness of professional activity.

To achieve the goal of the study, a set of interrelated research methods was used, namely: analysis, synthesis and generalization of scientific information on the research problem, educational and methodological literature and Internet sources.

Managerial integrity is a set of ethical qualities, such as honesty, fairness, openness, consistency, responsibility, which are manifested in the behavior of a person, transparency in decision-making, prevention of abuse of power and fairness in treating people.

The results of the study proved that the integrity of a sports manager involves an impact on the effectiveness of management, which is manifested in the formation of trust in him, strengthening the authority of the manager (leader formation), creating a positive moral climate (motivating employees, reducing conflict, increasing responsibility and discipline) and improving management decisions.

A sports manager plays a crucial role in ensuring the integrity of competitions, effective management of sports organizations, as well as educating the younger generation of athletes in the spirit of justice and respect.

Integrity in sports management, along with managerial activities, ensures the formation of values that reflect democratic principles in the field of physical culture and sports.

The results of the study indicate that integrity in sports management is not only a moral virtue, but also a critically important factor in effective management. It contributes to the formation of trust, support for the team, improving the moral climate and making effective, fair decisions. In today's world, leaders without integrity lose not only respect, but also the opportunity to be truly effective.

Keywords: integrity, effectiveness, sports manager.

Стаття надійшла до редакції / Received 01.09.2025

Прийнята до друку / Accepted 22.09.2025