

Національний університет фізичного виховання і спорту України

Міністерство освіти і науки України

Кваліфікаційна наукова праця

на правах рукопису

ЛАВРОВ ВІТАЛІЙ ОЛЕКСАНДРОВИЧ

УДК: 796.062:004.67(043.3)

ДИСЕРТАЦІЯ

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ СФЕРИ ФІЗИЧНОЇ
КУЛЬТУРИ І СПОРТУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ**

017 Фізична культура і спорт

01 Освіта / Педагогіка

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ В. О. Лавров

Науковий керівник: Денисова Лоліта Вікторівна, доктор педагогічних наук,
професор

Київ – 2025

АНОТАЦІЯ

Лавров В. О. Організаційно-управлінські засади розвитку сфери фізичної культури і спорту в умовах цифрової трансформації. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 017 Фізична культура і спорт. – Національний університет фізичного виховання і спорту України, Київ, 2025.

Дисертаційна робота присвячена науково-теоретичному обґрунтуванню організаційно-управлінських засад розвитку сфери фізичної культури і спорту в умовах цифрової трансформації. У межах дослідження розроблено науково-практичні рекомендації щодо вдосконалення нормативно-правового регулювання впровадження й адміністрування публічних електронних реєстрів та інформаційно-комунікаційних систем у сфері фізичної культури і спорту, розроблено та впроваджено електронні реєстри й інформаційно-комунікаційні системи як інструмент практичної реалізації цих рекомендацій.

Фізична культура і спорт є ключовим ресурсом для формування здорового суспільства в Україні, відіграючи важливу роль у зміцненні національного здоров'я, підвищенні якості життя громадян та розвитку людського капіталу.

Цифрова трансформація є одним з пріоритетних напрямів державної політики, визначених у Стратегії розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року, вектор якого спрямований на модернізацію організаційно-управлінської структури сфери та вдосконалення управлінських процесів на основі впровадження сучасних цифрових рішень.

Успіх цифрової трансформації сфери фізичної культури і спорту залежить від удосконалення організаційно-управлінських засад її функціонування, інтеграції сучасних цифрових технологій та системного нормативно-правового регулювання процесів цифровізації.

Аналіз та узагальнення сучасної науково-методичної літератури свідчить про необхідність розробки інструментарію впровадження цифрових рішень для

підвищення якості управління, забезпечення раціонального використання ресурсів, доступності фізкультурно-спортивних послуг для широких верств населення, а також виконання системою управління своїх функцій як джерела актуальних даних і відомостей, що пов'язані з діяльністю сфери фізичної культури і спорту.

Мета дослідження – вдосконалення організаційно-управлінських засад розвитку сфери фізичної культури і спорту в умовах цифрової трансформації.

Завдання дослідження:

1. Вивчити й узагальнити наукові знання та практичний досвід організаційно-управлінської діяльності у сфері фізичної культури і спорту в Україні в умовах цифрової трансформації.

2. Дослідити нормативно-правове регулювання, пріоритети державної політики щодо цифровізації та цифрової трансформації сфери фізичної культури і спорту з використанням новітніх управлінських технологій.

3. Проаналізувати досвід цифрової трансформації організаційно-управлінського забезпечення сфери фізичної культури і спорту в зарубіжних країнах.

4. Розробити модель удосконалення організаційно-управлінських засад розвитку сфери фізичної культури і спорту в умовах цифрової трансформації.

5. Розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення організаційно-управлінських засад розвитку сфери фізичної культури і спорту в умовах цифрової трансформації та проєкт внесення змін до Закону України «Про фізичну культуру і спорт» щодо визначення загальних засад упровадження та адміністрування публічних електронних реєстрів та інформаційно-комунікаційних систем.

У роботі були використані такі методи дослідження: теоретичний аналіз та узагальнення даних наукової літератури, документальних джерел та мережі Інтернет; метод системного аналізу; метод порівняння та зіставлення; метод моделювання; SWOT-аналіз; соціологічне опитування; метод експертних оцінок.

Наукова новизна роботи полягає в тому, що вперше:

– в умовах кризової ситуації, спричиненої воєнним станом та глибокими трансформаційними процесами в Україні, визначено та проаналізовано чинники – позитивні (стале нормативно-правове регулювання, досвід та стабільність управління, прагнення до вдосконалення, підтримка цифровізації на законодавчому рівні); негативні (складна структура сфери ФКіС, застарілі інструменти обробки та передачі даних, низька адаптивність, неефективні методи управління, обмежена аналітика, невідповідність моделі управління сучасним викликам); резервні можливості (політична воля на впровадження цифрових технологій, удосконалення структури управління, залучення міжнародної допомоги як альтернативи бюджетному фінансуванню, оптимізація організаційних зв'язків зі стейкхолдерами, удосконалення прогнозування розвитку сфери ФКіС, швидкий розвиток штучного інтелекту) та ризики (діяльність в умовах воєнного стану, недостатнє бюджетне фінансування, наявність кіберзагроз, низький рівень цифрової компетентності, вплив інших зовнішніх негативних факторів, брак інтернет-покриття в певних віддалених населених пунктах), які впливають на процес розвитку сфери фізичної культури і спорту в умовах цифрової трансформації і слугують підґрунтям для ухвалення стратегічних управлінських рішень;

– обґрунтовано організаційні (реінжиніринг організаційно-управлінської структури державної сфери ФКіС, розроблення цифрових платформ та інформаційно-аналітичних систем для збереження, систематизації й представлення верифікованих даних про діяльність у сфері ФКіС) та управлінські (нормативно-правове регулювання сфери ФКіС, упровадження сучасних цифрових рішень для оптимізації управлінських процесів, упровадження ВІ-аналітики, підвищення рівня цифрової компетенції кадрового складу) засади розвитку сфери ФКіС в умовах цифрової трансформації;

– розроблено модель удосконалення організаційно-управлінських засад розвитку сфери фізичної культури і спорту в умовах цифрової трансформації, яка дозволяє забезпечити швидкість, обґрунтованість та прозорість управлінських рішень шляхом упровадження сучасних цифрових інструментів. Основою

розробленої моделі є Аналітична інформаційно-комунікаційна система сфери фізичної культури і спорту, яка є комплексною платформою для збору, обробки, збереження та аналізу даних, забезпечення ефективності процесів державного управління у сфері ФКіС;

– розроблено структуру Аналітичної інформаційно-комунікаційної системи сфери фізичної культури і спорту, основними компонентами якої є: Електронний календарний план спортивних змагань та заходів, Електронний реєстр спортивних споруд; Електронний реєстр спортивних організацій, Електронний реєстр спортивних звань, Електронний кадровий реєстр сфери ФКіС, Адміністративно-аналітичний модуль для органів управління, Електронний кабінет для організацій та учасників спортивного процесу. Комплексним індикатором практичного втілення цього алгоритму стали розробка та впровадження відповідних електронних платформ і ресурсів системи.

Узято безпосередню участь у розробці проєкту Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про фізичну культуру і спорт» щодо визначення загальних засад впровадження та адміністрування публічних електронних реєстрів та інформаційно-комунікаційних систем».

Підтверджені дані щодо значення кібербезпеки в державному управлінні як ключового фактору забезпечення захисту даних, економічної стабільності та стійкості цифрової інфраструктури.

Доповнено і розширено дані щодо зарубіжного досвіду публічного управління сферою фізичної культури і спорту через призму рівня впливу держави на розвиток спорту та діяльність спортивних громадських об'єднань, форм управлінських структур, які координують сферу фізичної культури і спорту, та організаційних моделей публічного управління у сфері фізичної культури і спорту.

Проаналізовано наукові знання та практичний досвід інформаційного забезпечення управлінської діяльності сфери фізичної культури і спорту в Україні в умовах цифрової трансформації. Аналіз сучасного стану використання

цифрових технологій у діяльності різних структур сфери фізичної культури і спорту демонструє обмежене застосування передових цифрових інструментів. Водночас спостерігається підвищення цифрової зрілості в держсекторі, що позитивно впливає на комунікацію між центральними органами виконавчої влади, обласними державними адміністраціями та іншими структурами через упровадження єдиного цифрового інструменту — СЕВ ОВВ (системи електронної взаємодії органів виконавчої влади). Констатовано, що завдання цифрової трансформації, декларовані в Стратегії розвитку фізичної культури і спорту до 2028 року, реалізовані частково. Це вимагає створення єдиної Аналітичної інформаційно-комунікаційної системи сфери фізичної культури і спорту.

Визначено, що упровадження засобів інформатизації в систему управління сферою фізичної культури і спорту попри очевидні переваги несе безперечні ризики і загрози, що супроводжують цей процес і зумовлюють необхідність модернізації чинної нормативно-правової бази. Досліджено рівень організації національної системи управління сферою фізичної культури і спорту в умовах цифрової трансформації через аналіз нормативно-правових актів, які визначають загальні принципи й функції державної політики у сфері фізичної культури і спорту, забезпечують ефективне використання сучасних цифрових рішень у процесах, якими представлена діяльність сфери фізичної культури і спорту. Зроблено висновок про потребу розширення нормативної бази положеннями щодо визначення загальних засад впровадження та адміністрування публічних електронних реєстрів та інформаційно-комунікаційних систем у сфері ФКіС.

Аналіз міжнародного досвіду організаційно-управлінських процесів у сфері фізичної культури і спорту в умовах цифрової трансформації виявив ефективні практики та інноваційні рішення, які можуть бути адаптовані для впровадження в Україні.

Результати здійсненого моніторингу використання цифрових платформ, інформаційних систем, мобільних додатків у 9 країнах (Китай, Австралія, Естонія, Велика Британія, Канада, Норвегія, Нова Зеландія, Сінгапур та США)

та аналіз їх функціоналу дозволили отримати розуміння того, як задіяння сучасних цифрових інструментів покращує управлінські процеси, сприяють ефективній комунікації та координації спортивних подій, надають можливості для аналітики, забезпечують зручний доступ до інформації та підтримку прийняття управлінських рішень.

Зокрема, аналітичний огляд моделей державного управління фізичною культурою і спортом Китаю, яка відрізняється високою централізацією та стабільністю, сформована з урахуванням директивних методів управління, та Естонії, яка ґрунтується на європейських стандартах та принципах, підтверджує, що будь-який підхід до організаційно-управлінської діяльності може успішно базуватися на використанні цифрових технологій для забезпечення її ефективності.

На основі проведеного SWOT-аналізу, опитування та експертної оцінки фахівців обґрунтовано комплекс організаційних та управлінських засад, необхідних для сталого розвитку сфери фізичної культури і спорту в умовах цифрової трансформації.

Із метою теоретичного обґрунтування доцільності глобальної цифровізації системи управління сферою фізичної культури і спорту було проведене соціологічне опитування, яким охоплено 1175 респондентів.

Учасники опитування оцінили структуру управління сферою фізичної культури і спорту на державному рівні, де лише 19,7 % дали високу оцінку (8-10 балів), 67,6 % (4 – 7 балів) – середню, а 12,7 % – низьку (1 – 3 бали). Це свідчить про критичне ставлення більшості респондентів до наявних управлінських механізмів.

На думку 46,1% респондентів, основною проблемою є складність комунікації між рівнями організаційної структури, а 38,6% вважають, що структура управління не має чіткої схеми роботи. 80,9% опитаних використовують інформаційні системи, що свідчить про поступову цифровізацію сфери ФКіС. Основні проблеми: ручне введення даних (39,2%), брак доступу до інформації (28,6%), складність комунікації між користувачами

(26,6%), недовіра до даних (18,8%). Також зазначено застарілі нормативні бази та брак єдиного стандарту цифрової взаємодії. 76,9% респондентів вважають, що цифровізація полегшить роботу, а 23,1% – бачать ризики через недостатню цифрову підготовку та технічну базу.

За результатами експертного аналізу, серед цифрових проєктів для вдосконалення управлінських процесів у сфері фізичної культури і спорту найвищий пріоритет має Електронний паспорт спортсмена / тренера, що спрощує персоніфікований облік та контроль за підготовкою спортсменів. Друге місце посідає Електронний календарний план спортивних змагань і заходів для ефективного планування та координації спортивних подій, третє – Електронний реєстр спортивної інфраструктури, тоді як електронні реєстри організацій і система спортивної медицини визнані менш пріоритетними.

Аналіз структури управління сфери фізичної культури і спорту та SWOT-аналіз її організаційно-управлінських процесів виявили ключові проблеми, що уповільнюють розвиток системи управління у сфері ФКіС. Серед основних викликів – недостатня комунікація між суб'єктами сфери фізичної культури і спорту, складна структура системи управління, обмежені аналітичні можливості, діяльність в умовах воєнного стану, недостатнє фінансування, вразливість до кіберзагроз, низький рівень цифрової грамотності, а також відставання від темпів цифрової трансформації, що унеможлиблює сталий розвиток сфери фізичної культури і спорту.

На основі проведеного SWOT-аналізу, опитування та експертної оцінки фахівців обґрунтовано комплекс організаційних та управлінських засад, необхідних для забезпечення сталого розвитку сфери фізичної культури і спорту в умовах цифрової трансформації.

Розроблено та впроваджено модель удосконалення організаційно-управлінських засад розвитку сфери фізичної культури і спорту, в основу якої покладено Аналітичну інформаційно-комунікаційну систему – комплексну платформу для збору, обробки, аналізу даних та адміністрування управлінських процесів у сфері фізичної культури і спорту.

Розроблені та впроваджені модулі авторської Аналітичної інформаційно-комунікаційної системи сфери фізичної культури і спорту, зокрема, Електронний реєстр спортивних звань, Електронний реєстр спортивних споруд, дозволять забезпечити актуальну інформацію та доступ до неї в реальному часі. Розроблені модулі Електронний календарний план спортивних змагань і заходів та Електронний реєстр спортивних організацій проходять дослідну експлуатацію перед упровадженням їх у промислову експлуатацію.

Ключові слова: диджиталізація, управління, інновація, інформаційно-комунікаційні системи, менеджмент, організаційно-управлінські засади, стратегія, цифрова трансформація.

SUMMARY

Lavrov V. Organizational and managerial foundations for development of physical culture and sports in context of digital transformation. – Qualification scientific work in manuscript form.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 017 Physical culture and sports. – National University of Ukraine on Physical Education and Sport, Kyiv, 2025.

The dissertation is devoted to the scientific and theoretical justification of organizational and managerial principles for development of physical culture and sports in context of digital transformation. The research develops scientific and practical recommendations (guidelines) for improving regulatory and legal framework for implementation and administration of electronic information-analytical systems and services, as well as electronic registers in the field of physical culture and sports. It also includes development and implementation of information and communication systems as a tool for practical implementation of these recommendations.

Physical education and sports are a key resource for forming a healthy society in Ukraine, playing an important role in strengthening national health, improving the quality of life of citizens, and developing human capital.

Digital transformation is one of the priority areas of state policy defined in the “Strategy for Development of Physical Culture and Sports for the period until 2028”, the vector of which is aimed at modernizing organizational and managerial structure of the sphere as well as improving management processes based on implementation of modern digital solutions.

Success of digital transformation in physical culture and sports sector depends on improving organizational and managerial principles of its functioning, integration of the latest digital technologies, and systemic regulatory and legal regulation of digitalization processes.

An analysis and synthesis of modern scientific and methodological literature indicates the need to develop a toolkit for implementing digital solutions to improve

quality of management, ensure rational use of resources, availability of physical education and sports services for general public; they also highlight the requirement to ensure that management system performs its information functions as a source of relevant data related to activities in physical education and sports sector.

The purpose of the study is to scientifically substantiate the model for improving organizational and managerial principles for physical culture and sports sphere development in the context of digital transformation as well as to develop scientific and practical recommendations on regulatory and legal regulation of the sphere of physical culture and sports in the context of digital changes.

Research objectives are stipulated as follows:

1. To study and generalize scientific knowledge and practical experience in organizational and managerial activities in the field of physical culture and sports in Ukraine in the context of digital transformation

2. To investigate regulatory and legal regulations, state policy priorities regarding digitalization of physical culture and sports sphere using the latest digital technologies and modern management.

3. To analyse experience related to digital transformation of organizational and managerial support in the field of physical culture and sports in foreign countries.

4. To develop the model for improving organizational and managerial conditions for development of physical culture and sports sphere in the context of digital transformation.

5. To develop practical recommendations (guidelines) for improving organizational and managerial principles of physical culture and sports sphere development in the context of digital transformation. To provide amendments to the Law of Ukraine “On Physical Culture and Sports” to define general principles of implementation and administration of public electronic registers, information and communication systems.

The following research methods were used in the work, namely, theoretical analysis and generalization of data retrieved from scientific resources, documentary sources and the Internet; system analysis method; comparison and juxtaposition

method; modelling method; SWOT analysis; sociological survey; expert assessment method.

The scientific novelty of the work lies in the fact that for the first time:

- we have identified positive factors (clear regulatory framework, experience and stability of management, desire for improvement, support for digitalization at the legislative level); negative factors (complex structure of the physical culture and sports sector, outdated data processing and transmission tools, low adaptability, inefficient management methods, limited analytics, inconsistency of the management model with current challenges); reserve opportunities (political will to implement digital technologies, improvement of the management structure, attraction of international aid as an alternative to budget funding, optimization of organizational links with stakeholders, improvement of forecasting of the development of the physical culture and sports sector, rapid development of artificial intelligence); and risks and threats (operating under martial law, insufficient budget funding, cybersecurity threats, low level of digital competence, influence of other external negative factors, lack of internet coverage in some remote settlements), which affect the development of the physical culture and sports sector in the context of digital transformation and serve as the basis for making strategic decisions;

- we have substantiated organizational (reengineering of organizational and managerial structure of state sphere of financial and economic development, development of digital platforms and information and analytical systems for storing, systematizing and presenting verified data on activities in the sphere of physical culture and sports) and managerial (legal regulation of physical culture and sports sphere, implementation of modern digital solutions for optimizing management processes, implementation of BI analytics, increasing level of digital competence of personnel) foundations for development of physical culture and sports sphere in the conditions of digital transformation;

- we have developed the model for improving organizational and managerial principles of sphere of physical culture and sports development in the context of digital transformation, which allows ensuring speed, validity and transparency of management

decisions via implementation of modern digital tools. The basis of the developed model is Analytical Information and Communication System of Physical Culture and Sports Sphere, which is a comprehensive platform for collecting, processing, storing and analysing data, ensuring efficiency of public administration processes in the sphere of physical culture and sports;

- we have substantiated the structure of Analytical Information and Communication System of Physical Culture and Sports Sphere, the main components of which include Electronic Calendar of Sports Competitions and Events, Electronic Register of Sports Facilities; Electronic Register of Sports Organizations, Electronic Register of Sports Titles, Electronic Personnel Register of Physical Culture and Sports Sphere, Administrative and Analytical Module for Management Bodies, Electronic Cabinet for Organizations and Participants of Sports Process. A comprehensive indicator of practical implementation of this algorithm was development and implementation of relevant electronic platforms and system resources.

Direct participation was taken in development of the draft Law of Ukraine “On Amendments to the Law of Ukraine “On Physical Culture and Sports” regarding definition of general principles for implementation and administration of public electronic registers and information and communication systems”.

There is evidence of importance of cybersecurity in public administration as a key factor in ensuring data protection, economic stability, and resilience of digital infrastructure.

Data on foreign experience in public management of physical culture and sports sphere has been supplemented and expanded through the prism of state influence on development of sports in general and activities of sports public associations in particular, forms of management structures that coordinate physical culture and sports sphere, and organizational models of public management in the sphere of physical culture and sports.

Scientific knowledge and practical experience on information support applied for management of physical culture and sports in Ukraine in the context of digital transformation have been analysed. The analysis of current state of digital technologies

application in activities of various structures in the field of physical culture and sports demonstrates limited use of advanced digital tools. At the same time, there is an increase in digital maturity in the public sector, which has a positive impact on communication between central executive bodies, regional state administrations and other structures through implementation of a single digital tool – SEV OVV (Ukr. CEB OBB), i.e. system of electronic interaction of executive bodies. It is noted that tasks of digital transformation, declared in the “Strategy for Development of Physical Culture and Sports for the period until 2028”, have been partially implemented. This requires development of a single Analytical Information and Communication System of Physical Culture and Sports Sphere.

It has been determined that introduction of information technology into management system of physical culture and sports sector, despite its obvious advantages, carries undeniable risks and threats that accompany this process and necessitate modernization of current regulatory framework. The level of organization of national system of physical culture and sports sector management in the context of digital transformation has been studied through analysis of regulatory acts that define general principles and functions of state policy in the field of physical culture and sports, ensure effective use of modern digital solutions for activities of physical culture and sports sector. The conclusion has been drawn regarding the need to expand regulatory framework with provisions on determining general principles of implementation and administration of public electronic registers, information and communication systems in the field of physical culture and sports.

Analysis of international experience in organizational and management processes in the field of physical education and sports in the context of digital transformation has identified effective practices and innovative solutions that can be adapted in Ukraine.

The results of the conducted monitoring digital platforms, information systems, and mobile applications in 9 countries (China, Australia, Estonia, the United Kingdom, Canada, Norway, New Zealand, Singapore, and the United States) and analysing their functionality has allowed us to gain an understanding of how modern digital tools

improve management processes, promote effective communication and coordination of sports events, provide opportunities for analytics, ensure convenient access to information, and support management decision-making.

Analysis of state models for physical culture and sports management in China, which is highly centralized and stable and is formed taking into account directive management methods, in comparison to management model of Estonia, which is based on European standards and principles, confirms that any approach to organizational and managerial activities can be successfully based on application of digital technologies to ensure its effectiveness.

Based on conducted SWOT analysis, survey, and expert assessment, a set of organizational and managerial principles necessary for sustainable development of physical culture and sports sphere in the context of digital transformation has been substantiated.

In order to theoretically substantiate feasibility of global digitalization of physical culture and sports management system, a sociological survey has been conducted, which involved 1,175 respondents.

The survey participants assessed structure of governance in the field of physical culture and sports at state level, with only 19.7% giving a high score (8-10 points), 67.6% (4-7 points) giving an average score, and 12.7% giving a low score (1-3 points). This indicates a critical attitude of majority of respondents towards existing governance mechanisms.

According to 46.1% of respondents, the main problem is complexity of communication between different levels of organizational structure; moreover, 38.6% believe that management structure does not have a clear scheme of functioning; 80.9% of respondents use information systems, which indicates gradual digitalization of physical education and sports sphere. The main problems include manual data entry (39.2%), lack of access to information (28.6%), difficulty of communication between users (26.6%), distrust of data (18.8%). Outdated regulatory frameworks and the lack of a single standard for digital interaction were also noted. 76.9% of respondents

believe that digitalization shall make work easier, and 23.1% see risks due to insufficient digital training and technical base.

According to the results of expert analysis, among digital projects to improve management processes in the field of physical culture and sports, highest priority is attributed to Electronic Passport of an Athlete/Coach, which simplifies personalized accounting and control over athlete's training. The second place is taken by the Electronic Calendar of Sports Competitions and Events for Effective Planning and Coordination of Sports Events, the third is occupied by the Electronic Register of Sports Infrastructure, while electronic registers for organizations and sports medicine system are recognized as lower priority.

Analysis of management structure of physical culture and sports sector and SWOT analysis of its organizational and management processes has revealed key problems that slow down development of management system in the field of physical culture and sports. Among the main challenges are insufficient communication between entities in the field of physical culture and sports, a complex structure of management system, limited analytical capabilities, military conflict, insufficient funding, vulnerability to cyber threats, low level of digital literacy, as well as lagging behind digital transformation, which makes sustainable development of the field of physical culture and sports impossible.

Based on conducted SWOT analysis, survey and expert assessment of specialists, a set of organizational and managerial principles necessary for sustainable development of physical culture and sports sphere in the conditions of digital transformation has been substantiated.

A Model for Improving Organizational and Management Principles of Development of Physical Culture and Sports Sphere has been developed and this model has been implemented on the basis of Analytical Information and Communication System of the Ministry of Youth and Sports as a comprehensive platform for collecting, processing and analysing data and administering management processes in the sphere of physical culture and sports.

We have developed and implemented modules of Analytical information and communication system spheres physical education and sports, in particular, Electronic Register of Sports Titles, Electronic Register of Sports Facilities. These systems provide up-to-date information and live access to it. The Electronic Calendar of Sports Competitions and Events as well as the Electronic Register of Sports Organizations have already been developed and are undergoing trial operation before being introduced into regular use.

Keywords: digitalization, governance, innovation, information and communication systems, management, organizational and managerial principles, strategy, digital transformation.

Список публікацій здобувача за темою дисертації

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

1. Денисова Л., Лавров В., Шинкарук О. Зарубіжний досвід організаційно-управлінського забезпечення сфери фізичної культури і спорту в умовах цифрової трансформації. *Sport Science Spectrum*. 2024. № 2. С. 65–73. DOI: <https://doi.org/10.32782/spectrum/2024-2-9> Фахове видання України. *Особистий внесок здобувача полягає у визначенні мети та завдань дослідження, обґрунтуванні етапів його проведення, систематизації та аналізі отриманих даних. Внесок Денисової Л. полягає в опрацюванні й аналізі отриманих результатів. Внесок Шинкарук О. полягає в організації та проведенні досліджень.*

2. Денисова Л. В., Лавров В. О. Цифрова трансформація організаційно-управлінських процесів у сфері фізичної культури і спорту: виклики і можливості. *Науковий часопис українського державного університету імені Михайла Драгоманова. Серія 15. Науково-педагогічні проблеми фізичної культури (фізична культура і спорт)*. 2025. Вип. 1 (186). С. 60–64. DOI: [https://doi.org/10.31392/UDU-nc.series15.2025.01\(186\).12](https://doi.org/10.31392/UDU-nc.series15.2025.01(186).12) Фахове видання України. *Особистий внесок здобувача полягає у визначенні основних напрямів*

дослідження, систематизації та інтерпретації отриманих даних. Внесок Денисової Л. В. полягає в організації та проведенні досліджень.

3. Лавров В., Денисова Л. Правове забезпечення цифрової трансформації сфери фізичної культури і спорту. *Науковий часопис Українського державного університету імені Михайла Драгоманова. Серія 15. Науково-педагогічні проблеми фізичної культури (фізична культура і спорт).* 2025. Вип. 3 (189). С. 103–108. DOI: [https://doi.org/10.31392/UDU-nc.series15.2025.03\(189\).17](https://doi.org/10.31392/UDU-nc.series15.2025.03(189).17) Фахове видання України. *Особистий внесок здобувача полягає у формулюванні мети, опрацюванні результатів досліджень, узагальненні матеріалу. Внесок Денисової Л. полягає в опрацюванні й аналізі отриманих результатів.*

4. Лавров В., Денисова Л. Соціологічний аналіз цифрових рішень для оптимізації організаційно-управлінських процесів у сфері фізичної культури і спорту. *Спортивна наука та здоров'я людини: електронне видання Київського столичного університету імені Бориса Грінченка.* 2025. № 1 (13). С. 115–124. DOI: 10.28925/2664-2069.2025.122 Фахове видання України. *Особистий внесок здобувача полягає у визначенні мети та завдань дослідження, обґрунтуванні етапів його проведення, в організації і проведенні досліджень. Внесок Денисової Л. полягає в аналізі та інтерпретації результатів дослідження.*

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

5. Lavrov V., Denysova L. Digital Technologies In The Activities of Management Organizational Structures In The Field Of Physical Culture and Sports. *Молодь та олімпійський рух : зб. тез доп. XV Міжнар. конф. молодих вчених, м. Київ, 16 квіт. 2022 р. Київ : НУФВСУ, 2022. С. 17–18. URL: https://unisport.edu.ua/sites/default/files/vseDocumenti/zbirnyk_tez_molod_hv_zhovt-lyst_22_dopovn_140_stor.pdf* *Особистий внесок здобувача полягає у формулюванні мети, опрацюванні результатів дослідження.*

6. Denysova L. V., Lavrov V. O. Digitalization and educational technologies: modern trends. *Модернізація педагогічної освіти у глобальному вимірі безпеки соціально-турбулентного світу : зб. матеріалів міжнар. форуму, м. Київ, 16 лют. 2023 р. Київ : Вид-во УДУ імені Михайла Драгоманова, 2023. С. 337–339. URL:*

https://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/39217/Forum_zbirnyk%20materialiv_2023-11.pdf?sequence=3&isAllowed=y *Здобувачем особисто проведено дослідження, узагальнено результати дослідження, їх обговорення.*

7. Лавров В. О. Денисова Л. В., Шинкарук О. А., Ногін О., Давидов Д. М. Використання кіберспорту як засобу реабілітації військовослужбовців. *Інноваційні та інформаційні технології у фізичній культурі, спорті, фізичній терапії та ерготерапії* : матеріали VI Всеукр. електрон. наук.-практ. конф. з міжнар. участю, м. Київ, 31 трав. 2023 р. Київ : НУФВСУ, 2023. С. 96–98. URL: https://drive.google.com/file/d/12AbGTN6pdqMFR2BZapqT0yKpChSsZ5g5/view?usp=drive_link. *Особистий внесок здобувача полягає у формулюванні мети, проведенні дослідження, обговоренні результатів.*

8. Лавров В., Денисова Л., Шинкарук О. Сучасний кіберспорт: тренди і виклики. *Молодь та олімпійський рух* : зб. тез доп. XVII Міжнар. конф. молодих вчених, м. Київ, 7 трав. 2024 р. Київ : НУФВСУ, 2024. С. 105–106. URL: https://unisport.edu.ua/sites/default/files/vseDocumenti/zbirnyk_tez_dopovidey_xvii_molod_ta_olimpiyskyu_ruh_13_05_24.pdf *Здобувачем особисто проведено дослідження, узагальнено результати.*

9. Шинкарук О. А., Анохін Е. В., Денисова Л. В., Лавров В. О., Юхно Ю. О., Пінчук В. М. Світові тенденції проведення змагань, притаманні кіберспорту як ігровій індустрії. *Інноваційні та інформаційні технології у фізичній культурі, спорті, терапії та реабілітації* : матеріали VII Всеукр. . електрон. конф. з міжнар. участю, м. Київ, 31 трав. 2024 р. Київ : НУФВСУ, 2024. С. 181–183. URL: https://drive.google.com/file/d/1uLW8tN98YwXt_VIDKMhxDq2KxuP5LhIE/view *Особистий внесок здобувача полягає в опрацюванні результатів дослідження.*

10. Шинкарук О. А., Лавров В. О., Денисова Л. В. Тенденції розвитку цифрових технологій та їх вплив на систему менеджменту в кіберспорті. *Інноваційні та інформаційні технології у фізичній культурі, спорті, терапії та реабілітації* : матеріали VII Всеукр. . електрон. конф. з міжнар. участю, м. Київ,

31 трав. 2024 р. Київ : НУФВСУ, 2024. С. 183–185. URL: https://drive.google.com/file/d/1uLW8tN98YwXt_VlDKMhxDq2KxuP5LhIE/view
Здобувачем особисто проведено дослідження та узагальнено його результати.

Наукові праці, які додатково відображають наукові результати дисертації

11. Денисова Л. В., Лавров В. О. SWOT-аналіз організаційно-управлінських процесів у сфері фізичної культури і спорту в умовах цифрової трансформації. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 15. Науково-педагогічні проблеми фізичної культури (фізична культура і спорт)*. 2023. Вип. 3К (162). С. 125–131. DOI: 10.31392/NPU-nc.series15.2023.3K(162).255
Особистий внесок здобувача полягає у формуванні мети, організації та проведенні досліджень, опрацюванні й аналізі отриманих результатів.

12. Лавров В., Денисова Л., Шинкарук О. Кіберспорт як засіб реабілітації ветеранів бойових дій: перспективи та можливості. *Спортивна медицина, фізична терапія та ерготерапія*. 2023. № 2. С. 164–168. DOI: <https://doi.org/10.32652/spmed.2023.2.164-168>
Особистий внесок здобувача полягає в постановці проблеми, організації та проведенні досліджень, інтерпретації результатів досліджень та узагальненні даних.

13. Denysova L., Lavrov V. Esports and cybersecurity: modern digital solutions. *Спортивна наука та здоров'я людини*. 2024. №1 (11). С. 5–13. DOI: 10.28925/2664-2069.2024.11
Особистий внесок здобувача полягає в організації та проведенні досліджень, опрацюванні й аналізі отриманих результатів. Внесок Денисової Л. – систематизація та аналіз отриманих даних.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ ТА СКОРОЧЕНЬ	24
ВСТУП	25
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СФЕРИ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	36
1.1 Аналіз наукового тезаурусу з проблеми дослідження	36
1.2 Нормативно-правове регулювання сфери фізичної культури і спорту в умовах цифрової трансформації	50
1.3 Організаційна структура управління сферою фізичної культури і спорту в Україні	56
1.4 Роль і місце цифрових технологій в організаційно-управлінській діяльності сфери фізичної культури і спорту	66
Висновки до розділу 1	72
РОЗДІЛ 2 МЕТОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ	74
2.1 Методи дослідження	74
2.1.1 Теоретичний аналіз та узагальнення даних наукової літератури, документальних джерел та мережі Інтернет	74
2.1.2 Метод системного аналізу	75
2.1.3 Метод порівняння та зіставлення	77
2.1.4 Метод моделювання	77
2.1.5 SWOT-аналіз	79
2.1.6 Метод соціологічного опитування	82
2.1.7 Метод експертних оцінок	83
2.2 Організація дослідження	85

РОЗДІЛ 3	АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ ТА НАПРЯМИ ЇЇ РОЗВИТКУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	88
3.1	Аналіз зарубіжного досвіду організаційно-управлінського забезпечення сфери фізичної культури і спорту в умовах цифрової трансформації	88
3.2	Передумови створення Аналітичної інформаційно-комунікаційної системи сфери фізичної культури і спорту	106
3.3	Шляхи вдосконалення організаційно-управлінських умов розвитку сфери фізичної культури і спорту в умовах цифрової трансформації в Україні	116
	Висновки до розділу 3	143
РОЗДІЛ 4	МОДЕЛЬ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКИХ ЗАСАД РОЗВИТКУ СФЕРИ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	146
4.1	Розроблення моделі вдосконалення організаційно-управлінських засад розвитку сфери фізичної культури і спорту в умовах цифрової трансформації	146
4.2	Формування Аналітичної інформаційно-комунікаційної системи сфери фізичної культури і спорту (на прикладі Міністерства молоді та спорту України)	154
4.3	Очікувані результати реалізації завдань запропонованої моделі	169
	Висновки до розділу 4	175
РОЗДІЛ 5	АНАЛІЗ ТА УЗАГАЛЬНЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ	177

ВИСНОВКИ	190
ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ	199
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	209
ДОДАТКИ	229

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ ТА СКОРОЧЕНЬ

АІКС	– Аналітична інформаційно-комунікаційна система
ЕКП	– Електронний календарний план спортивних змагань та заходів
ЕРСО	– Електронний реєстр спортивних організацій
ІКС	– інформаційно-комунікаційна система
СЕВ ОВВ	– система електронної взаємодії органів виконавчої влади
ФКіС	– фізична культура і спорт
SWOT	– strengths (сильні сторони); weaknesses (слабкі сторони); opportunities (можливості); threats (ризики й загрози).

ВСТУП

Актуальність. Розбудова інформаційного суспільства є сьогодні глобальним трендом, який визначає пріоритетність упровадження інформаційно-комунікаційних технологій в управлінські процеси на всіх рівнях виконавчо-розпорядчої діяльності в Україні, особливо в контексті її європейської інтеграції, нагальної потреби забезпечення відкритості й прозорості парадигми надаваних послуг і внутрішньої діяльності та необхідності оперативної адаптації процесів регулювання, організації й контролю до нових вимог ринкової кон'юнктури. Проблема модернізації системи державного управління, що сприятиме підвищенню рівня конкурентоспроможності країни у світі, є актуальною для всіх галузей людської діяльності, серед яких, зокрема, сфера фізичної культури і спорту.

Першорядні напрями розвитку інформаційного суспільства висвітлені в багатьох нормативно-правових актах, концепціях, програмах і стратегіях розвитку, а також культивуються на чисельних наукових та професійних заходах.

У Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року, затвердженій розпорядженням КМУ № 1351-р від 31 грудня 2024 р. [99], Україна визначена як країна інновацій; окреслено напрями, принципи, цілі та завдання державної політики у сфері цифрового розвитку й підтримки екосистеми інновацій.

Реалізація питань розвитку диджиталізації у сфері фізичної культури і спорту здійснюється Міністерством молоді та спорту України відповідно до основних положень Стратегії розвитку фізичної культури та спорту до 2028 року, що була затверджена Постановою Кабінету Міністрів України № 1049 від 4 листопада 2020 р. [100] Цифрова трансформація є одним із п'яти пріоритетних напрямів державної політики, визначених у цій Стратегії, поруч із масовим спортом, спортом вищих досягнень, спортивною інфраструктурою та кадровою політикою.

Успіх модернізації управлінських процесів у сфері фізичної культури і спорту, поштовхом до якої стала потужна хвиля цифрової трансформації соціально-економічного простору, залежить від ефективності вдосконалення організаційно-управлінських засад із залученням передових цифрових рішень. Ці засади мають бути спрямовані на підвищення якості управління, забезпечення раціонального використання ресурсів і доступності фізкультурно-спортивних послуг для широких верств населення, а також виконання системою управління своїх функцій як першоджерела актуальних даних і відомостей, що пов'язані з діяльністю сфери ФКіС.

Науковий інтерес, продиктований метою й завданнями дослідження, становлять праці, присвячені питанням інформаційного забезпечення діяльності органів державного управління Авер'янова В., Бакуменка В., Князева В., Сурміна Ю. Щокіна Р. та Беленюка Ж. [121] досліджують сучасні тенденції диджиталізації публічного управління у сфері фізичної культури і спорту. Завидівська О., Мороз В., Мандрик В., Дудюк В., Гуль І. [21] розглядають диджиталізацію як невід'ємну складову цифрової трансформації та предмет наукового дискурсу. Трансформаційні процеси в підготовці фахівців, тренувальній та змагальній діяльності, управлінні спортом і спортивними подіями досліджують. Кургузенкова Л. А., Лук'яненко О. І. [38]. Окремі аспекти підготовки фахівців із менеджменту для розвитку масового спорту аналізує М. Дутчак [24]. Питанням інноваційних технологій у спорті, що охоплюють комплексне дослідження як теоретичних засад, так і практичних аспектів їх упровадження, присвячено наукові праці таких дослідників, як Борисова О., Нагорна В., Потоп В. [148].

Серед зарубіжних авторів, які у своїх роботах розглядають можливості та виклики цифрової трансформації у сфері спорту, інтеграцію цифрових технологій у спортивну інфраструктуру, а також реалізацію цифрових стратегій управління у сфері фізичної культури і спорту, варто відзначити дослідження Ferkins L., Dasic Goran, Panthen Maximilian, Stegmann Pascal, Ströbel Tim, Wang Yixi. [150, 153].

Утім проблема організаційно-управлінських засад розвитку сфери фізичної культури і спорту в Україні в умовах цифрової трансформації, вивчення та визначення концептуальних основ цього розвитку в контексті реалізації державної політики у сфері фізичної культури і спорту досі не стали цілісним об'єктом наукових досліджень. У наявних дослідженнях багатьох авторів розглянуто окремі аспекти цифровізації підготовки спортсменів, модернізації спортивної інфраструктури, інтеграції цифрових технологій у систему фізичного виховання населення, частково проаналізовано окремі елементи управління спортивними організаціями в умовах цифрових змін. Водночас комплексне дослідження організаційно-управлінських засад розвитку сфери фізичної культури і спорту в умовах цифрової трансформації залишається актуальним завданням, що потребує ґрунтовного аналізу як науковців, так і практиків.

Зв'язок роботи з науковими темами, планами. Дисертаційну роботу виконано відповідно до Плану НДР НУФВСУ на 2021-2025 роки в межах таких тем: 1.5 «Теоретичні та прикладні основи застосування комунікацій у спортивному менеджменті» (№ державної реєстрації 0121U108293); 1.7 «Теоретико-методологічні засади розвитку кіберспорту та інтелектуальних видів спорту» (номер державної реєстрації 0121U108211). Внесок здобувача як співвиконавця тем полягав у визначенні чинників, що впливають на систему управління у сфері фізичної культури і спорту в умовах цифрової трансформації; розробці моделі вдосконалення організаційно-управлінських умов розвитку сфери фізичної культури і спорту в умовах цифрової трансформації.

Мета дослідження – вдосконалення організаційно-управлінських засад розвитку сфери фізичної культури і спорту в умовах цифрової трансформації.

Завдання дослідження:

1. Вивчити й узагальнити наукові знання та практичний досвід організаційно-управлінської діяльності у сфері фізичної культури і спорту в Україні в умовах цифрової трансформації.

2. Дослідити нормативно-правове регулювання, пріоритети державної політики щодо цифровізації сфери фізичної культури і спорту з використанням

новітніх управлінських технологій, сучасного менеджменту.

3. Проаналізувати досвід цифрової трансформації організаційно-управлінського забезпечення сфери фізичної культури і спорту в зарубіжних країнах.

4. Розробити модель удосконалення організаційно-управлінських засад розвитку сфери фізичної культури і спорту в умовах цифрової трансформації.

5. Розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення організаційно-управлінських засад розвитку сфери фізичної культури і спорту в умовах цифрової трансформації та проєкт внесення змін до Закону України «Про фізичну культуру і спорт» щодо визначення загальних засад впровадження та адміністрування публічних електронних реєстрів та інформаційно-комунікаційних систем.

Об’єкт дослідження – цифрова трансформація процесу державного управління сферою фізичної культури і спорту України.

Предмет дослідження – організаційно-управлінські засади розвитку сфери фізичної культури і спорту в умовах цифрової трансформації.

Методи дослідження: теоретичний аналіз та узагальнення даних наукової літератури, документальних джерел та мережі Інтернет; метод системного аналізу; метод порівняння та зіставлення; метод моделювання; SWOT-аналіз; соціологічне опитування; метод експертних оцінок.

Теоретичний аналіз та узагальнення даних наукової літератури, документальних джерел та мережі Інтернет проводилися з метою виявлення проблемного поля щодо досліджуваної теми, вивчення закордонного досвіду організаційно-управлінського забезпечення сфери фізичної культури і спорту в умовах цифрової трансформації, теоретичного обґрунтування актуальності, мети й завдань дисертаційної роботи. Проаналізовано ключові відмінності між базовими дефініціями, необхідними для проведення дослідження; визначено функції системи управління сферою фізичної культури і спорту та її структурних елементів; обґрунтовано доцільність упровадження цифрових технологій як чинника, що впливає на розвиток екосистеми фізичної культури і спорту.

Аналіз нормативних документів (Конституція та закони України, постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України, накази центральних органів виконавчої влади) дозволив встановити основні законодавчі підходи до регулювання сфери фізичної культури і спорту, визначити ключові стратегічні напрями державної політики у сфері ФКіС.

Системний аналіз дозволив розглянути організаційно-управлінську структуру сфери фізичної культури і спорту в державі як систему, що реалізує національні завдання на всіх адміністративних рівнях. Розглянуто й проаналізовано ситуації взаємодії та структури взаємозв'язків між елементами системи управління сферою ФКіС, а також перспективи її розвитку на довгостроковий період, у тому числі в разі успішного впровадження проєктів цифрової трансформації та стимулювання розвитку цифрових інфраструктур.

Метод порівняння й зіставлення дозволив систематизувати міжнародний досвід функціонування сфери фізичної культури і спорту. Здійснено порівняльний аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду цифрової трансформації організаційно-управлінських процесів у сфері фізичної культури і спорту, що дозволило виявити найбільш ефективні практики та підходи до інтеграції цифрових технологій в управлінські процеси, спрямовані на створення ефективної та гнучкої системи управління сферою ФКіС в Україні.

Зазначений метод дослідження в поєднанні із системним методом дозволив дослідити проблеми взаємодії органів державної влади України та місцевого самоврядування, до компетенції яких входять питання управління сферою фізичної культури і спорту, а також обґрунтувати потребу вдосконалення вітчизняної нормативно-правової бази, наукового й матеріально-технічного забезпечення для оптимізації системи управління сферою фізичної культури і спорту.

Метод моделювання використовувався для побудови моделі вдосконалення організаційно-управлінських засад розвитку сфери фізичної культури і спорту в умовах цифрової трансформації. Обґрунтовано, що основою Моделі є Аналітична інформаційно-комунікаційна система як комплексна

платформа для збору, обробки й аналізу даних та адміністрування управлінських процесів у сфері фізичної культури і спорту.

На основі проведеного SWOT-аналізу організаційно-управлінських процесів у сфері фізичної культури і спорту визначено основні сильні та слабкі сторони, а також можливості й загрози, що впливають на систему управління у сфері ФКіС. Отримана під час дослідження узагальнена матриця SWOT-аналізу дозволила сформулювати основні напрями вдосконалення організаційно-управлінських засад розвитку сфери фізичної культури і спорту в умовах цифрової трансформації.

Соціологічне опитування, проведене шляхом анкетування, було спрямоване на теоретичне обґрунтування доцільності впровадження цифрових рішень у систему управління сферою фізичної культури і спорту. Була проаналізована інформація щодо використання респондентами наявних інформаційно-комунікаційних систем у сфері фізичної культури і спорту, визначення впливу цифровізації на взаємодію між учасниками управлінських процесів, а також структурування даних про спортивні організації, спортсменів і спортивну інфраструктуру.

В опитуванні брали участь 1175 респондентів: працівники центрального органу виконавчої влади – 3 особи; працівники місцевого органу виконавчої влади – 34 особи; представники територіальної громади – 450 осіб; представники федерацій із виду спорту – 58 осіб; представники закладів фізичної культури і спорту – 393 особи; тренери – 177 осіб; спортсмени – 22 особи; уболівальники – 14 осіб; наукові / науково-педагогічні працівники – 12 осіб; спортивні судді – 12 осіб.

Із метою визначення основних потреб у цифровізації ключових стейкхолдерів сфери ФКіС та формування моделі вдосконалення організаційно-управлінських засад розвитку сфери фізичної культури і спорту в умовах цифрової трансформації був використаний метод експертних оцінок. Цей метод дозволив виявити думки експертів щодо пріоритетів упровадження цифрових проєктів та їх впливу на організаційно-управлінські процеси у сфері ФКіС.

Членами експертної групи виступили 12 фахівців: працівники центрального органу виконавчої влади, працівники місцевого органу виконавчої влади, працівники територіальної громади, представники федерацій із видів спорту, науково-педагогічні працівники закладів вищої освіти фізичної культури і спорту.

Наукова новизна роботи полягає в тому, що вперше:

- в умовах кризової ситуації, спричиненої воєнним станом та глибокими трансформаційними процесами в Україні, визначено та проаналізовано чинники – позитивні (стале нормативно-правове регулювання, досвід та стабільність управління, прагнення до вдосконалення, підтримка цифровізації на законодавчому рівні); негативні (складна структура сфери ФКиС, застарілі інструменти обробки та передачі даних, низька адаптивність, неефективні методи управління, обмежена аналітика, невідповідність моделі управління сучасним викликам); резервні можливості (політична воля на впровадження цифрових технологій, удосконалення структури управління, залучення міжнародної допомоги як альтернативи бюджетному фінансуванню, оптимізація організаційних зв'язків зі стейкхолдерами, удосконалення прогнозування розвитку сфери ФКиС, швидкий розвиток штучного інтелекту) та ризики (діяльність в умовах воєнного стану, недостатнє бюджетне фінансування, наявність кіберзагроз, низький рівень цифрової компетентності, вплив інших зовнішніх негативних факторів, брак інтернет-покриття в певних віддалених населених пунктах), які впливають на процес розвитку сфери фізичної культури і спорту в умовах цифрової трансформації і слугують підґрунтям для ухвалення стратегічних управлінських рішень;

- обґрунтовано організаційні (реінжиніринг організаційно-управлінської структури державної сфери ФКиС, розроблення цифрових платформ та інформаційно-комунікаційних систем для збору, збереження, систематизації й представлення верифікованих даних про діяльність у сфері ФКиС) та управлінські (нормативно-правове регулювання сфери ФКиС, впровадження сучасних цифрових рішень для оптимізації управлінських процесів,

впровадження ВІ-аналітики, підвищення рівня цифрової компетенції кадрового складу) засади розвитку сфери ФКіС в умовах цифрової трансформації;

– розроблено модель вдосконалення організаційно-управлінських засад розвитку сфери фізичної культури і спорту в умовах цифрової трансформації, яка дозволяє забезпечити оперативність, обґрунтованість та прозорість управлінських рішень шляхом упровадження сучасних цифрових інструментів та нормативно-правової бази щодо їх використання. Основою моделі є Аналітична інформаційно-комунікаційна система сфери фізичної культури і спорту, яка є комплексною платформою для збору, обробки, збереження та аналізу даних, забезпечення ефективності процесів державного управління у сфері ФКіС;

– розроблено структуру Аналітичної інформаційно-комунікаційної системи сфери фізичної культури і спорту, основними компонентами якої є: Електронний реєстр спортивних споруд, Електронний реєстр спортивних організацій, Електронний кадровий реєстр сфери ФКіС, Електронний календарний план спортивних змагань та заходів, Адміністративно-аналітичний модуль для органів управління, Електронний кабінет для організацій та учасників спортивного процесу, модуль для адміністрування спортивної медицини. Комплексним індикатором практичного втілення цього алгоритму стала розробка й запуск відповідних електронних платформ і ресурсів системи.

Підтверджені дані щодо значення кібербезпеки в державному управлінні як ключового фактору забезпечення захисту даних, економічної стабільності та стійкості цифрової інфраструктури.

Доповнено й розширено дані щодо зарубіжного досвіду публічного управління сферою фізичної культури і спорту через призму рівня впливу держави на розвиток спорту та діяльність спортивних громадських об'єднань, форм управлінських структур, які координують сферу фізичної культури і спорту, та організаційних моделей публічного управління у сфері фізичної культури і спорту.

Публікації. Наукові результати дисертації висвітлені в 13 наукових публікаціях: 4 статті у наукових виданнях із переліку наукових фахових видань України; 6 публікацій апробаційного характеру, 3 публікації, які додатково відображають наукові результати дисертації (Додаток А).

Особистий внесок здобувача в спільних опублікованих наукових працях полягав в аналізі науково-методичної літератури, визначенні стратегічних напрямів впровадження цифрових технологій у державному управлінні сферою ФКіС, організації та проведенні експериментальної роботи, аналізі та інтерпретації отриманих результатів, підготовці матеріалів до друку. Внесок співавторів полягає в організації напрямів дослідження, обговоренні результатів та формулюванні висновків.

Апробація результатів дослідження. Основні положення дисертаційної роботи було оприлюднено на XV, XVII Міжнародних наукових конференціях молодих учених «Молодь та олімпійський рух» (Київ, 2022, 2024), Міжнародному форумі «Модернізація педагогічної освіти у глобальному вимірі безпеки соціально-турбулентного світу» (Київ, 2023), V, VII Всеукраїнських електронних науково-практичних конференціях з міжнародною участю «Актуальні проблеми фізичної культури, спорту, фізичної терапії та ерготерапії» (Київ, 2023, 2024), щорічних науково-практичних конференціях кафедри кіберспорту та інформаційних технологій Національного університету фізичного виховання і спорту України (2023, 2024) (Додаток Б).

Практичне значення полягає в аналізі особливостей упровадження цифрових рішень у систему управління сфери фізичної культури і спорту, розробці Моделі вдосконалення організаційно-управлінських засад розвитку сфери фізичної культури і спорту в умовах цифрової трансформації, розробці та впровадженні модулів Аналітичної інформаційно-комунікаційної системи сфери фізичної культури і спорту, розробці практичних рекомендацій щодо внесення змін до Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про фізичну культуру і спорт» щодо визначення загальних засад впровадження та

адміністрування публічних електронних реєстрів та інформаційно-комунікаційних систем».

Результати досліджень щодо організаційно-управлінського забезпечення та цифрової трансформації організаційно-управлінських процесів у сфері фізичної культури і спорту були впроваджені в навчальний процес кафедри менеджменту і економіки спорту НУФВСУ в ході викладання дисципліни «Логістичний менеджмент та адміністрування у спорті» на 1-му курсі другого (магістерського) рівня (акт впровадження від 10 жовтня 2024 р., Додаток В), кафедри кіберспорту та інформаційних технологій НУФВСУ в ході викладання дисципліни «Інформаційні технології в кіберспорті» на 1-му курсі другого (магістерського) рівня (акт впровадження від 27 жовтня 2024 р., Додаток Г); результати дослідження щодо структури та алгоритму функціонування Аналітичної інформаційно-комунікаційної системи сфери ФКіС було впроваджено в роботу Міністерства молоді та спорту України (Додаток Д).

Упровадження проекту Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про фізичну культуру і спорт» щодо визначення загальних засад впровадження та адміністрування публічних електронних реєстрів та інформаційно-комунікаційних систем» стане правовим фундаментом для розвитку Аналітичної інформаційно-комунікаційної системи сфери фізичної культури і спорту та дозволить сформувати умови для подальшого формування та визначення вектору розвитку сфери фізичної культури і спорту в умовах цифрової трансформації.

Реалізація завдань моделі вдосконалення організаційно-управлінських засад розвитку сфери фізичної культури і спорту в умовах цифрової трансформації дозволить забезпечити стабільний розвиток сфери фізичної культури і спорту, підвищити її ефективність, гнучкість та адаптивність до технологічних змін, покращити комунікацію та прозорість інформаційних процесів, а також задовольнити актуальні запити громадськості в умовах цифрової трансформації.

Потенційні споживачі послуг розробленої Аналітичної інформаційно-

комунікаційної системи сфери ФКиС: органи державної влади та місцевого самоврядування, що відповідають за питання фізичної культури і спорту, Міністерство молоді та спорту України, спортивні організації та заклади всіх типів, спортсмени, тренери, судді та інші фахівці сфери фізичної культури і спорту.

Результати досліджень можуть використовуватися в практиці роботи відповідних суб'єктів сфери фізичної культури і спорту на всіх адміністративних рівнях.

Обсяг і структура дисертації. Матеріали дисертаційного дослідження викладено на 238 сторінках тексту комп'ютерного набору державною мовою (175 сторінок основного тексту). У структурі дисертаційної роботи виділено: анотацію двома мовами, список публікацій здобувача за темою дисертації, зміст, перелік умовних позначень та скорочень, вступ, п'ять розділів та висновки до них, загальні висновки, практичні рекомендації, список використаних джерел, 5 додатків. Цифровий матеріал дисертації ілюстровано 20 таблицями та 27 рисунками. Список використаних джерел складається з 158 найменувань, з яких 36 іноземні.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СФЕРИ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

1.1 Аналіз наукового тезаурусу з проблеми дослідження

Понятійно-категоріальний апарат, що дозволяє розкрити сутність порушених у цій розвідці питань, охоплює терміни та дефініції, розроблені фахівцями різних галузей знань з урахуванням їхнього досвіду аналізу проблеми дослідження.

До понять та термінів, що у своїй сукупності дозволяють окреслити суттєві ознаки й закономірності в дослідженні організації управління розвитком сфери фізичної культури і спорту в умовах упровадження цифрових технологій нами віднесено такі: *цифрові технології, цифровізація, диджиталізація, цифрова трансформація, цифровізація публічного врядування, електронне урядування, цифрове врядування, організація, управління, управління фізичною культурою і спортом, публічні електронні реєстри, інформаційно-комунікаційні системи, публічні електронні послуги, спортивна організація.*

Для точності й вичерпності аналізу порушених у цьому дослідженні питань у контексті організації управління розвитком сфери фізичної культури і спорту в умовах цифровізації вважаємо за першорядне домогтись однозначності в тлумаченні цих понять.

Сучасний розвиток фізичної культури й спорту в усьому світі неможливий без використання цифрових технологій. З'ясуємо, як тлумачиться цей термін у науковому середовищі.

В електронному словнику Dictionary.com цифрові технології розглядаються як багатозначне поняття, для тлумачення якого відповідно наведено три дефініції: 1) галузь наукових або інженерних знань, яка займається створенням і практичним використанням цифрових або комп'ютеризованих

пристроїв, методів, систем тощо; 2) цифровий пристрій, метод, система тощо, створені з використанням цих знань; 3) застосування цих знань для практичних цілей, як-от у цифрових комунікаціях та соціальних медіа [127].

Визначення цифрових технологій, яке пропонує Кевін Джонсон, включає всі електронні засоби, автоматичні системи, технологічні пристрої та ресурси, які генерують, обробляють або зберігають інформацію [138].

На думку Берназюка О., цифрова технологія є електронним способом передачі, зберігання, обробки та здійснення інших дій з інформацією [3, 4].

Бенескул А.В. визначає цифрові технології як електронні інструменти, пристрої та ресурси, які обробляють генерують або зберігають дані [2].

У дослідженні Квітки С. та його співавторів цифрові технології визначаються як повний набір пристроїв, програмного забезпечення чи інфраструктури [71].

Цифрові технології в публічному управлінні Макарова І. та колектив співавторів тлумачать як єдину систему відповідних засобів, організовану на всіх рівнях та у всіх основних сферах публічного управління, які дозволяють підвищити ефективність такого управління [48].

Ашеш Ананд у своїй статті зміст поняття «цифрові технології» визначає через такі складові: електронні прилади, автоматизовані системи, технічне обладнання та ресурси, які виробляють, обробляють або зберігають інформацію [121].

Інше визначення пропонує Бхупеш Кумар, який тлумачить цифрові технології як галузь наукових або інженерних знань, що займається створенням і практичним використанням цифрових або комп'ютеризованих пристроїв, методів, систем тощо [122].

Аналіз тлумачень поняття «цифрові технології» дозволяє узагальнити, що йдеться про сукупність електронних засобів, пристроїв, програмного забезпечення та інженерно-наукових рішень, призначених для створення, обробки, зберігання та передачі інформації в цифровій формі. У сучасному

публічному управлінні вони виступають ключовим інструментом підвищення ефективності, автоматизації процесів і цифрової взаємодії.

Про роль цифровізації у сфері фізичної культури і спорту можемо говорити, лиш попередньо визначившись зі змістом поняття *цифровізації* загалом.

У Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації «цифровізація» була визначена як механізм економічного зростання завдяки здатності технологій позитивно впливати на ефективність, результативність, вартість та якість економічної, громадської та особистої діяльності [33]. Тут само натрапляємо на більш розгорнуту за змістом дефініцію, у якій під цифровізацією розуміється насичення фізичного світу електронно-цифровими пристроями, засобами, системами та налагодження електронно-комунікаційного обміну між ними, що фактично уможливорює інтегральну взаємодію віртуального та фізичного, тобто створює кіберфізичний простір [33].

Лаконічно та ємко визначає цифровізацію Куйбіда В. С. з командою співавторів: на їхню думку, цифровізація є процесом упровадження цифрових технологій для вдосконалення життєдіяльності людини, суспільства і держави [37].

Приходько Л. у вузькому розумінні розглядає цифровізацію як процес впровадження цифрових технологій і використання оцифрованої інформації для здійснення змін у сфері економіки та у формах взаємодії між людьми. У широкому розумінні цифровізація, за Л. Приходьком, є глобальною тенденцією та складним, тривалим і багатофакторним процесом трансформації суспільства. Цей процес ґрунтується на переведенні інформації у цифровий формат, переході від аналогової до цифрової парадигми та має на меті підвищення ефективності економічної діяльності, покращення якості життя, а також удосконалення функціонування людини, суспільства та держави [75].

Із позиції Струтинської В. І. цифровізація являє собою незворотний процес упровадження цифрових технологій в умовах розвитку ери цифрової економіки

для вдосконалення життєдіяльності людини, бізнесу, суспільства і держави загалом [101].

У своїй науковій розвідці Раул Катц тлумачить цифровізацію на базовому рівні як процес перетворення аналогової інформації в цифровий формат, у ширшому контексті цифровізація визначається як соціальна трансформація, спричинена масовим впровадженням цифрових технологій для створення, обробки, обміну та передачі інформації [141].

У роботі Хаустової М. Г. натрапляємо на таке поняття цифровізації: це впровадження цифрових технологій в усі сфери життя: від взаємодії між людьми до промислових виробництв, ...це перехід від біологічних та фізичних систем у кібербіологічні та кіберфізичні (об'єднання фізичних та обчислювальних компонентів) [111].

Міхровська М. пропонує наступне тлумачення цифровізації: це процес впровадження цифрових технологій для вдосконалення життєдіяльності людини, суспільства і держави. Водночас, як зазначає автор, цифровізація передбачає впровадження цифрових технологій в усі сфери управлінської діяльності, але при цьому не замінює паперові носії, а, в основному, дублює їх [53].

У науковому середовищі використовується поняття «диджиталізація», яке дослідниками трактується як синонім терміна «цифровізація».

Дослідники Дубина М., Козлянченко О. ґрунтовно аналізують дефініцію поняття «диджиталізація», виокремлюючи та формулюючи чотири наукові підходи до її осмислення: інформаційний, процесний, структурний та бізнес-орієнтований. Зокрема, інформаційний підхід розглядає диджиталізацію як сукупність інформаційних ресурсів (обробка даних) і людських ресурсів (знання, навички, здібності), що виникають унаслідок упровадження інформаційно-комунікаційних технологій. Процесний підхід трактує диджиталізацію як спосіб використання новітніх технологій для здійснення господарських процесів, а також як утворення нових потоків інформації та даних, сформованих за допомогою інформаційно-комп'ютерних систем [23].

Грибіненко М. О. у своїй науковій розвідці подає таке визначення цього поняття: диджиталізація – трансформація, проникнення цифрових технологій щодо оптимізації та автоматизації бізнес-процесів, підвищення продуктивності та покращення комунікаційної взаємодії зі споживачами [13].

Сквотто В., Серравалле Ф., Мюррей А. та Віассоні М. розглядають диджиталізацію як упровадження цифрових технологій із метою створення цінності завдяки використанню новітніх технологій, цифрових мережових взаємозв'язків і масивних потоків цифрової інформації [149].

У роботі Гобль М. А. диджиталізація розглядається як процес використання цифрових технологій та інформації для трансформації бізнес-операцій [134].

За визначенням С. Туль диджиталізація – це унікальне явище сучасного світу, що виникло внаслідок розвитку продуктивних сил. Вона є масштабним процесом трансформації відносин між державою, бізнесом та суспільством, охоплюючи всі сфери життя. Головним рушієм цих змін є інтеграція цифрових технологій, обробки даних та мережі Інтернет [106].

Аналізуючи, як диджиталізація впливає на соціально-культурні перетворення, Литвинов О. М. пропонує розуміти її як явище, що спричиняє послідовні трансформації соціокультурного коду, об'єднані загальним вектором розвитку [45].

Таким чином, поняття «цифровізація» та «диджиталізація» у сучасному науковому та прикладному дискурсах вживаються як тотожні, відображаючи єдиний за змістом процес трансформації суспільства під впливом цифрових технологій.

Узагальнюючи наявні підходи, цифровізацію (диджиталізацію) можна визначити як незворотний, багаторівневий процес упровадження цифрових технологій і рішень, що охоплює всі сфери суспільного життя – від бізнесу до державного управління – з метою підвищення ефективності, доступності, прозорості та якості послуг, комунікацій і операцій.

Для дослідження питання цифрової трансформації сфери фізичної культури і спорту та управління тими проєктами, які народжуються й реалізуються з її допомогою, слід визначитися із змістом поняття *«цифрова трансформація»*.

На офіційному сайті Міністерства освіти і науки України представлена така дефініція аналізованого поняття: «Цифрова трансформація у сфері освіти і науки – це комплексна робота над побудовою екосистеми цифрових рішень у сфері освіти та науки, включно зі створенням безпечного електронного освітнього середовища, забезпеченням необхідної цифрової інфраструктури закладів та установ освіти і науки, підвищення рівня цифрової компетентності, цифровою трансформацією процесів та послуг, а також автоматизацією збору і аналізу даних» [51].

Цифрові трансформації в дослідженні Куйбіди В. С. тлумачаться як спричинені використанням цифрових технологій зміни в природі людини, її мисленні, життєдіяльності та управлінні [144].

У роботі Воржакової Ю. П. та Хлебінської О. І. знаходимо іншу дефініцію для поняття «цифрова трансформація»: процес переходу на новий рівень ведення бізнесу зі зміною моделей функціонування, управління і бізнес-процесів, з використанням сучасних цифрових технологій в усіх сферах діяльності [10].

Любич А. М. цифрову трансформацію розглядає як культурну, організаційну та операційну зміну організації, галузі чи екосистеми шляхом розумної інтеграції цифрових технологій, процесів та компетенцій на всіх рівнях та функціях поетапно та стратегічно [47].

Макарова І. та співавтори у своєму дослідженні пропонують розуміти під цифровою трансформацією глибоку трансформацію бізнесу й організаційної діяльності, процесів, компетенцій і моделей для повного використання змін і можливостей поєднання цифрових технологій і їх прискореного впливу на суспільство в стратегічному і пріоритетному порядку з урахуванням нинішніх і майбутніх змін [48].

Цифрова трансформація, на думку Чуприни Х. М., полягає в розробці й застосуванні цифрової стратегії, що дозволяє використовувати можливості, що надаються розвитком сучасних цифрових технологій [117].

Цифрову трансформацію позашкільних навчальних закладів спортивного профілю Дутчак Ю., Антонець В. визначають як один із засобів підвищення ефективності діяльності таких установ шляхом упровадження цифрових і комп'ютерних технологій, зокрема створення публічної ІТ-платформи для забезпечення відкритості, інтеграції управлінських процесів та покращення якості надання освітніх послуг у сфері дитячо-юнацького спорту [25].

У своєму дослідженні Міхровська М. С. пропонує розрізняти вузьке й широке розуміння поняття цифрової трансформації. У вузькому розумінні цифрова трансформація означає етап перетворення на шляху до цифрової держави, між диджиталізацією й цифровим урядуванням. Якщо ж дивитися ширше, то це саме поняття слід розглядати як діяльність, що має на меті використання цифрових технологій для вирішення традиційних проблем інноваційними способами і є загальним процесом, який охоплює всі стадії цифрових перетворень [53]. Таке визначення дослідниця пропонує розширити вказівкою на ознаки явища та особливості його застосування. Тож в інтерпретації Міхровської М. С. «цифрова трансформація» – це наступний рівень упровадження цифрових технологій у певний процес [54] (у розрізі специфіки нашого дослідження – у процес управління).

Мері К. Пратт визначає цифрову трансформацію як включення комп'ютерних технологій у продукти, процеси та стратегії організації [146].

У нашій роботі ми пропонуємо власне тлумачення поняття «цифрова трансформація» в контексті цифрових перетворень сфери фізичної культури і спорту, яке визначається як процес переведення взаємодії суб'єктів сфери та управлінських функцій у цифровий формат через упровадження сучасних засобів інформатизації, розробку механізмів забезпечення їх ефективного функціонування, захисту даних, підтримки користувачів та формування

інноваційного нормативно-правового забезпечення з метою оптимізації організаційних та управлінських процесів.

Перехід сучасних організацій до ери цифрових можливостей призводить до необхідності цифровізації публічного врядування.

Серед базових дефініцій понятійно-категоріального апарату цифрового врядування, які були запропоновані Куйбідою В. С. та колективом співавторів, знаходимо таке визначення цифровізації публічного врядування: стрибкоподібний процес цифрових трансформацій публічного врядування у цифрове врядування (цифрове управління) [144].

Разумей Г. Ю. у своїй праці цифровізацію публічного управління визначає як процес докорінної зміни механізмів публічного управління загалом та діяльності державних органів зокрема, що базується на впровадженні цифрових технологій у всі аспекти діяльності та призводить до прогресивного розвитку цифрових трансформацій у країні [94].

Щоб говорити про умови переходу до електронного врядування (е-врядування) у сфері фізичної культури та спорту, слід з'ясувати передусім, що це за модель управління.

Концепція розвитку електронного урядування визначає е-урядування як форму організації державного управління, яка сприяє підвищенню ефективності, відкритості та прозорості діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування з використанням інформаційно-телекомунікаційних технологій [32].

Соломко Ю. у своєму дослідженні зазначає, що е-урядування передбачає спосіб організації державної влади за допомогою систем локальних інформаційних мереж та сегментів глобальної інформаційної мережі, яка забезпечує роботу в режимі реального часу та робить максимально простим і доступним щоденне спілкування особи з органами влади [98].

Давидюк В. розглядає електронне урядування як механізм державного управління, що охоплює діяльність органів влади та їх взаємодію з громадянами, базується на використанні локальних інформаційних систем і сегментів

глобальної мережі, забезпечує функціонування владних структур у режимі реального часу та спрощує доступ громадян до щоденного спілкування з органами державної влади [14].

Чукот С., Клименко І., Линьов К. визначають електронне урядування як адаптацію державного управління до нових вимог суспільного розвитку, що охоплює як надання державних послуг органами влади (тобто органи державної влади та місцевого самоврядування) громадянам, так і їхню інтерактивну взаємодію через систему зворотного зв'язку за допомогою сучасних інформаційних і комунікаційних технологій [116].

На тлі цих визначень потребує уваги поняття цифрового врядування.

Куйбіда В. С. зі співавторами пропонують розглядати цифрове врядування як сервісно-орієнтовану організацію функціонування системи публічного врядування (управління) на основі цифрових технологій [37].

Разумей Г. Ю. цифрове врядування визначає як цифрову реалізацію публічної влади (цифрова форма публічного врядування), яка стане етапом еволюційного впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у діяльність органів публічної влади: «інформатизація державного управління» → «електронне урядування» → «цифровізація публічного врядування» [94].

Міхровська М. С. цифрове урядування розглядає з позиції його мети й пропонує таке визначення: це такий спосіб організації публічного управління за допомогою цифрових технологій, основною метою якого є задоволення прав, свобод та інтересів людини й громадянина на всіх рівнях взаємодії з державою [54].

У дослідженні Наместнік В. В. і Павлова М. М. цифрове управління визначається як процес створення та використання нових, цифрових за замовчуванням (digital-by-default), інтероперабельних, стандартизованих інформаційних систем у публічному правлінні, які дають змогу не лише оцифрувати й автоматизувати наявні управлінські процеси за допомогою електронних інструментів, а й визначати певні «критичні точки» управлінського процесу, співвідношення між ними та приймати рішення з їх урахуванням [60].

Деніел Ф. Рунде та Сундар Р. Рамануджам у своїй статті зазначають, що цифрове урядування охоплює норми, інститути та стандарти, які регулюють розробку та використання цифрових та інтернет-технологій [124].

Із позиції Лени Ейзенштейн цифрове управління – це система, яка допомагає встановити лінії підзвітності, ролі, повноваження та відповідальність за рішення у сфері управління всіма цифровими інструментами та процесами організації [131].

Отже, можна узагальнити, що цифрове врядування не є тотожним електронному урядуванню. Якщо під електронним урядуванням розуміється організація публічної влади через електронні системи на основі інформаційно-комунікаційних технологій для покращення доступу до державних послуг, то цифрове урядування є новою парадигмою розвитку, яка зосереджена на глибоких цифрових трансформаціях. Цифрове врядування охоплює ширший спектр технологічних інновацій і передбачає застосування сучасних цифрових технологій для змін у самій структурі та стратегії публічного управління.

Наступним поняттям, яке маємо розглянути в контексті питань управління сферою фізичної культури та спорту – це, власне, саме управління.

У вітчизняних енциклопедичних виданнях та спеціалізованій літературі «управління» в загальному значенні розглядають як процес і як вид діяльності.

У довідниковій і словниковій літературі управління розглядається як вид діяльності і як процес. Управління як процес – це сукупність дій людини, яка забезпечує досягнення бажаного результату, кінцевої мети управління [107]. Управління як вид діяльності – це вплив людини на саму себе, іншу людину чи групу людей, предмет або ситуацію, який має конкретну позитивну мету [107].

За визначенням Грибана Г., управління розглядається як цілеспрямована взаємодія між суб'єктом і об'єктом, що реалізується шляхом прийняття та впровадження управлінських рішень, виконання основних функцій і супроводжується відносинами підпорядкування. Така взаємодія передбачає залежність об'єкта від суб'єкта, високий ступінь централізації та покладення відповідальності за стан системи саме на суб'єкта управління [12].

У своїх працях Бондаренко В. В. та Ціпов'яз А. Т. тлумачать управління як функцію організованої системи, цілеспрямовану на вплив суб'єкта на об'єкт з метою координації діяльності, що забезпечує збереження структури відповідної системи (соціальної, біологічної, технічної) [115].

У дослідженні Мороза В. М. зазначається, що управління в істинному значенні цього терміна починається там, де у взаємодії, процесах чи явищах присутні свідомий намір, зацікавленість, знання, визначена мета, воля, енергія та активні дії людини. Управління здійснюється в системах «людина – техніка», «людина – технологія», «людина – природа», «людина – техніка (технологія) – природа» тощо, але первинним, «управляючим» компонентом виступає людина [57].

На думку Мельтюхової Н. М., управління – функція організованих систем (біологічних, соціальних, технічних), яка забезпечує реалізацію мети і підтримку режиму діяльності, сталість і розвиток певних структурних елементів [49].

Нечаюк Л. І. вважає, що в найширшому розумінні поняття «управління» слід розуміти як цілеспрямований вплив суб'єкта на об'єкт управління за допомогою певної системи методів і технічних засобів із використанням особливої технології для досягнення поставленої мети [63].

Лігоненко Л. О., Харчук Т. В. [45] сутність управління розкривають через низку змістовних характеристик, зокрема: здійснення управлінських дій, спрямованих на досягнення визначених завдань; використання сукупності принципів, форм, методів, прийомів і засобів управління виробничими процесами та персоналом; вплив на елементи організаційного механізму функціонування підприємства; а також як науковий напрям, що орієнтується на досягнення тактичних і стратегічних цілей організації.

Насамкінець з'ясуємо, як дослідники у сфері фізичної культури і спорту тлумачать поняття управління фізичною культурою і спортом.

Христова Т. у своєму дослідженні визначає управління сферою ФКіС як сукупність організаційних форм і методів свідомої діяльності, спрямованої на

забезпечення стабільного функціонування та планомірного розвитку сфери для максимального задоволення потреб людей у фізичному вдосконаленні [112].

Ціпов'яз А. Т. і Бондаренко В. В. поняття управління фізичною культурою і спортом визначають у комплексі з організацією у цій сфері суспільного життя. Зокрема, у їхньому дослідженні подається таке визначення: організація і управління фізичною культурою і спортом – це навчальна і наукова дисципліна, яка вивчає сфери, напрями, форми організації спортивної, спортивно-масової, фізкультурно-оздоровчої роботи різних груп населення та їх управління [115].

Кононович В. у своїй науковій розвідці пропонує розглядати управління сферою ФКіС з огляду на специфіку напрямів діяльності у цій галузі та на обсяг робіт фізкультурно-спортивних організацій. Зокрема, у дослідженні зазначається, що цей процес охоплює такі напрями: по-перше, прогнозування розвитку фізичної культури і спорту; по-друге, розробку цільових програм і планів; по-третє, встановлення соціально-економічних нормативів; по-четверте, забезпечення виконання намічених завдань [143].

Колпаков В. К. і Кузьменко О. В. до складових системи управління відносять: суб'єкт управління, який здійснює керівний вплив і спрямовує об'єкт до змін; об'єкт управління, те, на що спрямовано управлінський вплив суб'єкта; управлінський вплив як сукупність методів і заходів, за допомогою яких здійснюється вплив на об'єкт і досягаються реальні зміни в ньому; зворотні зв'язки, тобто інформація для суб'єкта щодо результативності управлінського впливу та змін в об'єкті [31].

Система управління включає такі основні компоненти: суб'єкт управління, який здійснює керівний вплив і спрямовує об'єкт до змін; об'єкт управління, що піддається цьому впливу; управлінський вплив як сукупність методів і заходів для досягнення змін; а також зворотний зв'язок, що надає інформацію про ефективність управлінських дій і стан об'єкта.

Нами визначено, що система управління сферою фізичної культури і спорту – це організована сукупність органів, установ, організацій і управлінських механізмів, які забезпечують ефективне керівництво,

координацію та розвиток фізичної культури, олімпійського, професійного, масового спорту, спорту вищих досягнень на державному, регіональному та місцевому рівнях управління.

Встановлено, що основними функціями системи управління сферою ФКіС є:

- планування і розробка політики щодо динамічного розвитку сфери фізичної культури і спорту;
- організація й удосконалення напрямів фізкультурно-спортивної діяльності з урахуванням змін у суспільстві й потреб населення, зокрема, розвиток професійного, олімпійського та масового спорту, спорту осіб з інвалідністю й ветеранів війни, забезпечення спорту вищих досягнень, проведення спортивних змагань і фізкультурно-спортивних масових заходів, залучення до рухової активності широких верств населення, розвиток спортивної інфраструктури;
- координація взаємодії між суб'єктами сфери ФКіС;
- контроль і моніторинг управлінських процесів, підготовки кадрів.

У нашому дослідженні важливим є визначення понять «інформаційно-комунікаційні системи», «публічні електронні реєстри» та «електронні публічні послуги». Для ґрунтовного аналізу необхідно спиратися на їх нормативне тлумачення, закріплене в законодавстві України.

Згідно із Законом України «Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах» від 05.07.1994 № 80/94-ВР (зі змінами, внесеними відповідно до Закону № 1089-ІХ від 16.12.2020), інформаційно-комунікаційна система – це сукупність інформаційних та електронних комунікаційних систем, які функціонують як єдине ціле у процесі обробки інформації.

Відповідно до Закону України «Про публічні електронні реєстри» від 18.11.2021 № 1907-ІХ (із змінами, внесеними згідно із законами № 2130-ІХ від 15.03.2022 та № 2597-ІХ від 20.09.2022):

- Публічний електронний реєстр (реєстр, кадастр, реєстр тощо) – це інформаційно-комунікаційна система, що забезпечує збирання, накопичення,

захист, облік, відображення, оброблення реєстрових даних та надання реєстрової інформації [89].

Закон України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» від 15.07.2021 № 1689-IX (із змінами, внесеними законами № 1767-IX від 22.09.2021, № 1871-IX від 05.11.2021, № 2849-IX від 13.12.2022, № 3869-IX від 17.07.2024) визначає, що електронна публічна послуга – це послуга, що надається органами державної влади, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами, організаціями, які перебувають в їх управлінні, у тому числі адміністративна послуга (у тому числі в автоматичному режимі), яка надається з використанням інформаційно-телекомунікаційних систем на підставі заяви (звернення, запиту), поданої в електронній формі з використанням інформаційно-телекомунікаційних систем (у тому числі з використанням Єдиного державного вебпорталу електронних послуг), або без подання такої заяви (звернення, запиту).

Постанова «Деякі питання створення та функціонування Електронного реєстру спортивних організацій» від 4 березня 2025 року № 235 вводить новий термін [20].

Спортивна організація – заклад фізичної культури і спорту, громадське об'єднання фізкультурно-спортивної спрямованості, заклад освіти будь-якого типу незалежно від форми власності та підпорядкування, у тому числі заклад позашкільної освіти, що провадить фізкультурно-оздоровчу та спортивну діяльність, зокрема дитячо-юнацька спортивна школа, заклад спеціалізованої освіти спортивного профілю із специфічними умовами навчання, підприємства, установи, організації, що провадять фізкультурно-оздоровчу та/або спортивну діяльність, незалежно від форми власності та підпорядкування, інші суб'єкти сфери фізичної культури і спорту, які провадять свою діяльність із метою розвитку фізичної культури і спорту та на яких поширюється дія нормативно-правових актів Міністерства молоді та спорту України (далі також – Мінмолодьспорту) щодо подання статистичних спостережень у сфері фізичної культури і спорту.

Ці визначення є ключовими для аналізу процесів цифрової трансформації у публічному управлінні сфери фізичної культури і спорту в Україні.

1.2 Нормативно-правове регулювання сфери фізичної культури і спорту в умовах цифрової трансформації

Усі очікування держави в напрямі формування й підтримання здорового – в усіх відношеннях – суспільства, покращення демографічної ситуації, а також створення можливості реалізації для кожного громадянина можуть бути виправдані виключно за умови досягнення належного рівня розвитку сфери фізичної культури і спорту.

Усвідомлення державою цінності спорту як інституту з розвитку нації простежується через включення цілей і завдань щодо його розбудови в низку нормативно-правових документів:

- Стратегія розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року, що затверджена ПКМУ № 1089 від 4 листопада 2020 р. [100];
- Закон України «Про фізичну культуру і спорт».

Цим Законом визначаються загальні правові, організаційні, соціальні та економічні основи діяльності у сфері фізичної культури і спорту та регулюються суспільні відносини у створенні умов для розвитку фізичної культури і спорту;

- Постанова «Про затвердження Положення про Міністерство молоді та спорту України», що затверджена ПКМУ № 220 від 2 липня 2014 р. [83].

Саме в цьому Положенні визначені всі види діяльності профільного міністерства як головного органу в системі центральних органів виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сферах молодіжної політики, фізичної культури і спорту, національно-патріотичного виховання.

Сьогодні Україна активно прагне йти в ногу з глобальними тенденціями розбудови інформаційного суспільства, у тому числі й через розвиток векторів цифровізації в різних напрямках публічного управління, що підтверджується

низкою нормативно-правових актів, які визначають стратегічні напрями цифрової трансформації та регламентують впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у систему державного управління:

- Пріоритетні напрями та завдання (проекти) цифрової трансформації до 2023 року, схвалені Розпорядженням Кабінету Міністрів України № 365 від 17 лютого 2021 року [76];
- Пріоритетні напрями та завдання (проекти) цифрової трансформації на 2024-2026, схвалені Розпорядженням Кабінету Міністрів України № 735 від 2 серпня 2024 року.

Водночас європейська практика показує, що дієвість будь-яких проєктів чи систем органів влади у сфері цифрової трансформації урядування визначається впровадженням нормативно-правових документів організаційно-технічного характеру, які мають встановлювати й описувати чіткі організаційні й технічні засади цифровізації. Станом на сьогодні нормотворчим підґрунтям, яке лежить в основі сучасних процесів управління диджиталізацією як поступальним кроком цифрових змін у сфері фізичної культури і спорту, є такі документи:

Стратегічні документи:

- Національна економічна стратегія 2030 — напрям «Цифрова економіка»;
- Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки;
- Концепція розвитку цифрових компетентностей;
- Концепція державної політики у сфері цифрової інфраструктури;
- Стратегія цифрової трансформації соціальної сфери;
- Стратегія розвитку інформаційного суспільства в Україні;
- Концепція розвитку електронного урядування в Україні;
- Стратегія кібербезпеки України.

Закони України:

- Закон України «Про Національну програму інформатизації»;
- Закон України «Про публічні електронні реєстри»;
- Закон України «Про електронні довірчі послуги»;

- Закон України «Про адміністративні послуги»;
- Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації мережі та функціонування центрів надання адміністративних послуг та удосконалення доступу до адміністративних послуг, які надаються в електронній формі»;
- Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг»;
- Закон України «Про національну інфраструктуру геопросторових даних»;
- Закон України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг»;
- Закон України «Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах»;
- Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України»;
- Закон України «Про критичну інфраструктуру»;
- Закон України «Про інформацію»;
- Закон України «Про електронні комунікації»;
- Закон України «Про віртуальні активи»;
- Закон України «Про адміністративну процедуру»;
- Закон України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні».

Розглянемо деякі нормативно-правові акти детальніше.

Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки. Концепція мала на меті реалізацію прискореного сценарію цифрового розвитку як найбільш релевантного для України з точки зору викликів, потреб та можливостей [90]. Ішлося, зокрема, про вирішення завдань, які лишаються актуальними для українського суспільства й зараз: усунення різномірних перешкод, які заважають розвитку цифрової економіки; заохочення бізнесу до цифровізації; створення попиту на цифровізацію; створення й розвиток

цифрових інфраструктур; розвиток та поглиблення цифрових компетенцій громадян; розвиток цифрового підприємництва [90].

Постанова Кабінету Міністрів України «Про деякі питання цифрового розвитку» від 30 січня 2019 року № 56 [78]. Цією Постановою затверджені засади реалізації органами виконавчої влади принципів державної політики цифрового розвитку: прозорості, відкритості, багаторазовості використання, технологічної нейтральності й портативності дій, орієнтованості на громадян, інклюзивності та доступності, безпечності та конфіденційності, багатомовності, підтримки прийняття рішень, адміністративного спрощення, збереження інформації й оцінювання ефективності та результативності.

Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання діяльності підрозділів з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації центральних органів виконавчої влади та заступників керівників центральних органів виконавчої влади, обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації» від 3 березня 2020 року №194 [19]. Цією Постановою внесено зміни в Постанову від 30 січня 2019 року № 56 та визначено, що в міністерствах та інших центральних органах виконавчої влади було введено посаду заступника керівника відповідного органу з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації (CDTO). Визначальна роль фахівця, що обіймає цю посаду, – аналіз, реінжиніринг та оцифрування всіх процесів, що належать до сфери діяльності відповідного центрального органу виконавчої влади, і поступовий перехід до електронного урядування. Тож питання переходу до електронного урядування було делеговано центральним органам виконавчої влади в підпорядкованих їм сферах. Таку посаду було запроваджено й у головному органі системи центральних органів виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері фізичної культури і спорту, – Міністерстві молоді та спорту України.

Закон України «Про Національну програму інформатизації», який був прийнятий у 2022 році та набрав чинності 1 березня 2023 року, став справжнім

системним законом, який оптимізував понятійний апарат та організаційні засади розвитку інформатизації в державі [87]. У цьому Законі визначені основні завдання Національної програми інформатизації, суб'єкти та їх повноваження, зокрема генеральний замовник, керівник Національної програми інформатизації, замовники, виконавці тощо. Також були оновлені алгоритми формування та виконання Національної програми інформатизації і принципи фінансового забезпечення Національної програми інформатизації.

Постанова Кабінету Міністрів України від 2 лютого 2024 року № 119 «Деякі питання Національної програми інформатизації». Розроблена на виконання Закону України «Про Національну програму інформатизації» та затверджує Положення та Порядки з процесів інформатизації, зокрема Порядок формування та виконання галузевої програми, проєкту, робіт з інформатизації, що створює правове підґрунття для затвердження Галузевої програми інформатизації у сфері фізичної культури і спорту.

Концепція розвитку електронного урядування в Україні, прийнята 20 липня 2017 р. розпорядженням Кабінету Міністрів України №649-р. [32]. Цією Концепцією визначені напрями, механізми та строки формування ефективної системи електронного урядування в Україні для задоволення інтересів та потреб фізичних та юридичних осіб, удосконалення системи державного управління, підвищення конкурентоспроможності та стимулювання соціально-економічного розвитку країни.

Закон України «Про інформацію» [85]. Цей нормативно-правовий акт регулює відносини щодо створення, збирання, одержання, зберігання, використання, поширення, охорони й захисту інформації. Причому під останньою в Законі розуміються будь-які відомості та/або дані, які можуть бути збережені на матеріальних носіях або відображені в електронному вигляді.

Закон України «Про телекомунікації» [91]. Цей Закон визначає повноваження держави щодо управління та регулювання діяльності у сфері телекомунікацій, а також права, обов'язки та засади відповідальності фізичних і

юридичних осіб, які беруть участь у цій діяльності або користуються телекомунікаційними послугам.

Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» [81]. У цьому нормативно-правовому акті встановлені основні організаційно-правові засади електронного документообігу та використання електронних документів. Його дія поширюється на відносини, що виникають у процесі створення, відправлення, передавання, одержання, зберігання, оброблення, використання та знищення електронних документів.

Закон України «Про адміністративні послуги» [77]. Цим Законом визначені правові засади реалізації прав, свобод і законних інтересів фізичних та юридичних осіб у сфері надання адміністративних послуг, у тому числі тих, що надаються в електронній формі з використанням Єдиного державного вебпорталу електронних послуг.

Закон України «Про електронні довірчі послуги» [80]. Цей Закон спрямований на врегулювання відносин у сферах надання електронних довірчих послуг та електронної ідентифікації. Він визначає правові та організаційні засади надання електронних довірчих послуг, у тому числі транскордонних, права та обов'язки суб'єктів правових відносин у сфері електронних довірчих послуг, порядок здійснення державного нагляду (контролю) за дотриманням вимог законодавства у сфері електронних довірчих послуг, а також правові та організаційні засади здійснення електронної ідентифікації.

Закон України «Про доступ до публічної інформації». Цей Закон спрямований на забезпечення прозорості й відкритості суб'єктів владних повноважень і створення механізмів реалізації права кожного на доступ до публічної інформації [79]. У ньому визначений порядок здійснення та забезпечення права кожного на доступ до інформації, що належить суб'єктам владних повноважень та іншим розпорядникам публічної інформації, а також інформації, що становить суспільний інтерес.

Закон України «Про концепцію національної програми інформатизації» [86]. У схваленій цим Законом Концепції викладена Програма, через яку

здійснюється державне регулювання у сфері інформатизації. Це комплекс взаємопов'язаних окремих завдань (проектів) інформатизації, спрямованих на реалізацію державної політики та пріоритетних напрямів створення сучасної інформаційної інфраструктури України. Ідеться, зокрема, про виконання низки пріоритетних для сфери цифровізації завдань: формування передумов розвитку інформатизації; застосування та розвиток сучасних інформаційних технологій у відповідних сферах суспільного життя; створення загальнодержавної мережі інформаційного забезпечення науки, освіти, культури, охорони здоров'я тощо; створення загальнодержавних систем інформаційно-аналітичної підтримки діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування; формування та підтримка ринку інформаційних продуктів і послуг тощо.

У 2019 році були створені й нині діють Комітет з питань цифрової трансформації та Міністерство цифрової трансформації України. Ці державні органи опікуються питаннями впровадження політики Уряду у сферах електронного урядування, інформатизації, цифрової трансформації, розвитку інформаційного суспільства, формування й використання національних електронних інформаційних ресурсів, цифровізації органів державної влади.

Таким чином, на сьогодні в Україні сформовано законодавче поле, яке визначає правові норми, принципи й механізми цифрової трансформації сфери фізичної культури і спорту. Водночас потребує вдосконалення нормативно-правова база щодо впровадження електронних реєстрів та інформаційно-комунікаційних систем у систему управління сферою ФКіС.

1.3 Організаційна структура управління сферою фізичної культури і спорту в Україні

У сучасних умовах на національному рівні держава відіграє надзвичайно важливу роль у системі управління і розвитку сфери фізичної культури і спорту. Організаційна структура управління фізичною культурою і спортом в Україні в більшості своїй має схожу структуру з іншими напрямками, які розвиваються

державою, але мають яскраво виражену відмінність у тому, що частина державних повноважень делегується громадським організаціям спортивної спрямованості та має мережу фізкультурно-спортивних закладів державної та комунальної форми власності, які здійснюють операційну діяльність з розвитку фізичної культури і спорту.

Державні органи управління, до компетенції яких входить сфера фізичної культури і спорту, пропонуємо умовно поділити на три групи:

- 1) регуляторні органи;
- 2) центральні органи виконавчої влади;
- 3) регіональні та місцеві органи влади.

1) До першої з названих груп – *регуляторні органи* – належать такі, що у своїй діяльності окреслюють межі розвитку фізичної культури і спорту: *Верховна Рада України, Президент України, обласні ради, ради територіальних громад*. Окремими суб'єктами законодавчої ініціативи можуть бути народні депутати України та Кабінет міністрів України.

Головним представником регуляторних органів управління є *Верховна Рада України*. Це Вищий орган законодавчої влади, який приймає законодавчі акти, у тому числі ті, що регулюють розвиток фізичної культури і спорту в країні. Так, Верховною Радою України в грудні 1993 року прийнято Закон України «Про фізичну культуру і спорт», який є законодавчою базою функціонування всіх підсистем фізичної культури. Крім названого закону, Верховною Радою прийнято ще низку законів, у яких ідеться про фізичну культуру (про охорону здоров'я, працю, освіту та ін.).

Профільним комітетом, який ініціює розгляд законів України з питань фізичної культури і спорту, є *Комітет з питань молоді та спорту*. Відповідно до Закону України «Функції комітетів Верховної Ради України» до функцій Комітету з питань молоді і спорту належать: законопроектна, організаційна й контрольна робота.

Постановою Верховної Ради України «Про перелік, кількісний склад і предмети відання комітетів Верховної Ради України дев'ятого скликання»

визначені такі предмети відання Комітету з питань молоді і спорту: 1) державна молодіжна політика; 2) національно-патріотичне виховання; 3) фізична культура та масовий спорт; 4) спорт вищих досягнень та спортивна діяльність; 5) регулювання використання коштів на розвиток спорту, отриманих від лотерей.

Президент України підписує або ветоє прийняті Верховною Радою України Закони України, може виступати суб'єктом законодавчої ініціативи, видавати Укази Президента, у тому числі з питань фізичної культури і спорту, а також здійснювати наглядову функцію за обласними радами.

Обласні ради здійснюють рішення, що стосуються розвитку фізичної культури і спорту на обласному рівні та наглядову функцію за радами територіальних громад.

Ради територіальних громад здійснюють рішення, що стосуються розвитку фізичної культури і спорту за місцевому рівні. Підзвітні обласним радам.

2) До другої з названих груп – *центральні виконавчі органи* – належать такі, що у своїй діяльності, можуть чинити безпосередній вплив на сферу фізичної культури і спорту. Перелік цих органів визначено ст. 6 Закону України «Про фізичну культуру і спорт». Усі вони координуються *Кабінетом Міністрів України* на чолі з *Прем'єр-міністром України*.

Головним центральним органом виконавчої влади, який забезпечує формування та реалізацію державної політики у сфері фізичної культури і спорту є *Міністерство молоді та спорту України*. У межах Мінмолодьспорту діє декілька структурних підрозділів, пов'язаних із функціонуванням сфери фізичної культури і спорту:

- *Управління розвитку спортивної інфраструктури та господарського забезпечення*, яке скеровує діяльність баз олімпійської підготовки та державних підприємств у сфері фізичної культури і спорту;

- *Департамент масового спорту та здоров'я нації*, який координує фізкультурно-спортивну реабілітацію, спорт осіб з інвалідністю та ветеранів війни; скеровує діяльність Всеукраїнського центру фізичного здоров'я

населення «Спорт для всіх» – державної установи фізичної культури і спорту, яка здійснює діяльність шляхом залучення різних груп населення, зокрема соціально незахищених, до занять фізичною культурою, а також реалізує проєкт Президента України «Активні парки-локації здорової України»;

– *Департамент спорту вищих досягнень*, який скеровує діяльність таких структур: Державна установа «Управління збірних команд та забезпечення спортивних заходів «Укрспортзабезпечення»; Державний науково-дослідний інститут фізичної культури і спорту (ДНДІФКС), який є головною науково-дослідною установою галузевого профілю; Державна установа «Український медичний центр спортивної медицини Міністерства молоді та спорту України»;

– *Відділ аналітичного, науково-методичного та медичного забезпечення збірних команд* займається аналітикою, розробкою науково-методичних рекомендацій та забезпеченням медичного супроводу для національних збірних команд, сприяючи їх успішній підготовці та виступам на міжнародних змаганнях.

Також державною установою у сфері управління Мінмолодьспорту є *Центр з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю «Інваспорт»*, який займається розвитком фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю, надає послуги з фізкультурно-спортивної реабілітації та координує роботу своїх регіональних структурних підрозділів, ДЮСШ, спортивних клубів, комунальних закладів та громадських організацій – осіб з інвалідністю. Має свої регіональні відділення.

Міністерства України як ключові органи виконавчої влади, що формують державну політику в межах своєї компетенції, опосередковано можуть чинити вплив на сферу фізичної культури і спорту.

Міністерство охорони здоров'я України в межах повноважень забезпечує розвиток спортивної медицини.

Міністерство оборони України забезпечує належну підготовку військовослужбовців і працівників системи Міноборони для здійснення професійної діяльності; взаємодіє з підрозділами центральних органів

виконавчої влади, Національним олімпійським комітетом України, Спортивним комітетом України, Міжнародною радою військового спорту.

Міністерство внутрішніх справ України та підпорядковані йому Державна прикордонна служба України, Національна поліція України, Національна гвардія України, Державна служба України з надзвичайних ситуацій, а також інші органи, у тому числі силові, самостійні центральні органи виконавчої влади, такі як Служба безпеки України, Державне бюро розслідувань України, Державна міграційна служба України, Державна фіскальна служба України, Служба судової охорони України, Управління державної охорони України та Національне антикорупційне бюро України забезпечують належну фізичну підготовку відповідних фахівців.

Міністерство аграрної політики та продовольства України сприяє розвитку фізичної культури і спорту серед сільського населення та працівників агропромислових підприємств.

Міністерство соціальної політики України створює умови для занять фізичною культурою і спортом, у тому числі для осіб з інвалідністю, та їх фізкультурно-спортивної реабілітації.

Міністерство освіти і науки України сприяє розвитку фізичної культури і спорту в підпорядкованих йому закладах освіти та стаціонарних установах соціального обслуговування.

Для керівництва розвитком фізичної культури в межах міністерств можуть створюватися відповідні управлінські структури. Так, при Міністерстві освіти і науки України до 2025 року діяв *Комітет з фізичного виховання та спорту*, який має свої регіональні філії в різних областях. Нині його передано у сферу управління Мінмолодьспорту та змінено назву на «Центр фізичного виховання та спорту учнів і студентів». Крім того, Міністерству освіти і науки України підпорядковані заклади спортивної освіти – виші та коледжі. Крім відомчих ЗВО. Наприклад, у 2024 році Кабінетом Міністрів України було прийняте рішення про переведення трьох ЗВО, що займаються розвитком фізичної культури і спорту в сферу управління Мінмолодьспорту. Це Національний університет фізичного

виховання і спорту України, Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського, Харківська державна академія фізичної культури. ЗВО можуть створювати Центри студентського спорту закладів вищої освіти.

Додатково можна відмітити *Міністерство у справах ветеранів України*, яке в межах своїх повноважень займається розвитком фізичної культури і спорту серед ветеранів війни.

Усі центральні органи виконавчої влади можуть взаємодіяти з відповідними громадськими об'єднаннями фізкультурно-спортивної спрямованості та в разі потреби делегувати їм частину своїх повноважень, але в межах чинного законодавства України.

3) До третьої з названих груп – *регіональні та місцеві органи влади* – відносимо структурні підрозділи з питань фізичної культури і спорту, які впроваджують державну політику з питань фізичної культури і спорту на регіональному та місцевому рівнях. До них належать:

- місцеві органи виконавчої влади;
- органи місцевого самоврядування.

Місцеві (обласні) державні (військові) адміністрації та їх голови в здійсненні своїх повноважень відповідальні перед Президентом України та перед Кабінетом Міністрів України; місцеві державні адміністрації підзвітні й підконтрольні Кабінету Міністрів України.

До відання місцевих державних адміністрацій у межах і формах, визначених Конституцією і законами України, належить з-поміж іншого вирішення питань фізичної культури і спорту.

Місцеві державні адміністрації здійснюють на відповідних територіях державний контроль за дотриманням законодавства з питань, зокрема, фізичної культури і спорту.

Повноваження *органів місцевого самоврядування* (виконавчих органів сільських, селищних, міських рад) у сфері фізкультури і спорту визначені ст. 32 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21.05.1997

№ 280/97-ВР (зі змінами). Серед цих повноважень сфери фізичної культури і спорту стосуються такі:

- управління закладами фізкультури і спорту, організація їх матеріально-технічного та фінансового забезпечення;
- організація медичного обслуговування та харчування в закладах фізкультури і спорту, які належать територіальним громадам або передані їм;
- сприяння роботі творчих спілок, національно-культурних товариств, асоціацій, інших громадських та неприбуткових організацій, які діють у сфері фізкультури і спорту;
- створення умов для занять фізичною культурою і спортом за місцем проживання населення та в місцях масового відпочинку;
- вирішення питань про надання неповнолітнім, учням, студентам, пенсіонерам та особам з інвалідністю права на безкоштовне й пільгове користування об'єктами фізкультури і спорту, а також визначення порядку компенсації цим закладам вартості послуг, наданих безкоштовно або на пільгових умовах.

Як уже зазначалося раніше, до виконання функцій з розвитку фізичної культури і спорту можуть залучатися *громадські об'єднання фізкультурно-спортивної спрямованості*.

Закон України «Про фізичну культуру і спорт» визначає громадське об'єднання фізкультурно-спортивної спрямованості як об'єднання громадян, яке створюється з метою задоволення потреб його членів у сфері фізичної культури і спорту (ст. 1).

Серед громадських об'єднань фізкультурно-спортивної спрямованості можна розрізняють:

- 1) громадські організації з окремим функціоналом.
- 2) громадські організації зі схожим функціоналом.

До першої групи – громадські організації з окремим функціоналом – належать громадські організації, які розвивають певний напрям діяльності, що не перетинається з діяльністю інших організацій цієї групи. До них належать:

– *Національний олімпійський комітет України* – громадська організація фізкультурно-спортивної спрямованості. Її основне завдання – забезпечувати розвиток олімпійського руху в Україні як складової частини міжнародного олімпійського руху;

– *Спортивний комітет України* – це організація, яка об’єднує та розвиває види спорту що не входять до програми Олімпійських, Паралімпійських ігор, налічує 43 повноправні та 14 асоційованих членів – неолімпійські федерації, продукує спортивні заходи всеукраїнського та міжнародного рівня, метою яких є популяризація здорового способу життя, поваги та рівності в спорті, а також підвищення рівня масової зацікавленості в спорті в цілому;

– *Національний комітет спорту інвалідів України (НКСІУ)* – добровільна, самоврядна, неприбуткова всеукраїнська спілка громадських організацій інвалідів, яка об’єднує громадські організації на основі спільності інтересів для реалізації своєї мети – сприяння розвитку й популяризації спорту серед осіб з інвалідністю в Україні, їх всебічної реабілітації в суспільстві та формування здорового способу життя;

– *Спортивна студентська спілка України* – неприбуткова всеукраїнська громадська організація спортивного спрямування, створена для розвитку українського студентського спорту на міжнародному рівні, основною метою діяльності якої є сприяння розвитку фізичної культури і спорту в Україні, насамперед студентської молоді, а також упровадження оздоровчої, аматорської спортивної, культурної, просвітницької діяльності;

– *Українська федерація учнівського спорту* – неприбуткова всеукраїнська громадська організація, створена для популяризації фізичного виховання і спорту, здорового способу життя серед дітей, учнівської молоді та працівників освіти;

– *Асоціація ветеранів спорту України (АВСУ)* – неприбуткова всеукраїнська громадська спілка організацій фізкультурно-спортивної спрямованості, створена з метою становлення єдиної системи ветеранського

спорту, його розвитку на всіх рівнях, соціального захисту ветеранів фізичної культури і спорту, покращення організації всеукраїнських спортивних змагань ветеранів та їх участі в міжнародних спортивних турнірах. АВСУ об'єднує федерації, асоціації, спілки, об'єднання та клуби, які сприяють розвитку ветеранського руху і спорту.

До другої групи – громадські організації зі схожим функціоналом – належать громадські організації, які реалізують схожі завдання, але в різних напрямках фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності. До них належать:

- *федерації з олімпійських видів спорту;*
- *федерації з неолімпійських видів спорту;*
- *суб'єкти паралімпійського і дефлімпійського руху в Україні* – національні спортивні федерації осіб з інвалідністю або їх спілки, що є членами Міжнародного паралімпійського комітету, Міжнародного спортивного комітету глухих, які діють відповідно до Конституції Міжнародного паралімпійського комітету, Конституції Міжнародного спортивного комітету глухих;
- *фізкультурно-спортивні товариства (Динамо, Спартак, Колос, Україна);*
- *громадські об'єднання фізкультурно-спортивної спрямованості учнів та студентів;*
- *громадські об'єднання фізкультурно-спортивної спрямованості ветеранів фізичної культури і спорту;*
- *спортивні клуби* – заклади фізичної культури і спорту, які забезпечують розвиток визначених напрямів фізичної культури і спорту, видів спорту, здійснюють фізкультурно-оздоровчу та/або спортивну діяльність, надають послуги у сфері фізичної культури і спорту.

Центральні органи виконавчої влади, Місцеві державні адміністрації, Органи місцевого самоврядування, громадські організації фізкультурно-спортивної спрямованості та приватні підприємства можуть бути засновниками **закладів фізичної культури і спорту** – це юридичні особи, що забезпечують

розвиток фізичної культури і спорту шляхом, зокрема, надання фізкультурно-спортивних послуг, до яких належать:

- *дитячо-юнацькі спортивні школи* – заклади фізичної культури і спорту, які забезпечують розвиток дитячого та юнацького спорту;

- *школи вищої спортивної майстерності* – заклади фізичної культури і спорту, які забезпечують підготовку спортсменів резервного спорту та спорту вищих досягнень шляхом проведення постійно діючих навчально-тренувальних зборів та участь спортсменів у відповідних змаганнях;

- *центри олімпійської підготовки* – заклади фізичної культури і спорту, які забезпечують підготовку спортсменів національних збірних команд з олімпійських видів спорту шляхом проведення постійно діючих навчально-тренувальних зборів на спортивних спорудах, де створені умови для проживання, харчування спортсменів, належного медичного та наукового забезпечення їх підготовки, та участь спортсменів у відповідних змаганнях;

- *заклади спеціалізованої освіти спортивного профілю із специфічними умовами навчання* – є закладами загальної середньої освіти, закладами фахової передвищої освіти або закладами вищої освіти – закладами фізичної культури і спорту, які забезпечують відбір та спортивну підготовку найобдарованіших дітей та молоді, створюють умови для розвитку їхніх індивідуальних здібностей із метою досягнення високих спортивних результатів та поповнення національних збірних команд у поєднанні із здобуттям учнями та студентами відповідної освіти;

- *фізкультурно-оздоровчі заклади* – заклади фізичної культури і спорту, які здійснюють фізкультурно-оздоровчу діяльність;

- *центри фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю*;

- *центри фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх»*;

- *спортивні клуби*. Особливістю діяльності спортивних клубів є варіативність їх господарської форми. Вони можуть бути як громадськими

неприбутковими організаціями, так і комунальними або приватними підприємствами.

Вважаємо, що складна та багаторівнева організаційна структура управління сферою фізичної культури і спорту в Україні потребує вдосконалення шляхом цифрової трансформації, що передбачає впровадження інформаційно-комунікаційних технологій для оптимізації управлінських процесів і створення єдиного електронного середовища для ефективної взаємодії між державними установами, спортивними організаціями та громадськістю.

1.4 Роль і місце цифрових технологій в організаційно-управлінській діяльності сфери фізичної культури і спорту

Цифрова стратегія держави та підтримка впровадження цифрових технологій на всіх рівнях державного управління — важливі фактори конкурентоспроможності нашої країни та її ефективності у внутрішніх та зовнішніх діях. В Україні питанням стратегії стосовно цифрових технологій в управлінні приділяється велика увага у нормативних документах (підрозділ 1.2) та виступах керівників держави.

Як зазначають дослідники, цифрові технології в управлінні — це «єдина система взаємопов'язаних засобів та прийомів, за допомогою яких здійснюється збір, обробка, фіксація, зберігання вхідної, а також формування та поширення вихідної інформації особливим — цифровим способом, організована на всіх рівнях та у всіх сферах публічного управління, яка дозволяє підвищити ефективність публічного управління, автоматизувати деякі його процеси» [3].

Вітчизняний науковий простір демонструє непоодинокі пошуки шляхів оптимізації управлінської діяльності за рахунок цифровізації її інформаційного забезпечення. Услід за В. Кустовим та М. Коваленко ми відносимо до компонентів інформаційного забезпечення управління в умовах цифровізації цифрові платформи, великі дані та аналітику, блокчейн та розподілені реєстри,

кібербезпеку – інформаційно-аналітичні системи й інтерфейси прикладного програмування [39].

Можливості й способи впровадження інновацій в управління сферою ФКіС досліджені Вареником О., Калитою Л. й Приймак М., які розглядали перспективи вдосконалення управлінської діяльності в контексті реалізації стратегічного менеджменту [8]. У розвідці науковців основні напрями цифровізації публічного управління ФКіС визначені як диджиталізація сфери публічного управління та впровадження диджитал-інструментів для популяризації сфери ФКіС й створення єдиного інформаційного порталу для популяризації фізичної культури і спорту в Україні.

Проблемами розвитку публічного управління у сфері ФКіС, займалася О. Пархоменко-Куцевіл [70], яка систематизувала наукові підходи до проблем розвитку публічного управління у сфері ФКіС та як окремий кластер проблем розглядає цифровізацію послуг із фізичної культури та спорту, формування е-порталів для обміну даними, створення особистого спортивного рейтингу, формування відкритих електронних баз даних про можливості державної та регіональної спортивної інфраструктури надавати послуги населенню тощо.

Питаннями розвитку інформаційної сфери загалом займалися В. Афанасьєв, Н. Вдовінова, М. Зварич, В. Тимошук, О. Циганов.

Особливостям цифрового публічного управління у сфері ФКіС присвячено дослідження В. Кононовича, Д. Усачова, В. Головка й В. Колоколова, які аргументували потребу підвищення ступеня цифровізації громадського управління у сфері ФКіС для ефективної реалізації цілей державної політики [65].

Попри чималий науковий доробок із питань, які принагідно торкаються теми цього дослідження, проблематика інформаційно-цифрового забезпечення управлінської діяльності сфери ФКіС в Україні на сучасному етапі представлена в ньому фрагментарно. Комплексне розв'язання проблеми в контексті забезпечення ефективності організаційно-управлінських засад розвитку сфери ФКіС в умовах цифрової трансформації передбачає виконання роботи,

інтегровальним індикатором успішного завершення якої має бути Аналітична інформаційно-комунікаційна система сфери фізичної культури і спорту. При цьому ефективне функціонування цієї системи після впровадження можливе лише за умови її безперервного оновлення й розвитку в напрямі збору, систематизації та збереження й верифікації даних у сфері ФКіС.

Використання сучасних інформаційних технологій в управлінні набуло певних трансформацій: від автоматизації наявних процесів – до цифровізації (поліпшення наявних процесів шляхом упровадження ІТ), цифрової трансформації (реінжиніринг процесів, аналіз даних для прийняття рішень) та цифрового розвитку (поява нових бізнес-моделей і платформ в управлінській діяльності, зниження транзакційних витрат за рахунок упровадження цифрових платформ). В умовах використання сучасних інформаційних технологій та інформаційно-комунікаційних технологій різко скорочуються транзакційні витрати, обмежуються можливості монопольного диктату, недобросовісної конкуренції (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Трансформація цифрових технологій (авторська розробка)

У діяльності організаційних структур сфери фізичної культури і спорту застосовуються специфічні засоби та інструменти. Крім власне засобів цифрової техніки, до них слід віднести електронно-цифрові канали зв'язку, інформаційно-

комунікаційні системи, інформаційні (автоматизовані) системи, телекомунікаційні мережі та ін.

Водночас аналіз актуального стану використання цифрових технологій у діяльності різних структур, якими представлена сфера фізичної культури і спорту, свідчить про обмежене використання передових цифрових інструментів. Це великою мірою позначається на ефективності виконання одного з ключових завдань елементів організаційної структури – обміну управлінськими даними. З іншого боку, слід відзначити позитивну тенденцію в зміні формату комунікацій: очевидною є поступова відмова від паперових носіїв та передача інформації в оцифрованому вигляді з використанням офісного програмного забезпечення та телекомунікаційних мереж. Широкого використання набули програмні продукти обробки масивів даних, зокрема ті з них, що призначені для роботи з електронними таблицями та базами даних. Активно впроваджені численні системи електронного документообігу.

Нами уточнено, що більш якісно розвинута комунікація між центральними органами виконавчої влади та обласними державними адміністраціями, які для своєї комунікації повинні використовувати загальний цифровий інструмент – СЕВ ОБВ (систему електронної взаємодії органів виконавчої влади) [97]. СЕВ ОБВ призначена для автоматизації процесів створення, обміну, обробки, зберігання, використання та знищення електронних документів і цифрових копій паперових документів із застосуванням електронного підпису, за умови, що в них немає інформації з обмеженим доступом, а також для контролю за виконанням актів, протокольних рішень Кабінету Міністрів України та інших документів.

СЕВ ОБВ забезпечує:

- використання єдиного інформаційного простору для реєстрації, приймання, аналізу та зберігання організаційно-розпорядчих документів органів виконавчої влади в електронному вигляді із застосуванням КЕП;
- підвищення ефективності та оперативності прийняття управлінських рішень;

- посилення контролю за обробкою, виконанням і зберіганням організаційно-розпорядчих документів органів виконавчої влади в електронному вигляді;
- скорочення витрат державного бюджету за рахунок переходу на безпаперовий обмін документами між органами виконавчої влади;
- створення передумов для переходу на електронний міжвідомчий документообіг з використанням виключно електронного документа.

До функцій СЕВ ОВВ належать:

- приймання / передача організаційно-розпорядчих електронних документів Секретаріату Кабінету Міністрів та центральних органів виконавчої влади;
- організація погодження проєктів нормативних актів між центральними органами виконавчої влади;
- контроль виконання доручень Секретаріату Кабінету Міністрів, погодження проєктів нормативних документів (КМУ);
- зберігання електронних документів та їх підготовка до передачі в електронний архів.

Водночас необхідність відповідати сучасним тенденціям розвитку в контексті конкурентоспроможності змушує суб'єкти сфери фізичної культури і спорту використовувати різноманітні цифрові інструменти для адміністрування своїх бізнес-процесів. Ідеться передусім про надавачів фізкультурно-спортивних послуг та організаторів змагань.

Надавачів фізкультурно-спортивних послуг за масштабом охоплення населення та ступенем упровадження цифрових рішень у своїй діяльності можна поділити на три категорії:

1) фізкультурно-спортивні заклади державного та комунального типів (ДЮСШ, ШВСМ, ЦОП тощо). Заклади цієї категорії майже не використовують цифрові рішення, спираючись більшою мірою на класичне адміністрування своєї діяльності, виражене здебільшого в складанні й підтримці актуальності електронних файлів в офісних програмах;

2) приватні заклади, які забезпечують роботу спортивних секцій і гуртків (ГО, ФОП, ООО тощо). Заклади цієї категорії, особливо ті, що представляють комерційний сектор, більшою мірою зацікавлені у своїй привабливості на фоні конкурентів та зниженні видатків на операційну діяльність. З огляду на це приватні заклади схильні знаходити та впроваджувати комплексні цифрові інструменти у свою діяльність. Це стосується як адміністрування бізнес-процесів, так і процесу залучення нових клієнтів;

3) фітнес-клуби майже повністю використовують цифрові рішення для адміністрування своєї діяльності, забезпечуючи стабільний попит на них. Активно використовуються систем CRM (Customer Relationship Management) та ERP (Enterprise Resource Planning) системи.

Розглядаючи діяльність організаторів змагань, можна зазначити, що останнім часом дедалі частіше організації використовують цифрові рішення у своїй роботі. Це зумовлено виходом на ринок певної кількості комерційних цифрових рішень, які активно пропонують свої послуги спортивним організаціям, а також тим фактом, що використання таких рішень є обов'язковою умовою деяких міжнародних організацій, із якими співпрацюють українські спортивні організації різних рівнів.

Уточнено, що організації, які проводять змагання у сфері фізичної культури і спорту, вже активно впроваджують цифрові рішення з метою автоматизації процесів реєстрації учасників, формування розкладів, ведення протоколів змагань, онлайн-трансляцій, а також оперативної комунікації з учасниками, суддями та глядачами.

Для проведення змагань з кіберспорту активно використовуються цифрові рішення для забезпечення ефективної організації турнірів, взаємодії з гравцями та глядачами, а також для аналітики та безпеки. Серед основних цифрових технологій, що застосовуються в кіберспорті можна виділити: платформи для організації турнірів (Battlefy, Toornament, Challonge); стрімінги і трансляції (Twitch, YouTube Gaming, Facebook Gaming); платформи для аналітики та статистики проведених змагань (HLTV, Liquipedia, DotaBuff, OP.GG, Esports

Charts); системи захисту від шахрайства та використання стороннього програмного забезпечення (Riot Vanguard, Valve Anti-Cheat, BattleEye).

Висновки до розділу 1

Тезаурус із теми дослідження дозволив розкрити й проілюструвати зв'язки між термінами, зміст яких доцільно розглядати для розуміння питань управління сферою фізичної культури й спорту. Наповнення тезаурусу забезпечило визначення обсягу базових знань, які є необхідними та достатніми для вичерпного аналізу об'єкта цієї наукової розвідки. Запропоновано власне тлумачення поняття «цифрова трансформація» в контексті цифрових перетворень сфери фізичної культури і спорту, яке визначається як процес переведення взаємодії суб'єктів сфери та управлінських функцій у цифровий формат через упровадження сучасних засобів інформатизації, розробку механізмів забезпечення їх ефективного функціонування, захисту даних, підтримки користувачів та формування інноваційного нормативно-правового забезпечення з метою оптимізації організаційних та управлінських процесів.

Проблематика інформаційно-цифрового забезпечення управлінської діяльності сфери ФКіС в Україні на сучасному етапі представлена в численних наукових працях, однак безсистемно й фрагментарно. Комплексне розв'язання проблеми в контексті забезпечення ефективності організаційно-управлінських засад розвитку сфери ФКіС в умовах цифрової трансформації передбачає створення й упровадження Аналітичної інформаційно-комунікаційної системи сфери фізичної культури і спорту. Практичний досвід інформаційно-цифрового забезпечення управлінської діяльності в інших галузях показує, що ефективне функціонування цієї системи після впровадження можливе лише за умови її безперервного оновлення й розвитку в напрямі збору, систематизації, збереження й верифікації даних у сфері ФКіС.

Встановлено, що сучасні інформаційні технології, з одного боку, породжують нові можливості в управлінні системою фізичної культури і спорту,

а з іншого – створюють численні виклики щодо їх упровадження, утримання та раціонального використання. Це потребує формування інноваційного нормативно-правового забезпечення управлінської діяльності у сфері фізичної культури і спорту, а також удосконалення та розширення наявної нормативної бази. Швидкий розвиток цифрових технологій у державних процесах в Україні створює умови для постійної модернізації нормативно-правового регулювання з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації, що вимагає постійного моніторингу змін.

Дослідження наявної нормативної та інституційної бази дало підстави зробити висновки про забезпечення нею організаційно-правових, економічних і фінансових умов, необхідних для оптимізації управління сферою ФКіС шляхом упровадження сервісів інформаційно-цифрових систем. Водночас збільшення питань, які потребують регламентації через появу нових викликів і можливостей, зумовлених цифровізацією у сфері ФКіС, вимагає розширення нормативної бази положеннями щодо визначення загальних засад упровадження та адміністрування публічних електронних реєстрів та інформаційно-комунікаційних систем.

Вважаємо, що, незважаючи на належний рівень співпраці та взаємодії між усіма переліченими державними й громадськими організаціями, а також органами місцевого самоврядування, які формують систему управління фізичною культурою і спортом в Україні, сама система є надто складною для ефективного управління та реалізації пріоритетних завдань державної політики у сфері ФКіС. Спрощенням системи може стати приведення до єдиної організаційно-правової форми окремих типів спортивних організацій.

Результаті досліджень, викладені в цьому розділі, знайшли відображення в публікаціях [16, 41, 43, 44, 105, 118, 125, 126, 145].

РОЗДІЛ 2

МЕТОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

2.1 Методи дослідження

Для успішного вирішення практичних проблем, порушених у цьому дисертаційному дослідженні, використовувався комплекс методів наукового пізнання:

- 1) теоретичний аналіз та узагальнення даних наукової літератури, документальних джерел та мережі Інтерне;
- 2) метод системного аналізу;
- 3) метод порівняння та зіставлення;
- 4) метод моделювання;
- 5) SWOT-аналіз;
- 6) метод соціологічного опитування;
- 7) метод експертних оцінок.

2.1.1 Теоретичний аналіз та узагальнення даних наукової літератури, документальних джерел та мережі Інтернет

Використання цього методу вкрай важливе на емпіричному етапі дослідження, оскільки забезпечує отримання й обробку фактичного матеріалу, перевіреного, осмисленого й зафіксованого в працях інших дослідників. Цей метод сприяє формуванню початкових уявлень про об'єкт та предмет дослідження. Із його допомогою визначається ступінь вивчення обраної проблеми, виявляються прогалини й сумнівні моменти в *обґрунтованості наявних теорій*, забезпечується рефлексія аналітичної діяльності дослідника на всіх етапах роботи над науковою розвідкою.

У ході дослідження ми здійснювали аналіз друкованих та електронних джерел (монографій, посібників, друкованих ЗМІ, інтернет-джерел), які прямо чи опосередковано пов'язані з функціонуванням та динамікою змін системи управління сферою фізичної культури і спорту в контексті цифровізації.

Проведений аналіз став *підґрунтям для визначення* актуальності, мети й завдань дисертаційного дослідження, оскільки з його допомогою нам вдалося визначити відоме й невідоме; знайти факти – аргументовані й такі, що потребують пояснення; сформулювати питання, які найбільш точно виражають основний зміст проблеми цього дослідження; *обґрунтувати важливість порушеної проблеми для науки*. Спираючись на положення наукових праць (зарубіжних і вітчизняних авторів) і документів, ми дослідили ключові відмінності між базовими дефініціями, необхідними для проведення дослідження; з'ясували функції системи управління сферою фізичної культури і спорту та її структурних елементів; визначили роль упровадження цифрових технологій як чинника, що впливає на розвиток цієї системи.

У процесі дослідження було проаналізовано 178 наукових джерел, зокрема такі: наукові розвідки; документи українського законодавства (Конституція та закони України, постанови Кабінету Міністрів України, накази центральних органів виконавчої влади); рекомендації та офіційні фахові видання в галузі фізичної культури і спорту; нормативні документи й інформаційні матеріали громадських організацій фізкультурно-спортивної спрямованості України, які координують розвиток певного напрямку спортивного руху в нашій державі.

2.1.2 Метод системного аналізу

Метод системного аналізу передбачає застосування системності як інструменту отримання знання. Системний метод об'єднує сукупність різних методів пізнавальної діяльності із системних позицій. Застосування системних методів і є системним аналізом. Принцип системності передбачає представлення будь-якого досліджуваного об'єкта як певної системи, яка характеризується: елементним складом; структурою як формою взаємозв'язку елементів; функціями елементів і цілого; єдністю внутрішнього й зовнішнього середовища; підпорядкованістю законам розвитку системи та її складових [103].

Щоб досягти релевантних результатів у системному пізнанні, слід зосередитися на таких дослідницьких кроках:

- 1) розглянути об'єкт теоретичної й практичної діяльності як системи, тобто як обмеженої множини елементів, що перебувають у взаємодії;
- 2) визначити склад, структуру й організацію елементів і частин системи, виявити головні зв'язки між ними;
- 3) визначити зовнішні зв'язки системи, виокремити головні з-поміж цих зв'язків;
- 4) визначити характер ієрархічності, притаманний системі;
- 5) визначити функції системи та її ролі серед інших систем;
- 6) проаналізувати діалектику структури й функції системи;
- 7) виявити на цій основі закономірності й тенденції розвитку;
- 8) визначити класи систем, дослідити їх специфіку.

Використання системного аналізу дозволяє подолати розрив між об'єктивістським і суб'єктивістським підходами до вивчення соціальних явищ, що створює можливість для логіко-феноменологічного дослідження управління фізичною культурою і спортом. Феноменологічний підхід дозволяє на певному етапі аналізу розкрити глибину предмета, досягнувши його повного розуміння. Таким чином, стратегія аналізу соціальних феноменів полягає у використанні об'єктивістського, суб'єктивістського та феноменологічного підходів із поступовим переходом від одного до іншого [30].

Об'єктом системного аналізу в нашому дослідженні виступають практичні проблеми в системі управління сфери фізичної культури і спорту, спричинені чи обумовлені впровадженням цифрових технологій. Цей метод дозволив нам комплексно розглянути саму систему, виявити її склад, з'ясувати особливості функціонування структурних елементів системи та окреслити шляхи оптимізації механізму управління системою й перспективи її розвитку в умовах стрімкої цифровізації.

Системний аналіз був використаний нами під час вивчення сучасного стану функціонування системи управління сферою фізичної культури і спорту, а також перспектив її розвитку на довгостроковий період у разі успішного

впровадження проєктів цифрових трансформацій та стимулювання розвитку цифрових інфраструктур.

2.1.3 Метод порівняння та зіставлення

Порівняння як пізнавальна операція, що лежить в основі судження про схожість і відмінність об'єктів, допомагає виявляти їх якісні й кількісні характеристики.

Порівняння й зіставлення як метод наукового аналізу використовувався нами на етапі вивчення міжнародного досвіду функціонування сфери фізичної культури і спорту, визначення особливостей і тенденцій її розвитку в Україні, а також для вивчення важливих аспектів проблеми злагодженої роботи державних інституцій, територіальних громад, виробничих структур, приватних організацій, громадських об'єднань і фахівців сфери.

Зазначений метод дослідження в поєднанні із системним методом дозволив дослідити проблеми взаємодії органів державної влади України та місцевого самоврядування, до компетенції яких входять питання управління у сфері фізичної культури і спорту, а також обґрунтувати потребу вдосконалення вітчизняної нормативно-правової бази, наукового й матеріально-технічного забезпечення для оптимізації системи управління сферою фізичної культури і спорту. Аналіз отриманих нами даних базувався з-поміж іншого на їх порівнянні та зіставленні з результатами, отриманими іншими науковцями.

2.1.4 Метод моделювання

Метод моделювання являє собою спосіб дослідження об'єктів на їх моделях. Гносеологічною основою цього методу є умовиводи, зроблені за аналогією – шляхом перенесення інформації про один об'єкт на інші. Модель (від лат. *mīra*, *зразок*, *норма*) є аналогом певного фрагмента реальності; вона завжди схожа чи подібна до реального об'єкта, але не за всіма характеристиками, а тільки за істотними (ідеться, зокрема, про фізичні характеристики, функції, математичний опис об'єкта, що досліджується; про його структуру). Ця властивість моделі дозволяє їй заміщати реальний об'єкт у ході дослідження; за

допомогою моделі можна зберігати чи розширювати знання про оригінал, конструювати його, перетворювати або й керувати реальним об'єктом.

Процес моделювання передбачає наявність таких ключових елементів: суб'єкт, який здійснює дослідження закономірностей об'єктів і процесів природи, суспільства або мислення з певною метою (дослідник); об'єкт дослідження, який аналізується (наприклад механізми управління та розвитку сфери фізичної культури і спорту); а також модель, що виступає посередником у відображенні взаємозв'язку між суб'єктом пізнання та об'єктом дослідження. Відмінною особливістю моделювання як методу наукового пізнання є застосування допоміжного об'єкта (моделі), який слугує заміщенням оригінального об'єкта для його дослідження [102].

Остання (евристична) функція дуже важлива для виявлення негативних тенденцій і визначення ефективних шляхів вирішення проблеми, оскільки передбачає вивчення альтернативних варіантів.

Метод моделювання широко використовується в сучасному світі: численні галузі людської діяльності послуговуються цим інструментом дослідження. Управлінська сфера – не виняток: процеси прийняття рішень на основі одержуваної інформації потребують у їх дослідженні врахування гостроти й складності соціальних процесів – а моделювання передбачає роботу в напрямі задоволення таких вимог. Із його допомогою можна визначити стан проблеми на момент її вивчення, виявити найбільш гострі питання й протиріччя та, спираючись на результати здійсненого аналізу, визначити тенденції розвитку й чинники, які корисно використати для уникнення ризиків небажаного розвитку; активізувати й спрямувати діяльність державних, громадських та інших організацій і осіб на пошуки оптимальних способів розв'язання соціальних завдань (як-от для управління стратегічним розвитком сфери ФКиС, прогнозування розвитку спортивної інфраструктури, оптимізації розподілу ресурсів, визначення ефективних стратегій підготовки спортсменів, оцінки впливу різних факторів на результати спортивної діяльності та мінімізації ризиків, що можуть виникнути під час реалізації спортивних програм і проєктів).

Тож моделювання виступає в єдності з прогнозуванням і є його складовою частиною.

Ефективність методу й точність отриманих внаслідок його використання результатів визначаються ступенем відповідності моделі низці обов'язкових вимог: 1) модель має бути максимально простою та зручною й при цьому давати нову інформацію про об'єкт; сприяти вдосконаленню цього об'єкта; 2) модель має сприяти визначенню чи поліпшенню характеристик об'єкта; раціоналізації способів побудови його; управлінню або пізнанню об'єкта. За допомогою методу моделювання в державному управлінні передбачаються тенденції і перспективи можливого розвитку держави та її інститутів, об'єктів, суспільних явищ, процесів на основі побудови моделей [35].

У межах цього дослідження метод моделювання використовувався для побудови моделі актуальної системи управління сферою фізичної культури і спорту – копії, якій притаманні реальні характеристики і яка здатна імітувати й відтворювати дії та процеси, що відбуваються між елементами тої системи, яка є дійсною на момент дослідження. Розроблена нами модель відповідно до наявних класифікацій моделей за способами реалізації належить до ідеальних; за характером відтворюваних аспектів модель є структурною, оскільки зосереджується на основних елементах і зв'язках між ними [102]; згідно з формою подання, модель належить до логічних, оскільки вона представлена у вигляді умовиводів і логічних побудов; за характером виконуваних функцій модель належить до дослідницьких, оскільки її основна мета полягає в науковому пізнанні; за характером змін модель є динамічною, оскільки вона відображає зміну процесів у часі та дозволяє прогнозувати розвиток і оцінювати вплив різноманітних факторів.

2.1.5 SWOT-аналіз

SWOT-аналіз спрямований на розробку стратегій різного рівня з урахуванням впливу на розвиток проєкту (об'єкта дослідження) низки зовнішніх і внутрішніх факторів. Це ефективний інструмент систематизації й аналізу

наявної інформації для прийняття зваженого рішення про подальший розвиток проєкта.

Для використання цього методу вищезгадані фактори поділяються на чотири категорії: сильні й слабкі сторони проєкта; можливості, які відкриваються в разі його реалізації; загрози, що пов'язані із цією реалізацією. Усі ці сторони позначені в аббревіатурі SWOT окремими літерами: S – strengths (сильні сторони); W – weaknesses (слабкі сторони); O – opportunities (можливості); T – threats (ризики й загрози). Аналіз факторів першої й другої категорій дозволяє визначити сильні та вразливі місця об'єкта дослідження; третьої категорії – можливості проєкта, що вивчається; четвертої – шляхи ліквідації слабких місць і способи мінімізації ризиків.

Здійснити SWOT-аналіз означає не просто виявити сильні та вразливі місця проєкта, можливості та загрози його впровадження, а встановити між ними причинно-наслідкові зв'язки – саме вони дозволяють визначити орієнтир для подальшого розвитку об'єкта дослідження.

SWOT-аналіз проводять із використанням спеціальної матриці (табл. 2.1). Це своєрідна форма, яка не містить остаточної інформації про об'єкт для прийняття рішень, але дозволяє впорядкувати процес міркування над напрямками розвитку проєкта на основі наявних актуальних даних.

Таблиця 2.1 – Матриця SWOT-аналізу

Внутрішні фактори	Сильні сторони (strengths)	Слабкі сторони (weaknesses)
	1	1
	2	2
	3	3
Зовнішні фактори	Можливості (opportunities)	Загрози (threats)
	1	1
	2	2
	3	3

SWOT-аналіз спрямований на виявлення й структурування сильних і слабких сторін системи для максимального розвитку її сильних місць і мінімізації слабких; на пошук і оцінку зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на функціонування й розвиток системи. Внутрішнє середовище – це ті сили та потенціал, які має об'єкт дослідження «всередині себе»: ресурси, час, гнучкість, привабливість для цільової аудиторії. Зовнішнє середовище – це ті зовнішні фактори, які позначаються на роботі об'єкта: політика, актуальні обмеження в країні (регіоні), державна підтримка тощо.

Технологія застосування SWOT-аналізу передбачає покрокову (п'ятиетапну) роботу над об'єктом дослідження:

- загальна характеристика об'єкта дослідження (визначення мети, основних видів діяльності та ефективності роботи в цілому);
- виявлення сильних сторін (аналіз бізнес-процесів; використання сучасних технологій; аналіз кадрового складу; визначення якості надаваних послуг);
- виявлення слабких сторін (вивчення конкуренції; аналіз системи управління; визначення перешкод в інноваційному розвитку; прогнозування можливих помилок);
- оцінка ризиків і загроз (вивчення системи законів, політичної ситуації, фінансових (а також інших матеріальних) ресурсів; аналіз можливих перешкод розвитку об'єкта дослідження; виявлення проблем, які є та можуть з'явитися в перспективі);
- аналіз отриманих даних (згрупування отриманих матеріалів згідно з матрицею, проведення аналізу).

У ході аналізу важливо зосередити увагу на недоліках (загрозах і слабких місцях), які можна ліквідувати з допомогою наявного потенціалу (сильних сторін і можливостей).

На основі отриманих даних були сформульовані основні напрями вдосконалення організаційно-управлінських засад розвитку сфери фізичної культури і спорту в умовах цифрової трансформації.

2.1.6 Метод соціологічного опитування

Метод соціологічного опитування передбачає збирання первинної соціологічної інформації про об'єкт дослідження за допомогою запитань до певної групи людей – респондентів. Основу цього метода становить опосередковане (як-от анкетування) чи неопосередковане (наприклад інтерв'ю) соціально-психологічне спілкування з респондентом шляхом фіксації відповідей на систему запитань, зміст яких визначений цілями й завданнями дослідження. Очевидна популярність і поширеність цього методу наукового пізнання пояснюється його ефективністю в збиранні даних для подальшого аналізу.

На практиці найбільш поширеним видом опитування є анкетування. Пояснюється це різноманітністю та якістю тої інформації, яку дозволяє отримати таке опитування. Анкетування вигідно вирізняється серед інших методів широтою охоплення одиниць дослідження, оперативністю отримання фактичного матеріалу та зручністю його подальшої технічної обробки. Достовірність отриманої інформації (а значить, можливість спиратися на неї в ході дослідження) залежить від ступеня виконання кількох вимог: правильний вибір і належна підготовка об'єкта дослідження; організація процесу анкетування; ефективність і доступність запитань анкети, її вичерпність, чіткість і лаконічність [96].

Для анкетування використовуються, зокрема, запитання, які є певним типом міркування й спрямовані на усунення браку інформації про певний об'єкт шляхом надання відповіді чи пояснення. Анкетні запитання можна класифікувати за кількома критеріями: за змістом (факти, поведінка, інформованість, настанови, мотиви, оцінки, особисті характеристики); за виконуваною роллю (основні, допоміжні, контактні, буферні, контрольні, заохочувальні, провокативні, що знижують напруження, фільтраційні); за формою запитання (шкали, малюнки, таблиці, індекси, проєктивні запитання, діалоги, меню); за ступенем свободи відповідей (відкриті, напіввідкриті, закриті); за характером спрямованості (прямі, непрямі).

Оформлення анкет для опитування в межах цього дослідження здійснювалося поетапно: 1) визначення цілі й завдань соціологічного опитування; 2) встановлення емпіричних індикаторів, необхідних для вимірювання характеристик об'єкта дослідження; 3) виокремлення блоків анкети залежно від змісту; 4) підготовка запитань у межах кожного блоку; 5) завершальне доопрацювання анкет.

У якості респондентів виступали державних службовці, діяльність і професійні обов'язки яких пов'язані з управлінням у сфері фізичної культури і спорту України. Відповідно до розробленої нами анкети вони дали відповіді на перелік формалізованих запитань, обравши свої варіанти відповідей. Повна версія анкети подана в додатку Б.

Із метою візуалізації результатів дослідження використовувалися таблиці та графічні засоби (гістограми, діаграми, полігон, лінійний графік).

2.1.7 Метод експертних оцінок

Експертною називається оцінка, отримана шляхом з'ясування думки фахівців (слово «експерт» походить від латинського «expertus» – досвідчений, випробуваний – і тлумачиться як висококваліфікований фахівець у певній галузі знань, якого залучають до проведення досліджень, консультування, проведення експертизи).

Сутність методів експертних оцінок полягає в проведенні експертами інтуїтивно-логічного аналізу соціальних проблем, кількісній оцінці їхньої думки та формалізованому обробленні отриманих результатів. Опитування експертів дозволяє виявляти сутнісні характеристики об'єкта пізнання, а також створює умови для вибору з декількох варіантів запропонованих моделей, інновацій, завдань тощо обрати оптимальний, тобто найкращий з точки зору комплексного врахування доцільності, рентабельності та результативності.

Особливо велика роль експертних опитувань в соціальному прогнозуванні моделей майбутнього та пошуку шляхів і засобів їх реалізації. Окрім цього, експертизи є незамінним методом у випадку вивчення явищ, які не мають певного кількісного вираження; вони дозволяють за допомогою спеціально

вибраної шкали відобразити необхідні вимірювання суб'єктивних оцінок експертів.

Технологічна схема експертизи, що ґрунтується на технології опитування, така: підбір експертів – інструктаж експертів – опитування експертів – аналіз його результатів [9].

Метод переваги (ранжирування) використовувався під час експертної оцінки важливості певних чинників шляхом визначення їх рангу в порядку спадання значущості (1 – найбільш значимий чинник); чим менша сума рангів всіх експертів, тим вища оцінка відповідного чинника.

Для оцінки узгодженості думок експертів розраховувався коефіцієнт конкордації Кендала за формулою:

$$W = \frac{12S}{m^2 (n^3 - n)},$$

де: S – сума квадратів відхилень суми рангів;

m – кількість експертів;

n – кількість чинників, що досліджувалась.

Залежно від ступеня узгодженості думок експертів коефіцієнт конкордації коливається в межах від 0 до 1 (при $W = 1$ спостерігається повна узгодженість, а при $W = 0$ – повна неузгодженість). Якщо $W \geq 0,7$, то якість оцінки вважається високою. При $0,4 \leq W < 0,7$ якість оцінки визнається задовільною [9].

Визначення статистичної значимості встановленого ступеня узгодженості думок експертів здійснювалось за χ^2 -критерієм, що розраховувався за формулою:

$$\chi^2 = m(n - 1) \times W,$$

де: W – коефіцієнт конкордації Кендала;

m – кількість експертів;

n – кількість чинників, що досліджувалась.

Після цього порівнювали отриманий показник χ^2 -критерія з його критичними значеннями для різних рівнів значущості, що подані в спеціальній таблиці.

Оцінку рівня статистичної значущості отриманих показників проводили з урахуванням такої градації:

- високо значима узгодженість – при χ^2 , що дорівнює чи більше за значення, яке відповідає рівню статистичної значимості $p \leq 0,01$;
- значуща узгодженість – при χ^2 , що дорівнює чи більше за значення, яке відповідає рівню статистичної значимості $p \leq 0,05$;
- незначна значущість узгодженості – при χ^2 , що не досягає рівня статистичної значущості.

2.2 Організація дослідження

Дисертаційне дослідження здійснювалося в Національному університеті фізичного виховання і спорту України. Поєднання цієї роботи з виконанням автором своїх посадових обов'язків (обіймає посаду заступника Міністра з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації в Міністерстві молоді та спорту України) уможливило співвіднесення результатів, отриманих у результаті наукових пошуків, із потребами функціонування та розвитку управлінської системи закладу освіти як піделемента системи управління сферою фізичної культури й спорту в цілому; пропозицію та втілення змін, продиктованих цифровізацією діяльності, у процесах, пов'язаних із прийняттям відповідних організаційно-управлінських рішень.

Робота проводилася поетапно впродовж 2021–2025 років.

На першому етапі (2021– 2022 рр.) були здійснені інформаційний пошук і критичне осмислення знайдених даних: аналіз літературних і документальних джерел; узагальнення передового досвіду, викладеного у своїх працях вітчизняними та зарубіжними науковцями; домовленість про співпрацю з питань дослідження з державними службовцями й посадовими особами сфери ФКіС. На основі отриманих на цьому етапі даних були визначені ступінь наукової розробленості порушеної проблеми, об'єкт і предмет дослідження;

сформульовані мета й завдання; обрані наукові методи для подальшої дослідницької роботи.

Проаналізовано закордонний досвід організаційно-управлінського забезпечення сфери фізичної культури і спорту в умовах цифрової трансформації.

Напрацювання цього етапу викладені в першому, другому і частково третьому розділах дисертації.

Другий етап (2023–2024 рр.) був присвячений дослідженню сучасного стану функціонування системи управління сферою фізичної культури і спорту та вивченню ступеня впливу розвитку інформаційних технологій на управлінські процеси, які поєднують елементи цієї системи. На цьому етапі до співпраці були долучені державні службовці, посадові особи державних установ і фахівців галузі фізичної культури і спорту: шляхом анкетування цих респондентів вдалося отримати дані, необхідні на подальших етапах дослідження.

До опитування залучилися 1175 респондентів, серед яких працівники центрального органу виконавчої влади, працівники місцевих органів виконавчої влади, працівники територіальної громади, представники федерацій із видів спорту, науково-педагогічні та наукові працівники закладів вищої освіти фізичної культури і спорту, тренери, спортсмени, судді та вболівальники.

Анкетування державних службовців, посадових осіб державних установ і фахівців проведене в січні – лютому 2023 року.

На другому етапі був здійснений SWOT-аналіз, у ході якого визначені сильні й слабкі сторони системи управління сфери фізичної культури і спорту в умовах впровадження цифрових технологій та відповідні можливості й загрози.

За підсумками SWOT-аналізу були визначені напрями вдосконалення організаційно-управлінських засад розвитку сфери фізичної культури і спорту з урахуванням потенціалу використання ІТ-технологій. На цій основі сформульовано стратегічні дії, спрямовані на посилення сильних сторін системи, реалізацію її потенціалу, а також подолання слабких місць і зниження ризиків, пов'язаних із нехтуванням досягненнями цифровізації.

Із метою отримання об'єктивної оцінки системи управління сферою фізичної культури і спорту України, визначення основних потреб ключових стейкхолдерів у цифровізації управлінських процесів на основі сукупності індивідуальних думок експертів на *II етапі* дослідження ми провели експертний аналіз, залучивши 12 осіб. Членами експертної групи виступили: працівники центрального органу виконавчої влади, працівники місцевого органу виконавчої влади, працівники територіальної громади, представники федерацій із видів спорту, науково-педагогічні та наукові працівники закладів вищої освіти фізичної культури і спорту.

Робота, проведена на цьому етапі дослідження, предметніше окреслена в третьому розділі дисертації.

На третьому етапі (2024–2025 рр.) проведено дослідження, спрямоване на теоретичне обґрунтування Моделі вдосконалення організаційно-управлінських засад розвитку сфери фізичної культури і спорту. У результаті розробки запропонованої Моделі було визначено структуру й компоненти Аналітичної інформаційно-комунікаційної системи, яка є комплексною платформою для збору, обробки та аналізу даних, а також адміністрування управлінських процесів у сфері фізичної культури і спорту.

Результати досліджень подано в дисертаційній роботі у розділах 4, 5.

На цьому етапі було проведено обговорення отриманих нами результатів, підготовлені практичні рекомендації, сформульовані висновки, оформлено дисертаційну роботу.

РОЗДІЛ 3

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ ТА НАПРЯМИ ЇЇ РОЗВИТКУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

3.1 Аналіз зарубіжного досвіду організаційно-управлінського забезпечення сфери фізичної культури і спорту в умовах цифрової трансформації

У межах наших досліджень актуальним є вивчення зарубіжного досвіду управлінських процесів у сфері фізичної культури і спорту в умовах цифрової трансформації, що може допомогти визначити найкращі практики та інновації, які можна впровадити в українському контексті. Зокрема, вивчення систем управління спортом в різних країнах, включаючи організаційні структури та взаємодію між стейкхолдерами, може сприяти покращенню управління спортивною інфраструктурою та розподілу ресурсів. Нами було проведено моніторинг використання цифрових платформ, хмарних технологій, мобільних додатків, аналітичних інструментів та інших рішень, що спрямовані на оптимізацію управління в спортивній сфері.

У межах дослідження цікавим є аналіз використання цифрових технологій в організації та управлінні у сфері фізичної культури і спорту Китаю – країни з розвиненою економікою та цифровізацією, а також високим спортивним статусом.

Як зазначають науковці, система управління спортом Китаю вже давно міцно затаврована з відбитком системного управління в епоху планової економіки [137]. Будучи важливою частиною реформи спортивної системи Китаю, система управління спортом Китаю привертає особливу увагу.

За планової економічної системи високоцентралізована спортивна система Китаю, яка спирається виключно на державу та головним чином на адміністративні засоби для управління спортом, істотно не змінилася, а

протиріччя між традиційною адміністративною моделлю уряду та спортивною практикою Китаю посилюється день у день [137].

На цей час у Китаї державне управління сферою ФКіС регулюється Законом «Про спорт у Китайській Народній Республіці», який був прийнятий у 1995 році, а також офіційними документами, розробленими Державним управлінням у справах ФКіС КНР: «14-й п'ятирічний план розвитку спорту», «Національний план фітнесу (2021-2025)», «Планування здорового Китаю на період до 2030 року». Зокрема, 14-й п'ятирічний план розвитку спорту окреслює інноваційні ідеї для прискорення цифрового розвитку й створення цифрового спорту. Національний план фітнесу (2021–2025 рр.) пропонує сприяти цифровій трансформації спортивної індустрії та скоординованій трансформації всього ланцюжка галузі на основі великих даних.

У 2019 році Генеральний офіс Державної ради Китаю оприлюднив «План побудови потужної спортивної держави» (офіційний сайт Державної ради народної громадськості Китаю, The State Council The People's Public Of China) [113]. Відповідно до плану до 2035 року урядом Китаю виокремленні основні завдання для створення нового механізму розвитку спорту, запланована значна модернізація в системі управління спортом.

Цікавим є поглиблення реформи «децентралізації, управління та обслуговування» у сфері спорту, оптимізації адміністративного узгодження. Реалізація модернізації системи спортивного менеджменту та управлінських можливостей планується з дотриманням поєднання національної системи та ринкового механізму для створення нових умов розвитку спорту в Китаї.

За планами КНР до 2035 року буде сформована нова модель розвитку спорту із сильним державним керівництвом, упорядкованими соціальними нормами, динамічними ринками, інноваціями та модернізацією в системі управління спортом, зокрема з використання цифрових рішень.

Як зазначають науковці, за останні роки цифрова економіка Китаю досягла значних успіхів у розвитку, і її загальний масштаб багато років поспіль займає друге місце у світі. Провідна та допоміжна роль цифрових технологій в

економічному та соціальному розвитку стає дедалі більш помітною. Китай надає великого значення розвитку цифровізації спортивної галузі (Bilogur, 2023).

Акцентуємо увагу, що проблеми цифровізації висвітлені в багатьох урядових документах Китаю. Стратегія розвитку цифрового уряду Китаю входить до «Чотирнадцятої п'ятирічки» національного плану інформатизації, який вирішує завдання побудови так званої «мережевої влади», цифрового Китаю та «розумного» суспільства. Елементи цифрового уряду глибоко інтегруються в життя, поширюючись далеко за межі верхнього рівня управління державою. На 25-му засіданні Центрального комітету з комплексного поглиблення реформ було розглянуто та схвалено «Керівні думки щодо зміцнення цифрового урядування». Цей документ встановлює стратегію для широкого застосування цифрових технологій у державних управлінських послугах, просуває цифровізацію та інтелектуальну роботу уряду й надає потужну підтримку модернізації національної системи управління та її можливостей [156].

Усе зазначене вище вказує на те, що в Китаї активно використовуються цифрові інструменти, зокрема в управлінській системі в галузі фізичної культури і спорту на державному та місцевому рівнях, що підтверджується урядовими документами, які активно висвітлюють проблеми, пов'язані з процесом цифровізації.

Структура державного органу управління спортом складається з дев'яти відділів: головний офіс, відділ політики та регулювання, масовий спорт, змагальні види спорту, молодіжний спорт, економіка спорту, наука і освіта, адвокація, кадри.



Рисунок 3.1 – Офіційний сайт Головного управління спорту Китаю

<https://www.sport.gov.cn/index.html> [68]

Офіційний вебсайт Головного управління спорту Китаю (далі – Управління) є офіційним джерелом інформації, яке підтверджує статус та діяльність Управління. Він виконує роль представництва Управління в Інтернеті, забезпечуючи доступ до її документів, повідомлень, звітів та іншої інформації, яка підтверджує її легітимність та роботу в спортивній галузі. Сайт створює електронну платформу для комунікації та спілкування між різними структурними одиницями та групами, такими як Головне управління спорту, керівні органи управліннями спорту провінцій Китаю, спеціальні адміністративні райони Гонконг, Макао та Тайвань, різні спортивні асоціації, а також тренери, спортсмени, споживачі спортивних послуг. Електронна платформа є цифровим інструментом для координації наукових досліджень та просування основних науково-технічних досягнень у галузі спорту, розвитку ринку спортивної індустрії, формування умов та процедур затвердження діяльності спортивного бізнесу.

Розглянемо більш детально функціонування Бюро спорту провінції Чжецзян (далі – Бюро) (浙江省体育局) [67], яке безпосередньо підпорядковується Народному уряду провінції Чжецзян та Головному управлінню спорту Китаю.



Рисунок 3.2 – Офіційний сайт Бюро спорту провінції Чжецзян
(浙江省体育局) [67]

Основними завданнями Бюро спорту провінції Чжецзян є: розробка місцевих законів і нормативних актів, формування політики розвитку спорту, нагляд за впровадженням національних стандартів фізичного виховання, координації будівництва та планування спортивних споруд, організація спортивних заходів, керівництво та координація спортивних тренувань і спортивних змагань. Бюро розробляє загальні плани розвитку молодіжного спорту, здійснює управління безпекою великомасштабних спортивних заходів і спортивних системних підрозділів, здійснює організацію та керівництво науковими дослідженнями та освітою, координує міжнародну спортивну співпрацю, здійснює бізнес-нагляд за спортивними громадськими організаціями провінції Чжецзян.

На базі Бюро функціонує Інформаційний центр – державна установа, яка безпосередньо підпорядковується Бюро спорту провінції Чжецзян і надає цифрові послуги для спортивної індустрії цієї провінції.

Мета Інформаційного центру провінції полягає в наданні інформаційних послуг для розвитку спорту, цифровізації управлінських процесів із

використанням сучасні інформаційних технологій та мережевих рішень для автоматизації та оптимізації роботи Бюро. Центр забезпечує розробку та впровадження цифрових систем інформаційного управління, електронного документообігу, баз даних та інших інструментів для збору, обробки та аналізу даних. Він забезпечує швидкий доступ до інформації, автоматичний облік та звітність, а також сприяє ефективній взаємодії між різними підрозділами безпосередньо в Бюро спорту провінції Чжецзян та муніципальних спортивних бюро.

Одним із напрямів роботи Інформаційного центру є Система управління інформацією про спортивні події. Система є комплексною й використовує сучасні інформаційні технології, що дозволяє здійснювати дистанційний контроль та реєстрацію кожного окремого спортивного заходу, автоматично створювати книгу замовлень заходу, вести журнал заліків та обробляти результати спортивних подій. Система дозволяє оприлюднювати інформацію в режимі реального часу під час спортивних заходів. Це охоплює статистику, опублікування вичерпних результатів (медалі, загальні очки та встановлення рекордів), оприлюднення даних про бонусні бали, які можуть бути перенесені на наступні змагання.

Застосування цифрових технологій дозволяє автоматизувати багато рутинних та трудомістких завдань, що сприяє збільшенню ефективності організації заходів, скороченню часу на підготовку та зменшенню ризику помилок. Крім того, цифрові рішення дозволяють збирати та аналізувати великі обсяги даних, що надає можливості для вдосконалення стратегій та прийняття обґрунтованих рішень. У результаті цифровізація полегшує процес керування спортивними заходами та покращує якість їх проведення.

Система об'єднує функціональні центри управління, інформаційні центри, підпорядковані підрозділи, муніципальні спортивні бюро та вебсайти змагань через Інтернет. Шляхом використання «Інформаційної бази даних про реєстрацію спортсменів» створюються «Інформаційна база даних подій» та «База даних результатів спортсменів». База даних подій фіксує участь

підрозділів, спортсменів, організацію змагань, результати, технічну статистику, рейтинги та іншу пов'язану інформацію про щорічні змагання. Інформацію про кожне змагання можна отримати в будь-який час та в будь-якому місці. База даних результатів спортсменів зберігає досягнення зареєстрованих спортсменів, результати та рейтинги, отримані на обласних, внутрішніх та міжнародних змаганнях. Ця система допомагає збирати, організовувати та надавати доступ до важливої спортивної інформації для ефективного управління та аналізу спортивних подій.

Система управління інформацією про спортивні події складається з модулів:

1. Контроль та управління подіями (включає: налаштування контролю часу для індивідуальної реєстрації, налаштування контролю додаткових подій, вікової групи, створення індивідуальних книг замовлень, інтерфейс даних реєстраційної інформації тощо).

2. Віддалене керування реєстрацією (включає: реєстрацію спортсмена, реєстрацію члена делегації, запит та внесення змін до реєстраційної інформації, друк реєстраційної форми, запит статистики реєстрації та інші функції).

3. Обробка результатів індивідуальних змагань на місці (включає: управління імпортом реєстраційної інформації, упорядкування розкладу змагань, перевірку на місці, збір результатів на місці, ручне введення та зміну балів, рейтинг статистичних даних, звіт про результати, оголошення результатів на місці, завантаження результатів змагань тощо).

4. Комплексна обробка балів (включає: інтерфейс даних про результати, ручне введення та зміну індивідуальних результатів, рейтинг медалей окремих подій, статистику загального рейтингу балів, щорічний комплексний рейтинг медалей, загальний рейтинг та додаткові картки для провінційних ігор кожного підрозділу, статистика додаткових балів, статистика щорічних рекордів та інші функції).

5. Оприлюднення інформації та комплексний запит (включає: запит інформації про зареєстрованого спортсмена, про реєстрацію змагань, статистичної інформації про реєстрацію змагань, щорічного списку медалей,

загального річного списку результатів, оголошення індивідуального результату, загальний список індивідуальних медалей, запити статистичних даних про медалі, щорічні рекорди, бонусні бали та інші функції).

Система управління інформацією про змагання – це прикладна система обробки результатів із високою надійністю та продуктивністю в режимі реального часу, яка працює безперебійно під час змагань. Основними об'єктами її обслуговування є спортсмени, судді, репортери, конкурсні комісії, офіційні особи комітетів, телеаудиторія тощо. У змаганнях під наглядом тисяч глядачів не допускаються помилки та перерви, система може бути тісно пов'язана із змаганням і працювати синхронно з інформаційною системою змагань.

Комплексна Система управління подією працює на високонадійному обладнанні; сховище даних використовує потужний дисковий простір і стратегію резервного копіювання; розробка програмного забезпечення має високу відмовостійкість і високу надійність, що забезпечує безперебійну роботу протягом проведення змагань.

Під час проєктуванні системи була використана сучасна архітектура RDBMS (РСКБД) (relational database management system; реляційна система керування базами даних).

RDBMS – програмне забезпечення, яке використовується для зберігання, керування, запитів і отримання даних, що зберігаються в реляційній базі даних. РСКБД забезпечує інтерфейс між користувачами й програмами та базою даних, а також адміністративні функції для керування зберіганням даних, доступом і продуктивністю. Була використана для розробки багаторівневої прикладної системи, яка робить використання програмного забезпечення простим і зручним, а також може працювати віддалено в Інтернеті, але в той самий час система є відкритою. Система проста в обслуговуванні, а нові потреби в управлінні можна задовольнити шляхом додавання або зміни модуля керування на стороні сервера.

Із точки зору технологій безпеки в Системі управління інформацією про спортивні події використовується технологія цифрового підпису та технологія шифрування даних, щоб реалізувати аутентифікацію ідентичності користувача,

автентичність підписаних висновків та легітимність підтвердження, щоб забезпечити безпеку та надійність передачі даних.

Система управління інформацією про спортивні події, безумовно, не є єдиною, яка використовується в провінції Чжецзян. Окрім цієї системи, у Чжецзян та в інших провінціях Китаю широко використовуються цифрові електронні платформи для обслуговування спортивних споруд, керування спортивними заходами, надання підтримки спортивним адміністраторам на всіх етапах планування, організації та управління спортивними подіями, лігами, об'єктами, командами та гравцями.

Платформа цифрового обслуговування громадських спортивних споруд Шанхаю є прикладом цифрового проєкту у сфері спортивної інфраструктури. Ця платформа має на меті полегшити доступ громадськості до спортивних споруд та забезпечити зручне електронне обслуговування для користувачів.



Рисунок 3.3 – Платформа цифрового обслуговування громадських спортивних споруд Шанхаю (<http://www.shggtty.com.cn>)

На меті цього цифрового проєкту є ефективне використання спортивної інфраструктури, що дозволяє знаходити вільні місця для тренувань і бронювати їх у зручний час. Вона також сприяє збільшенню транспарентності й

ефективності управління спортивними спорудами, підвищенню доступності спорту та залученню більшої кількості людей до активного способу життя.

Таким чином, цифрові рішення в управлінні спортом у Китаї відіграють значну роль і мають позитивний вплив на розвиток спорту в країні. Вони сприяють автоматизації та оптимізації управлінських процесів, полегшують доступ до спортивних послуг та ресурсів, покращують комунікацію та обмін інформацією між різними ланками складної організаційної структури управління сфери фізичної культури і спорту Китаю.

Важливим для нашого дослідження є аналіз використання цифрових рішень в управлінні сферою фізичної культури і спорту демократичної країни Естонії, оскільки ця країна відома своїм передовим підходом до цифровізації в різних галузях, включаючи публічну адміністрацію, електронну ідентифікацію та електронні сервіси. Вивчення їх досвіду в управлінні процесами у сфері фізичної культури і спорту може принести нові інсайти та ідеї для вдосконалення управління та використання цифрових технологій.

Починаючи з 1989 року, в Естонії впроваджена європейська модель спортивної системи, основні принципи якої викладено у Спортивній хартії Естонії, а також у Законі про спорт, прийнятому Рійгікогу (Парламент Естонії) 16.04.2005 з поправками від 20.02.2020 [128]. Централізованість із боку держави незначна, економічний клімат скоріше ліберальний, ніж контрольований державою. За статистикою 2025 року, в Естонії зареєстровано 2914 спортивних клубів та 506 спортивних шкіл [129]. У 15 повітах та 4 найбільших містах створено спортивні спілки, що здійснюють та координують місцеву спортивну діяльність. В Естонії створено багато загальнодержавних спортивних спілок та об'єднань, що об'єднують спортивні клуби за видом спорту чи сферою діяльності. Добровільні спортивні організації Естонії поєднує Естонський олімпійський комітет (ЕОК). В ЕОК входять 70 національних федерацій спорту, 18 регіональних спортивних асоціацій, 19 естонських спортивних асоціацій та 17 фізичних осіб [129].

Наведена схематична структура спортивних організацій аналогічна більшості європейських країн. Зліва розташовані органи та установи суспільного сектора, тобто державної влади та місцевого самоврядування, праворуч – приватноправові юридичні особи та їх установи (рис. 3.4). Цю схему можна розділити на три частини по вертикалі – місцевий, повітовий та загальнодержавний рівень [129].

«Основи спортивної політики Естонії до 2030 року», прийняті Рійгікогу в 2015 році, визначають принципи, на яких базується спортивна політика. Згідно з основним документом спортивної політики, мета полягає в тому, щоб до 2030 року психічний і фізичний баланс і добробут естонців відповідали скандинавському рівню, а в Естонії було створене середовище життя, яке сприяло б фізичній активності разом із необхідними послугами для підтримки довшої очікуваної тривалості життя, які підтримують здорову тривалість життя населення, самореалізацію та економічне зростання. Згідно зі стратегічним документом, Міністерство культури подаватиме Рійгікогу щорічний звіт про виконання основних принципів, зазначених у документі.

Держава підтримує аматорський, професійний і молодіжний спорт і зацікавлена в розвитку фізичної активності серед естонців. Із цією метою держава підтримує різноманітні спортивні організації та вкладає кошти в будівництво спортивних і тренажерних споруд, а також у модернізацію наявних споруд.

У Міністерства культури є кілька стратегічних партнерів, які задіяні в управлінні та розвитку сфери спорту: Естонський фонд спортивної освіти та інформації; Естонська спортивна асоціація Jõud; Асоціації спортивних клубів, які є членами Олімпійського комітету Естонії, Асоціація «Спорт для кожного»; Естонський центр доброчесності в спорті; Фонд спортивної медицини; Паралімпійський комітет Естонії; Спеціальна Олімпіада Естонії; Естонська асоціація старшого спорту та ветеранів спорту; Спортивний центр Техванді; Центр спорту та рекреації Jõulumäe; Стежки здоров'я Естонії [128].

Аналіз електронної системи управління спортом Естонії, відомої як Eesti Spordiregister (Естонський реєстр спорту), є важливим компонентом нашого дослідження. Eesti Spordiregister є цифровою платформою, яка забезпечує централізовану базу даних про спортивні організації, спортсменів, тренерів та інших стейкхолдерів у спортивній сфері.

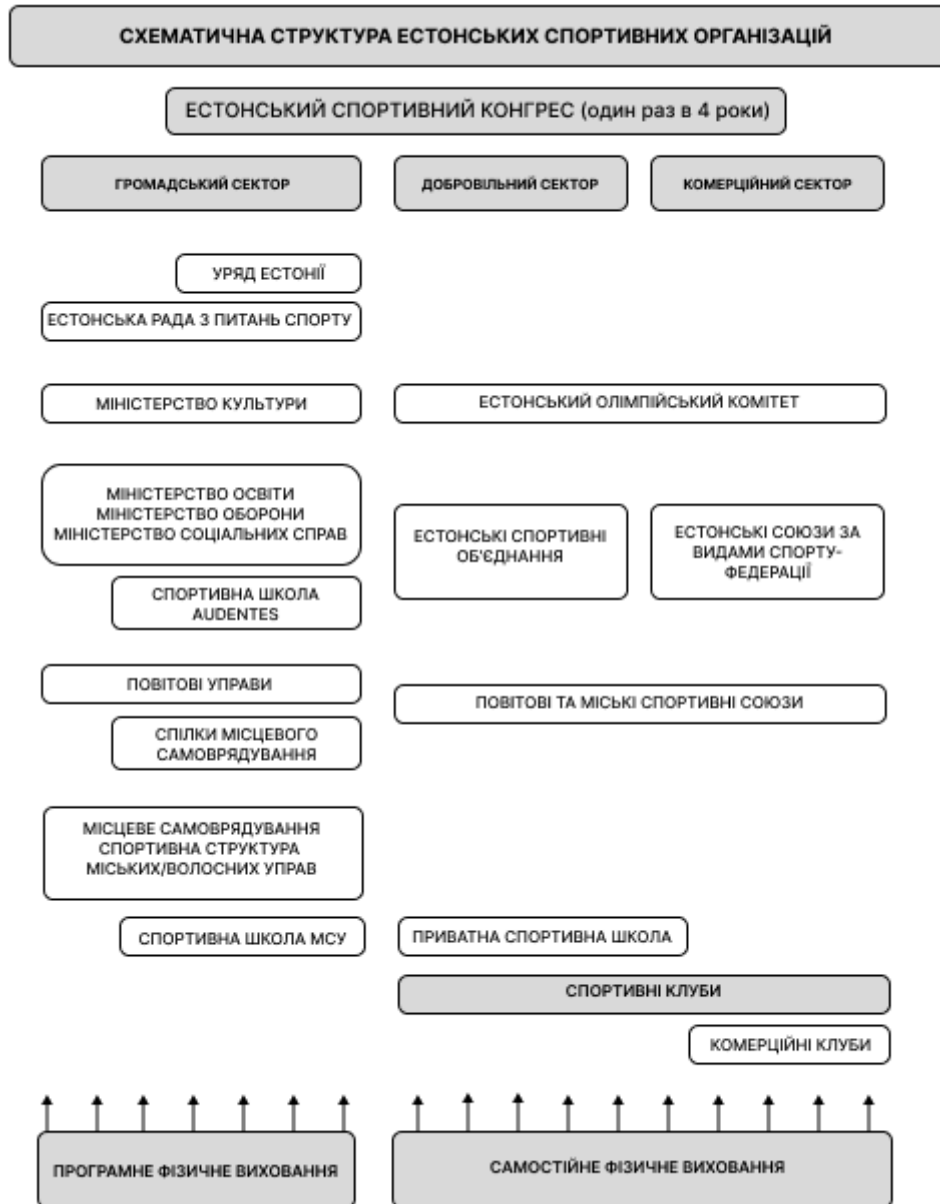


Рисунок 3.4 – Структура управління сфери спорту в Естонії

Управління спортом входить до компетенції Міністерства культури Естонії (рис. 3.5).

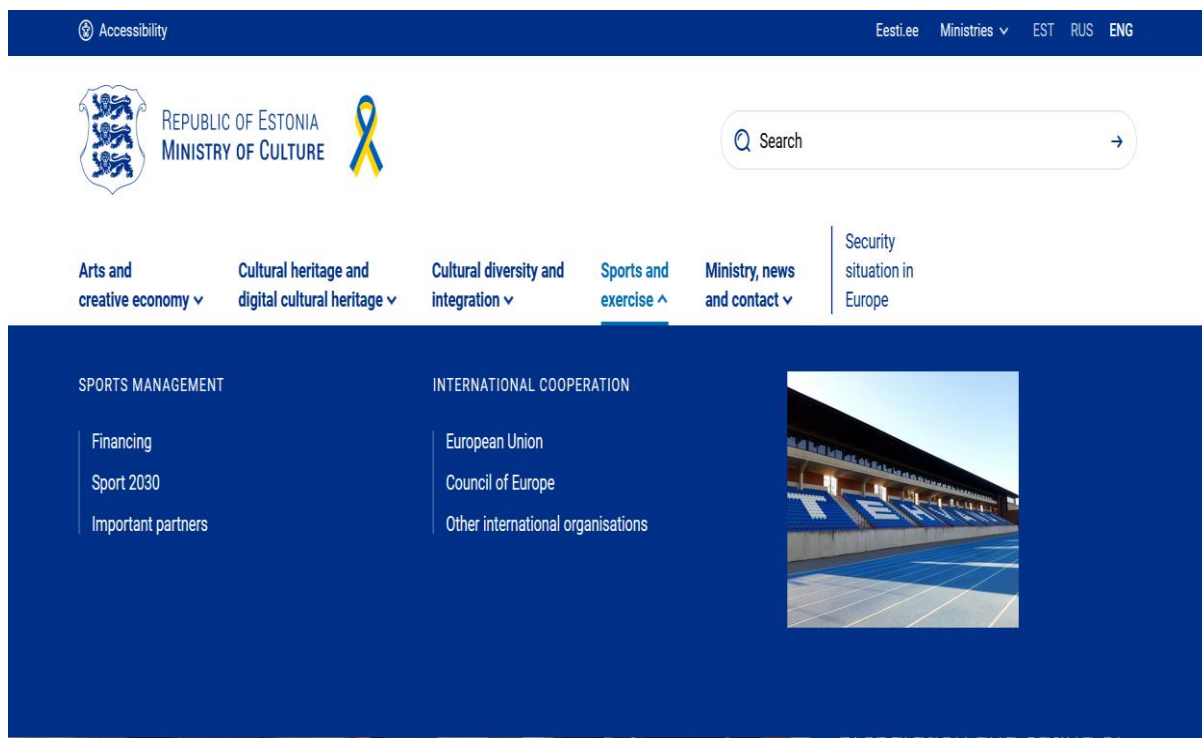


Рисунок 3.5 – Сторінка офіційного сайту Міністерства культури Естонії [128]

Аналізуючи Eesti Spordiregister, ми можемо отримати інформацію про структуру системи управління спортом в Естонії, методи збору та обробки даних, взаємодію між різними суб'єктами та інші аспекти цієї електронної системи. Ми також можемо вивчити функціональні можливості системи, які сприяють ефективному управлінню спортивною інфраструктурою, організацією змагань та подій, а також моніторингом і оцінкою результатів спортсменів [Eesti Spordiregister] (рис. 3.6).

База даних Eesti Spordiregister містить повну інформацію про 69 спортивних федерацій, 19 повітових спортивних асоціацій, 121 спортивну асоціацію, 2 705 спортивних клубів, 242 266 учасників за видами спорту [130].

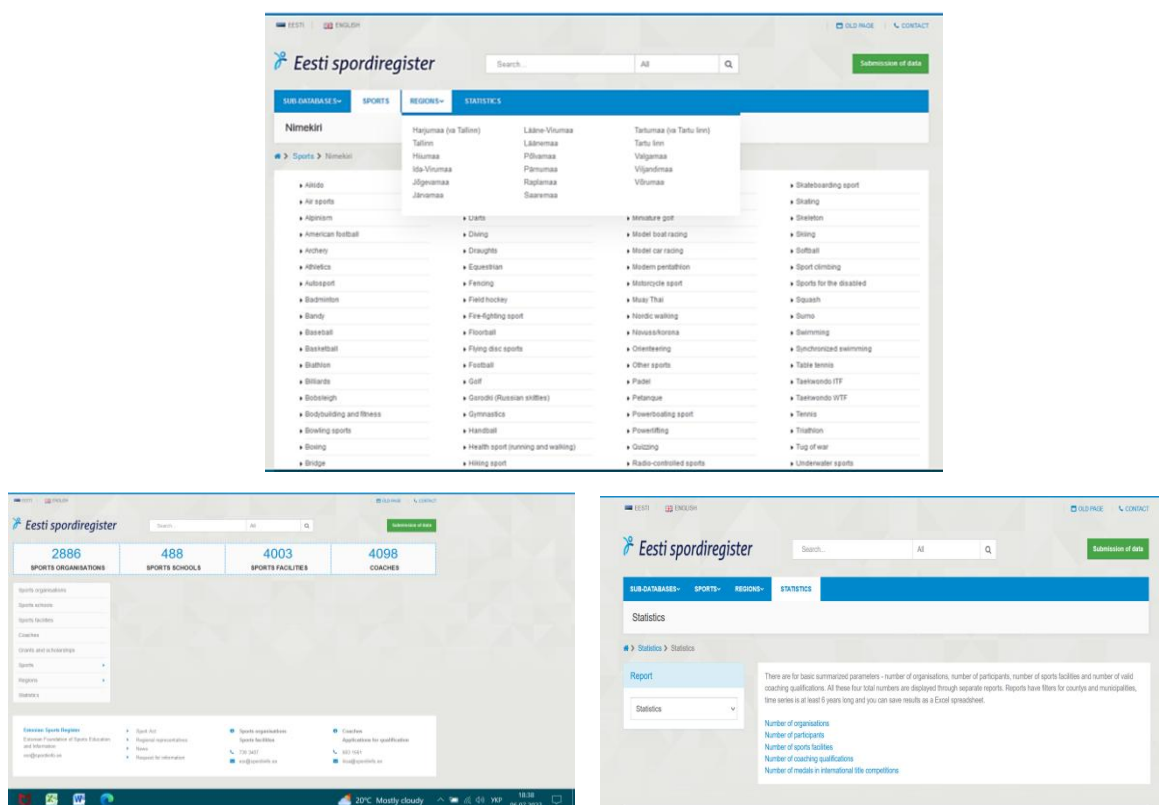


Рисунок 3.6 – Цифрова платформа Eesti Spordiregister (Естонський реєстр спорту, <https://www.spordiregister.ee/en/spordiala>) [130]

Основні структурні елементи системи статистики в Eesti Spordiregister включають:

1. Реєстр спортивних організацій. Цей елемент системи відображає дані про різні спортивні організації, що діють у кожному регіоні. Він включає клуби, федерації, асоціації та інші спортивні установи. Інформація про кількість організацій дозволяє зрозуміти розмаїття та розподіл спортивних структур у системі.

2. База даних учасників. Цей елемент містить інформацію про учасників спортивних заходів, зареєстрованих у системі. Він охоплює спортсменів, тренерів, суддів, волонтерів та інших учасників спортивної діяльності. Збір та аналіз даних про кількість учасників допомагає оцінити масштаб та залученість людей у спортивні події.

3. Каталог спортивних споруд. Цей елемент містить інформацію про наявні спортивні споруди у відповідному регіоні. Він включає стадіони, спортивні зали, басейни, спортивні майданчики та інші спортивні об'єкти. Збір та аналіз даних про кількість спортивних споруд дозволяє зрозуміти наявну інфраструктуру для фізичної активності і спорту.

4. База даних тренерських кваліфікацій: Цей елемент містить інформацію про тренерів, які мають дійсні кваліфікаційні сертифікати. Він дає уявлення про потенціал тренерського персоналу та його компетентність. Збір та аналіз даних про кількість дійсних тренерських кваліфікацій допомагає визначити наявні ресурси для навчання та розвитку тренерського персоналу.

5. База даних нагород. Цей елемент містить інформацію про кількість нагород, вибороних на різних міжнародних змаганнях у різних дисциплінах. (Джерело: <https://www.spordiregister.ee/en/statistika?module=rtm>)

Звіти в системі мають фільтри для округів і муніципалітетів, що дозволяє отримувати дані для конкретних територіальних одиниць. Крім того, часові ряди в звітах мають тривалість щонайменше 6 років, що надає можливість вивчати тренди та динаміку змін у спортивній сфері протягом тривалого періоду.

Результати звітів можна зберегти у форматі електронної таблиці Excel з можливістю обробки та аналізу даних за допомогою вбудованих функцій та інструментів. Дані зберігаються в структурованому й доступному форматі для подальшого використання, аналізу та обробки.

Система Eesti Spordiregister заснована на управлінні корпоративним контентом (Enterprise Content Management, ECM). ECM охоплює широкий спектр діяльності, пов'язаної з керуванням цифровими документами та іншими типами контенту. Це включає в себе такі аспекти, як зберігання, організація, обробка, пошук і доставка інформації та контенту.

Система статистики надає потужний інструмент для моніторингу та аналізу спортивної сфери, що може бути корисним для прийняття рішень, планування розвитку й удосконалення спортивної інфраструктури та тренерського процесу.

Інформаційні системи галузі спорту деяких країн світу включають різноманітні функції та можливості для підтримки, адміністрування, управління та аналізу даних. Вони відіграють важливу роль у просуванні прозорості, ефективності, прийнятті рішень і комунікації спортивної спільноти. Системи використовуються різними національними й місцевими організаціями.

Слід зазначити, що конкретна реалізація та функціонал деяких національних інформаційних систем (наприклад Франції, Австралії, Нової Зеландії, Великої Британії, Сінгапуру) може відрізнятися між різними спортивними федераціями та організаціями, оскільки вони адаптують систему згідно зі своїми конкретними потребами та вимогами.

Наприклад, у Великій Британії є кілька спеціально розроблених провідних систем, що задовольняють специфічні потреби конкретних органів / організацій:

- Sport England – це урядовий орган, який інвестує в спорт та фізичну активність в Англії. У них є власні цифрові платформи та системи для управління фінансуванням, проєктами та програмами, пов'язаними зі спортом і фізичною активністю;

- Асоціація футболу (The Football Association, FA) використовує кілька цифрових систем та платформ для управління футбольними активностями у Великій Британії. Вона включає системи для реєстрації гравців, управління змаганнями, адміністрації арбітрів та розвитку аматорського футболу;

- Англійська та Уельська крикетна рада (England and Wales Cricket Board, ECB) використовує цифрові системи для реєстрації гравців, управління матчами, підрахунку результатів та адміністрації крикетних активностей в Англії та Уельсі;

- Британська атлетика (British Athletics) – національний орган управління атлетикою у Великій Британії, використовує цифрові системи для реєстрації спортсменів, управління подіями та відстеження результатів;

- Регбійний Союз (Rugby Football Union, RFU) відповідальний за управління регбі-юніоном в Англії, використовує цифрові системи для реєстрації гравців, управління змаганнями та адміністрації клубів.

Наприклад, інформаційною системою США (SportsEngine) користується більшість спортивних організацій країни, тому що платформа розроблена з урахуванням потреб широкого спектру спортивної діяльності, серед них спортивні клуби: організації спорту для дітей; асоціації аматорського спорту; вищі школи та шкільні округи. Система використовується для керування реєстрацією, розкладом, комунікацією та адміністративними процесами з різних видів порту, таких як футбол, бейсбол, баскетбол, хокей, лакрос і багато інших.

Слід зазначити, що більшість систем містять у собі схожий функціонал із базових питань, без реалізації яких повноцінне продуктивне функціонування платформи неможливе, наприклад (рис. 3.7):

- управління подіями, змаганнями, розкладами, комунікація (створення та керування розкладами змагань, тренувань, подій; спілкування між усіма суб'єктами платформи за допомогою вбудованих систем особистої комунікації);
- реєстрація спортсменів та керування інформацією про них (особисті дані, досягнення, згоди та інші документи);
- керування фінансовими транзакціями, пов'язаними зі спортивними заходами, фінансова звітність;
- звітність та аналітика (генерація звітів для отримання статистичних даних та загального уявлення про ефективність своїх програм);
- інтеграція з іншими платформами, що використовуються в спортивній екосистемі (національні спортивні бази даних, вебсайти федерацій та ін.).

Але серед проаналізованих платформ трапляються й такі елементи функціоналу, що притаманні тільки конкретній національній системі, наприклад:

Таблиця 3.1 – Огляд цифрових систем у галузі фізичного виховання і спорту в різних країнах

Країна	Керування командою та їх складом (у т. ч. керування профілями гравців, контактною інформацією, доступністю гравців) - комунікація та координація між членами команди	Керування веб-сайтом та контентом (створення та налаштування веб-сайту своїх спортивних організацій за допомогою вбудованого конструктора - інтеграція змісту: новини, фото, відео,	Мобільний додаток (повний доступ до функціоналу платформи з мобільного пристрою)	Фінансове управління (керування фінансовими транзакціями, пов'язаними зі спортивними заходами, фінансова звітність)	База даних спортивних об'єктів (містить інформацію про наявні спортивні об'єкти з адресами і контактними даними)	Акредитація та сертифікація тренерів, суддів та інших фахівців галузі; видача ліцензій для спортсменів, тренерів та офіційних осіб	Збір і фіксація медичної історії спортсменів	Управління даними, звітність та аналітика (генерація звітів для отримання статистичних даних та загального уявлення про ефективність своїх програм)	Інтеграція з іншими платформами, що використовуються в спортивній екосистемі (національні спортивні бази даних, веб-сайти федерацій тощо)
Австралія (SportsTG)	ні	так	так	так	ні	ні	ні	так	так
Велика Британія (SportsTG)	ні	так	так	так	ні	ні	ні	так	так
Естонія (Eesti Spordiregister)	ні	так	ні	ні	так	так	ні	так	ні
Канада (Canadian Sport Inform)	ні	ні	ні	так	ні	так	так	так	ні
Нова Зеландія (SportsTG)	ні	так	так	так	ні	ні	ні	так	так
Норвегія (Norwegian SportsA	ні	ні	ні	так	ні	ні	ні	так	ні
Сінгапур (SportsTG)	ні	так	так	так	ні	ні	ні	так	так
США (SportsEngine)	так	так	так	так	ні	ні	ні	так	ні
Франція (SIFL)	ні	ні	ні	ні	ні	так	ні	так	так

- самостійне приєднання зареєстрованого учасника до спортивного клубу або асоціації (Франція, SIFL);
- керування складом команди (керування профілями гравців, доступністю гравців, їх ролями);
- комунікація та координація всередині команд (США, SportsEngine);
- база даних спортивних об'єктів (містить інформацію про наявні спортивні об'єкти з адресами й контактними даними) – Естонія, Eesti Spordiregister;
- збір і фіксація медичної історії спортсменів (Канада, Canadian Sport Information System);
- також лише в деяких системах використовується функціонал акредитації та сертифікації тренерів, суддів та інших фахівців галузі, а також видача ліцензій для спортсменів, тренерів та офіційних осіб щодо їх відповідності для участі в конкретних заходах;
- не всі платформи реалізовані в мобільних додатках.

3.2 Передумови створення Аналітичної інформаційно-комунікаційної системи сфери фізичної культури і спорту

У сучасних умовах на національному рівні держава відіграє ключову роль у системі управління та розвитку сфери фізичної культури і спорту в Україні. Вона виступає основним контриб'ютором і забезпечує стратегічне спрямування, координацію та реалізацію політики в цій галузі.

На рис. 3.7. представлено організаційно-управлінську структуру сфери фізичної культури і спорту в країні, що включає різні державні органи та громадські об'єднання, які спільно працюють для забезпечення ефективного управління галуззю. Цей механізм забезпечує координацію дій та співпрацю між різними органами і структурами для ефективного розвитку сфери фізичної культури і спорту в Україні.

Організаційно-управлінська структура сфери фізичної культури і спорту характеризується багатьма взаємопов'язаними складниками, такими як рівні управління, цілі, функції, управлінські процеси, чисельність персоналу, рівень централізації та децентралізації управлінських функцій, а також інформаційні зв'язки. У межах цієї структури відбувається обмін інформаційними потоками та прийняття управлінських рішень на різних етапах і рівнях [11, 16].

Аналіз взаємодії центральних і місцевих державних органів влади в управлінні фізичною культурою і спортом, представлених у підрозділі 1.3, свідчить про наявність складної, частково неефективної структури, яка потребує вирішення комплексу організаційних, економічних та правових питань з урахуванням міжнародного досвіду. При цьому використання цифрових технологій може стати ключовим фактором у вдосконаленні управлінських процесів та покращанні діяльності у сфері фізичної культури і спорту.

Успішне поєднання цифрових технологій з управлінськими практиками може сприяти створенню сучасної, ефективної та гнучкої системи управління фізичною культурою і спортом в Україні.

У процесі дослідження нами був використаний метод системного аналізу та SWOT-аналіз для вивчення ситуацій взаємодії й структури взаємозв'язків між елементами системи управління сферою фізичної культури і спорту, а також перспектив її розвитку на довгостроковий період у разі успішного впровадження проєктів цифрової трансформації та стимулювання розвитку цифрових інфраструктур.

Принцип системності передбачає представлення будь-якого досліджуваного об'єкта як певної системи, яка характеризується: елементним складом; структурою як формою взаємозв'язку елементів; функціями елементів і цілого; єдністю внутрішнього й зовнішнього середовища; підпорядкованістю законам розвитку системи та її складових [117].

Розглянемо організаційно-управлінську структуру сфери фізичної культури і спорту в державі як систему, що реалізує національні завдання на всіх адміністративних рівнях (центрального, регіонального, муніципального, районного).

Структура має множину елементів та усталені зв'язки між ними. Спробуємо укрупнити ці елементи та представити їх групами [12]:

1. Центральні органи виконавчої влади та Кабінет Міністрів України, що формують та затверджують політику, а також здійснюють нормативно-правове врегулювання відносин у Системі.

2. Верховна Рада України та Комітет з питань фізичної культури і спорту в її складі, що здійснюють законодавче регулювання діяльності сфери, у тому числі впливають на розподіл державного фінансування під час розгляду та затвердження державного бюджету.

Обидві групи представляють загальнонаціональний рівень.

3. Структурні підрозділи з питань фізичної культури і спорту місцевих державних адміністрацій, що реалізують центральну політику у своєму регіоні згідно із затвердженим планом, але спираються на місцеві умови ведення діяльності, будучи підконтрольними місцевим державним адміністраціям у регіонах.

4. Структурні підрозділи з питань фізичної культури і спорту органів місцевого самоврядування. Елементи цього рівня більш самостійні в обранні видів своєї активності для досягнення цілей у загальній екосистемі.

5. Яскраво вираженою особливістю є наявність громадських організацій, яким делеговані повноваження від держави на розвиток визнаних видів спорту – спортивні федерації, які можемо розглядати як п'яту групу елементів.

Національні спортивні федерації в межах договірних відносин із центральними органами виконавчої влади, підпорядковані їм згідно з умовами контракту щодо розвитку виду спорту в Україні. У міжнародних відносинах національні федерації підпорядковані міжнародним та їхнім колективним членам. Водночас регіональні відокремлені підрозділи національних федерацій

напряму підпорядковані національній федерації та на рівні території діяльності будують свої відносини з третьою групою елементів. Аналогічна ситуація складається з місцевими осередками по відношенню до регіональних та до четвертої групи елементів.

6. Мережа фізкультурно-спортивних закладів, що займаються розвитком фізичної культури і спорту на місцях та фінансуються бюджетними коштами. Саме організація-засновник, що фінансує діяльність закладу, і є для нього керівною структурою.

7. Організації фізкультурно-спортивного спрямування приватної та громадської форми власності, які можуть як самостійно розвивати фізкультурні і спортивні напрями, так і взаємодіяти зі спортивними федераціями. Сьомий елемент функціонує в системі, але не має стабільних управлінських зв'язків із нею.

Кожну групу елементів системи можна розглядати як окрему підсистему зі своїми усталеними процесами.

Ми бачимо, що є елементи, які підпорядковані елементам вищого рівня. Це може бути як пряме, так і опосередковане підпорядкування. Також виділяються дві паралельні управлінські гілки. З одного боку, це взаємовідносини за напрямом «державні інституції та органи місцевого самоврядування – державні або комунальні фізкультурно-спортивні заклади», а з іншого – за напрямом «спортивні федерації різних рівнів – приватні (громадські) спортивні організації, що надають фізкультурно-спортивні послуги». На горизонтальному рівні організації двох вертикальних структур управління можуть вдало взаємодіяти.

На рис. 3.8 представлена структура взаємодії органів державної влади, органів місцевого самоврядування й спортивних організацій.

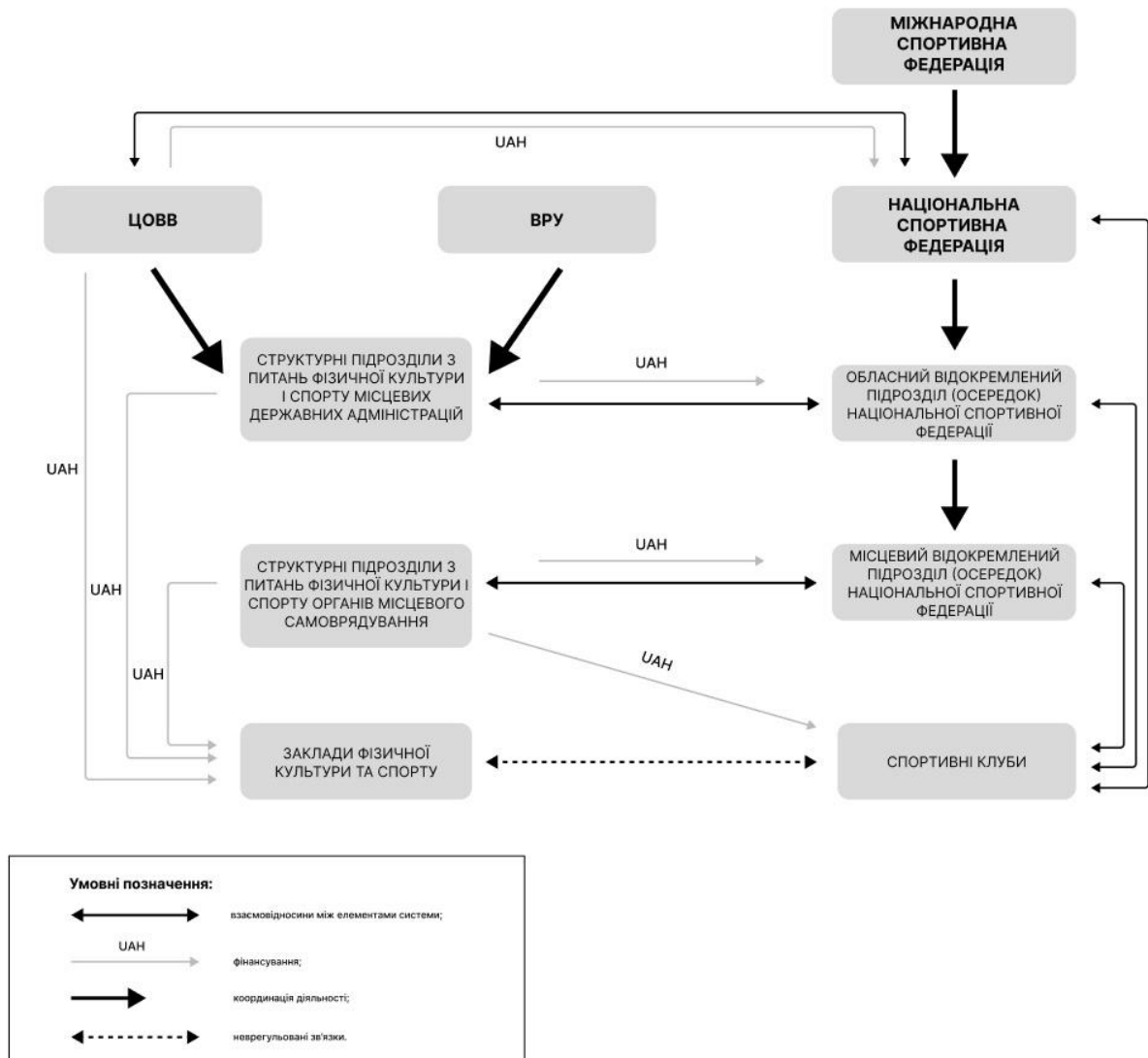


Рисунок 3.8 – Структура взаємодії органів державної влади, органів місцевого самоврядування і спортивних організацій

Система, що нами розглядається, є підсистемою загальної системи управління соціальними процесами в державі.

Основними функціями системи є: організація управлінської діяльності у сфері ФКиС (збір інформації, її зберігання та обробка, формування висновків, планування діяльності, формування завдань і процесів, координація та контроль їх виконання, моніторинг результатів).

Завдання системи: здійснювати позитивний вплив на розвиток сфери фізичної культури і спорту в державі, зокрема дбати про збільшення рівня залученості до оздоровчої рухової активності населення та покращувати

результати українських організацій у спорті вищих досягнень, створюючи умови і стимули та аналізуючи ефективність їх упровадження.

Проведений системний аналіз організаційно-управлінської структури сфери фізичної культури і спорту став підґрунтям для SWOT-аналізу технологій управління сфери фізичної культури і спорту в умовах цифрової трансформації.

SWOT-аналіз спрямований на вироблення стратегій різного рівня з урахуванням впливу на розвиток об'єкта дослідження різних зовнішніх і внутрішніх факторів. Це ефективний інструмент систематизації й аналізу наявної інформації для прийняття зваженого рішення про подальший розвиток об'єкта дослідження.

Для використання цього методу згадані вище фактори поділяються на чотири категорії: сильні й слабкі сторони об'єкта дослідження; можливості і загрози, що пов'язані з його функціонуванням. Усі ці сторони позначені в аббревіатурі SWOT окремими літерами: S – strengths (сильні сторони); W – weaknesses (слабкі сторони); O – opportunities (можливості); T – threats (ризики й загрози). Аналіз факторів першої й другої категорій дозволяє визначити сильні та вразливі місця об'єкта; третьої категорії – можливості об'єкта, що вивчається; четвертої – шляхи ліквідації слабких місць і способи мінімізації ризиків. S і W можна віднести до внутрішнього середовища діяльності об'єкта, O і T до зовнішньої складової об'єкта дослідження. Зіставлення взаємозв'язків «SO», «ST», «WO», «WT», можуть бути використані для формування стратегії розвитку об'єкта дослідження.

У нашому дослідженні мета SWOT-аналізу – віднайти та сформулювати основні напрями посилення технологій управління у сфері ФКіС через систематизацію наявної інформації про їх сильні й слабкі сторони, про можливості та потенційні загрози, а також встановлення між ними причинно-наслідкових зв'язків, що дозволять визначити орієнтир для подальшого розвитку сфери фізичної культури і спорту в умовах цифрової трансформації.

У ході дослідження були розглянуті показники макросередовища (зовнішнього середовища), що мають високу ймовірність впливу (як

позитивного, так і негативного) на управлінські процеси. При цьому виділено чотири основні групи таких показників: політичні (законодавча модель бюджетування державних сфер та кількість коштів, наявних у бюджетах різних рівнів на розвиток фізкультури і спорту; нормативно-правове регулювання процесів в Україні тощо), економічні (організації, що є виробниками / постачальниками екіпірування, обладнання, а також організації, що створюють спортивну інфраструктуру), соціальні (населення країни, яке споживає фізкультурно-спортивні послуги; освітні заклади у сфері ФКіС як джерела трудових ресурсів; наявність воєнної загрози в країні) та інформаційно-технологічні.

Відповідно до алгоритму проведення SWOT-аналізу було проаналізовано мікросередовище (внутрішнє середовище) за такими напрямками: організаційним, маркетинговим, фінансовим, кадровим.

До внутрішнього середовища можемо віднести: спортивні організації та заклади ФКіС, фахівців сфери (тренерів, суддів, менеджерів), попит на фізкультурно-спортивні послуги. На управління у сфері ФКіС впливає діяльність органів державного управління загалом та фахівців, що працюють у цих органах, зокрема кількість ресурсів організаційно-управлінської структури, підходи до розподілу бюджету за статтями; спортивна інфраструктура, підходи до формування вартості послуг із використання інфраструктури та підходи до компенсації видатків на утримання. Так само внутрішніми чинниками впливу є способи популяризації сфери ФКіС (придбання державою трансляцій, соціальна реклама тощо) й чинна нормативно-правова база, що регулює сферу ФКіС.

Відповідно до технології реалізації SWOT-аналізу було складено спеціальну матрицю, яка не містить остаточної інформації про об'єкт для прийняття рішень, але дозволяє узагальнити підходи до аналізу управлінських процесів, упорядкувати ідеї щодо планування розвитку об'єкта, що вивчається, на основі наявних актуальних даних [154] (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Матриця SWOT-аналізу організаційно-управлінських процесів у сфері фізичної культури і спорту в умовах цифрової трансформації

	О (можливості)	Т (ризики й загрози)
	1. Перехід на цифровий формат взаємодії між суб'єктами сфери ФКіС. 2. Реформування з метою оптимізації системи управління, що передбачає; створення цифрових інструментів для збору й обробки галузевих показників, а також удосконалення організаційно-управлінської структури. 3. Створення цифрових інструментів для оперативного доведення рішень до виконавців і контролю за їх реалізацією. 4. залучення грантових коштів на фінансування заходів, спрямованих на перехід до електронного урядування у сфері ФКіС. 5. Підвищення прогнозованості розвитку сфери шляхом аналізу поточних станів сфери через оцифровані показники та розширення бази даних цих показників.	1. Країна у стані війни. 2. Обмежене бюджетне фінансування, що не забезпечує повноцінне впровадження цифрових рішень та належний рівень кіберзахисту. 3. Загроза кібератак. 4. Неможливість стабільно працювати через брак електроживлення. 5. Низький рівень цифрової грамотності серед учасників організаційно-управлінських процесів та широкого кола користувачів. 6. Обрання неефективної моделі розвитку сфери внаслідок хибних аналітичних висновків або недостатності даних. 7. Негативний вплив зацікавлених суб'єктів зовнішнього середовища, пов'язаних із державною сферою ФКіС, щодо впровадження нової організаційно-управлінської системи.
S (сильні сторони)	S-O	S-T
1. Нормативно-правове регулювання сфери ФКіС як одного з пріоритетних напрямів державної політики. 2. Досвід та інституційна пам'ять, яка в разі зміни складу учасників управлінських процесів дозволяє системі управління стійко функціонувати. 3. Прагнення учасників системи управління до її вдосконалення та	Як користуватися можливостями? 1. Проведення реінжинірингу організаційно-управлінських процесів державної сфери ФКіС. 2. Впровадження сучасних цифрових рішень для оптимізації управлінських процесів (забезпечення оперативної комунікації, доступ до актуальних даних, автоматизоване формування висновків,	За рахунок чого можна зменшити загрози? 1. Формуючи бюджет на черговий та плановий період забезпечити фінансування видатків для реалізації цифрових проєктів та засобів їх технічного захисту. 2. Організація навчання з метою підвищення цифрової компетентності фахівців сфери ФКіС. 3. Використання хмарних технологій для забезпечення

впровадження інноваційних рішень. 4. Нормативно-правове забезпечення необхідності цифровізації сфери ФКіС.	проведення узгоджувальних процедур, мінімізація витрачання часу на бюрократичні процедури тощо) 3. Перехід на цифрову взаємодію між Міністерством молоді та спорту України і суб'єктами сфери фізичної культури і спорту.	безперервного функціонування інформаційних систем в умовах загрози відсутності живлення. 4. Забезпечення кібербезпеки в інформаційних системах, що використовуються. 5. Використання засобів резервного копіювання державних інформаційних ресурсів. 6. Залучення стейкхолдерів до планування змін, аналізу поточних процесів та проєктних робіт у сфері ФКіС. 7. Проведення комунікаційної кампанії щодо змін, які впроваджуються. 8. Організація супроводу впровадження створених інформаційних систем.
W (слабкі сторони) 1. Переважне використання застарілих засобів обробки інформації і передачі даних. 2. Система управління не є гнучкою, тому швидко не може адаптуватись до нових трендів та змін. 3. Використання застарілих методів управління. 4. Складна структура системи управління сфери ФКіС, яка має ієрархічність, наявність великої кількості елементів та зв'язків; відсутність цілісного розуміння принципів функціонування системи та взаємодії її елементів серед учасників управлінських процесів. 5. Обмежена прогнозованість розвитку системи управління, спричинена недостатньою кількістю ключових показників, які аналізуються для оцінки поточного стану та планування майбутніх змін.	W-O Що може стати на заваді скористатися можливостями? 1. Брак стимулів для використання створених цифрових інструментів. 2. Сприйняття оновленої системи управління як більш складного механізму для взаємодії. 3. Політична нестабільність, що може викликати зміни в пріоритетності завдань. 4. Недостатній рівень фінансування для розробки, підтримки та впровадження інформаційних систем. 5. Недосконале нормативно-правове регулювання оновлених процесів управління.	W-T Які найбільші ризики й загрози? 1. Ризик несанкціонованого витоку інформації з електронних ресурсів. 2. Пошкодження та знищення інформаційних систем та даних внаслідок кібератак. 3. Фізичне знищення інфраструктури інформаційних систем через військову агресію. 4. Обрання неправильної моделі системи управління сферою ФКіС. 5. Ризик хибних аналітичних висновків через збої в роботі інформаційних систем. 6. Ризик хибних висновків унаслідок введення недостовірних даних користувачами інформаційних систем. 7. Повільність темпу переходу від існуючої моделі управління до оновленої в умовах цифрової трансформації.

6. Не повна відповідність існуючої штатної організаційно-управлінської структури сучасним вимогам і новим завданням. 7. Обмежений вплив рядових учасників системи управління на її стратегічний розвиток та прийняття важливих рішень. 8. Не відповідність моделі управління сучасним викликам.		
---	--	--

Проведений SWOT-аналіз був направлений на оцінку потенціалу управління розвитком сфери фізичної культури і спорту в умовах цифрової трансформації, а також виявлення потреб у вдосконаленні та розробці стратегічних рішень для подолання слабких сторін та використання виділених можливостей.

Вбачається, що завдяки цифровим рішенням можлива оптимізація організаційно-управлінських засад, що дозволить створити підґрунтя для підвищення ефективності процесу прийняття управлінських рішень і забезпечити швидкий та ефективний потік даних для обміну інформацією між суб'єктами всіх рівнів.

3.3 Шляхи вдосконалення організаційно-управлінських умов розвитку сфери фізичної культури і спорту в умовах цифрової трансформації в Україні

SWOT-аналіз, проведений у попередньому розділі, переконливо засвідчив той факт, що управління сферою фізичної культури і спорту – це праця численної групи людей, системна й стабільна робота, яка вимагає постійного залучення фінансових, нормативних, матеріально-технічних і кадрових ресурсів. З іншого боку, структура сфери управління галуззю, представлена в першому розділі

нашого дослідження, наглядно демонструє надмірну кількість ієрархічних ланок, що пригальмовує процеси, спрямовані на виконання функцій управління. Із цього випливає суперечність між потребою розвитку спортивної галузі, високою вартістю реалізації управлінських функцій у межах сфери фізичної культури і спорту та недостатньо ефективним механізмом управління цією сферою. А це часто є перешкодою належної активізації державних та суспільних ресурсів, виділених на забезпечення її (сфери) життєдіяльності.

Вищезгаданий SWOT-аналіз допоміг визначити цільовий сегмент стейкхолдерів, чия думка є «індикатором» стану галузі українського спорту й може бути корисною в контексті вирішення вищевикресленої суперечності. Ними є представники як сфери спорту високих досягнень, так і сфери масового спорту.

Маючи на меті з'ясувати істинність своєї гіпотези про доцільність перегляду місця ІТ-технологій в управлінні сферою фізичної культури і спорту, ми скористалися методом дослідження, що дозволяє отримати інформацію, недоступну безпосередньому спостереженню. На третьому етапі своєї наукової розвідки – з жовтня 2023 року – по вересень 2024 року – ми провели опитування, спрямоване на теоретичне обґрунтування доцільності впровадження цифрових технологій у систему управління сферою фізичної культури і спорту. На основі аналізу управлінських потреб стейкхолдерів та врахування соціальної специфіки сфери фізичної культури і спорту ми запропонували респондентам опитувальник, що містив 17 запитань і передбачав можливість лишити текстовий коментар із побажаннями чи пропозиціями стосовно предмету анкетування.

Метою опитування було визначити основні потреби у цифровізації ключових стейкхолдерів українського спорту та сформувати оптимальну модель розвитку цифрових інструментів управлінської діяльності.

Опитування було анонімним і передбачало заповнення анкети впродовж 10 хвилин. Сама анкета реалізована в середовищі Google-Forms. Форма анкети містила такі питання:

1. До якої категорії учасників ви належите?
2. Яка ваша вікова категорія?

3. Оцініть стан розвитку українського спорту, на вашу думку, за шкалою від 1 до 10 (де 1 – це низький стан, а 10 – ідеальний стан).

4. Оцініть структуру управління українським спортом на державному рівні за шкалою від 1 до 10 (де 1 це низький рівень, а 10 високий рівень).

5. Які проблеми в структурі управління, на вашу думку, є?

6. Із яким із напрямів ви найчастіше стикаєтеся в роботі?

7. Чи використовуєте ви інформаційні системи в роботі з інформацією?

8. Які інформаційні системи ви зараз використовуєте в роботі з даними?

9. Яким чином ви їх застосовуєте?

10. Із якими проблемами ви стикалися, використовуючи таку інформацію?

11. На вашу думку, цифровізація процесів взаємодії оптимізує вашу роботу та полегшить виконання робочих завдань чи збільшить навантаження та ускладнить робочі процеси?

12. Яка інформація є для вас найважливішою під час роботи з даними про спортсмена?

13. Яка інформація для вас найбільш важлива в роботі з даними про спортивні організації?

14. Яка інформація для вас є пріоритетною в роботі з даними про календарний план змагань?

15. Яка інформація для вас найбільш важлива в роботі зі спортивною інфраструктурою?

16. Яка інформація для вас найбільш важлива в роботі зі спортивною медициною?

17. Пріоритезуйте вказані напрями оцифровки за їх впливом на управлінські аспекти у вашій діяльності. На вибір дається п'ять напрямів. Навпроти найважливішого поставте цифру «5» та зменшуйте цифру на 1 для кожного наступного напрямку, що є менш важливим за попередній.

Відповідь на ці запитання була обов'язковою. До анкетування долучилися 1 175 осіб.

Кількісні показники в межах відповіді на перше питання анкети «До якої категорії учасників ви належите?» представлені в табл. 3.3.

Серед анкетованих осіб переважну більшість становлять представники територіальних громад – 450 осіб (38,3 % опитаних). Другою за чисельністю є група представників закладів фізичної культури і спорту – 393 особи (33,4% респондентів). Найменша кількість серед опитаних – працівники центрального органу виконавчої влади – 3 особи, 0,3%.

Таблиця 3.3 – Кількісний розподіл респондентів за професійними категоріями

Категорії	Результати анкетування
Працівники центрального органу виконавчої влади (посадові особи)	3 особи (0,3%)
Працівники місцевого органу виконавчої влади (посадові особи)	34 особи (2,9%)
Представники територіальної громади (посадові особи)	450 осіб (38,3%)
Представники федерації з виду спорту (керівники / генеральні секретарі)	58 осіб (4,9%)
Представники закладу фізичної культури і спорту (керівники / заступники керівників)	393 особи (33,4%)
Тренери	177 осіб (15,1%)
Спортсмени	22 особи (1,9%)
Уболівальники	14 осіб (1,2%)
Наукові / науково-педагогічні працівники	12 осіб (1%)
Спортивні судді	12 осіб (1%)

Кількісний розподіл респондентів за віковими категоріями, представлений в табл. 3.4, показав, що найбільшу групу за віком серед опитаних складають особи від 35 до 50 років (507 осіб – 43,1 %), друга за чисельністю група – 243 особи (20,7 %) – має вік від 25 до 35 років. Найменше серед опитаних представників вікової групи від 18 до 25 років (56 осіб – 4,8 %) (рис. 3.8).

Таблиця 3.4 – Кількісний розподіл респондентів за віковими категоріями

Вікова категорія	Результати анкетування
18–25 років	56 осіб (4,8 %)
25–35 років	243 особи (20,7 %)
35–50 років	507 осіб (43,1 %)
Понад 50 років	369 осіб (31,4 %)

**Рисунок 3.8** – Вікова категорія учасників анкетування

Респондентам було запропоновано оцінити стан розвитку українського спорту за шкалою від 1 до 10 (де 1 – це низький стан, а 10 – ідеальний стан). На абсолютне незадоволення станом розвитку українського спорту вказали 20 осіб (1,7% опитаних). Так само малочисельною є група тих, хто притримується діаметрально протилежної точки зору: 24 особи, що становить 2%. Переважна кількість опитаних визначають стан розвитку українського спорту як середній, оцінюючи його п'ятьма балами (284 особи; 24,2%) (рис. 3.9).



Рисунок 3.9 – Розподіл відповідей респондентів щодо оцінки стану розвитку українського спорту

Результати відповідей на третє питання анкети – «Оцініть стан розвитку українського спорту за шкалою від 1 до 10 (де 1 – це низький стан, а 10 – ідеальний стан)» – представлені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Оцінка стану розвитку українського спорту (результати анкетування)

Оцінка	Результати анкетування
1 бал (низький стан)	20 осіб (1,7 %)
2 бали	24 особи (2 %)
3 бали	74 особи (6,3 %)
4 бали	103 особи (8,8 %)
5 балів	284 особи (24,2 %)
6 балів	218 осіб (18,6 %)
7 балів	237 осіб (20,2 %)
8 балів	159 осіб (13,5 %)
9 балів	38 осіб (2,7 %)
10 балів (ідеальний стан)	18 осіб (1,5 %)

За четвертим питанням анкети респондентам було запропоновано оцінити структуру управління у сфері фізичної культури і спорту на державному рівні за шкалою від 1 до 10 (де 1 – це низький рівень, а 10 високий рівень).

Оцінку 1-3 бали структури управління фізичною культурою і спортом на державному рівні дають 150 респондентів (12,8 % опитаних). Бездоганною її вважають 18 осіб з-поміж анкетованих (1,5 %). Оцінку 8-10 балів дав 231 респондент (19,7 %). Більшість учасників опитування вважають, що структура управління українським спортом на державному рівні заслуговує на середню оцінку (4-7 балів з 10). Ця група становить 794 особи, 67,6 % респондентів.

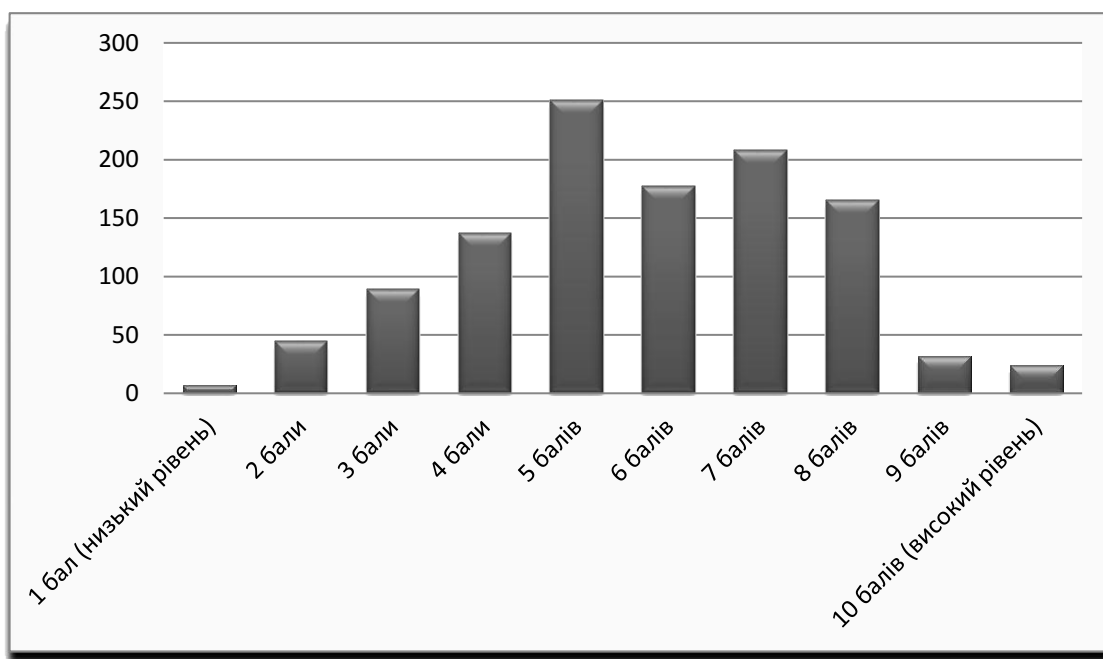


Рисунок 3.10 – Розподіл відповідей респондентів щодо оцінки структури управління у сфері фізичної культури і спорту на державному рівні

Кількісні показники в межах відповіді на четверте питання анкети – «Оцініть структуру управління у сфері фізичної культури і спорту на державному рівні за шкалою від 1 до 10 (де 1 – це низький рівень, а 10 високий рівень)» – представлені в табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Оцінка структури управління у сфері фізичної культури і спорту на державному рівні (результати анкетування)

Оцінка	Результати анкетування
1 бал (низький рівень)	19 осіб (0,78 %)
2 бали	42 особи (4,4 %)
3 бали	89 осіб (7,6 %)
4 бали	147 осіб (12,5 %)
5 балів	251 особа (21,4 %)
6 балів	177 осіб (15,1 %)
7 балів	219 осіб (18,6 %)
8 балів	165 осіб (14 %)
9 балів	48 особи (4,1 %)
10 балів (високий рівень)	18 осіб (1,5 %)

Відповіді на запитання анкети «Які проблеми в структурі керування у сфері ФКіС, на вашу думку, є?» розподілилися таким чином (табл. 3.7).

Найбільша кількість опитаних (542 особи; 46,1%) визначальною проблемою в структурі управління сферою фізичної культури і спорту вважає складність комунікації між рівнями організаційної системи. Другою за ступенем вияву назване не достатньо чітке розуміння загальної схеми роботи: цю проблему бачить 453 респонденти (38,6%). Недостатнє фінансування як важіль впливу на структуру керування визначають лиш троє з анкетованих (0,3%). З-поміж інших (не перерахованих в анкеті) проблем учасники опитування назвали такі: слабка матеріально-технічна база, зокрема брак ПЗ для ведення документації; війна; брак спортивних закладів; відтік професійних кадрів; бюрократія; присвоєння бюджетних коштів; багатозадачність структурних підрозділів; низький рівень навчально-матеріальної бази; багато звітності; слабка інфраструктура; витрачання часу на заповнення тренерського журналу; корупція; ганебне ставлення національних федерацій до спортсменів; брак контролю з боку держави над федераціями, яким надано статус

національних та якими укладено контракти з міністерством; незацікавленість учасників сфери спорту в результаті; брак живої комунікації; бажання працювати за давніми принципами.

Таблиця 3.7 – Проблеми в структурі управління у сфері ФКіС (за результатами анкетування)

Проблема	Результати анкетування
Зарегульованість процесів	335 осіб (28,5%)
Недостатньо чітке розуміння загальної схеми роботи	453 особи (38,6%)
Складність комунікації між рівнями організаційної системи	542 особи (46,1%)
Брак необхідних для роботи даних	234 особи (19,9%)
Недостатнє фінансування	3 особи (0,3%)
Інше	77 осіб (7,7 %)
Не визначилися з відповіддю	7 осіб (0,6%)

Коментуючи брак ПЗ, анкетовані вказують на проблеми ведення електронного документообігу. З-поміж іншого є скарги на потребу імпровізувати й складати масштабні таблиці *Excel* для ведення бази даних обліку спортивних результатів. Висловлюється бажання мати універсальний уніфікований інструмент, який об'єднував би в собі достатнє коло опціональних можливостей для ведення документації – починаючи з електронного заповнення індивідуальної картки спортсмена й завершуючи обліком спортивних результатів.

Розподіл відповідей респондентів щодо проблем в структурі управління у сфері ФКіС представлені на рис. 3.11.

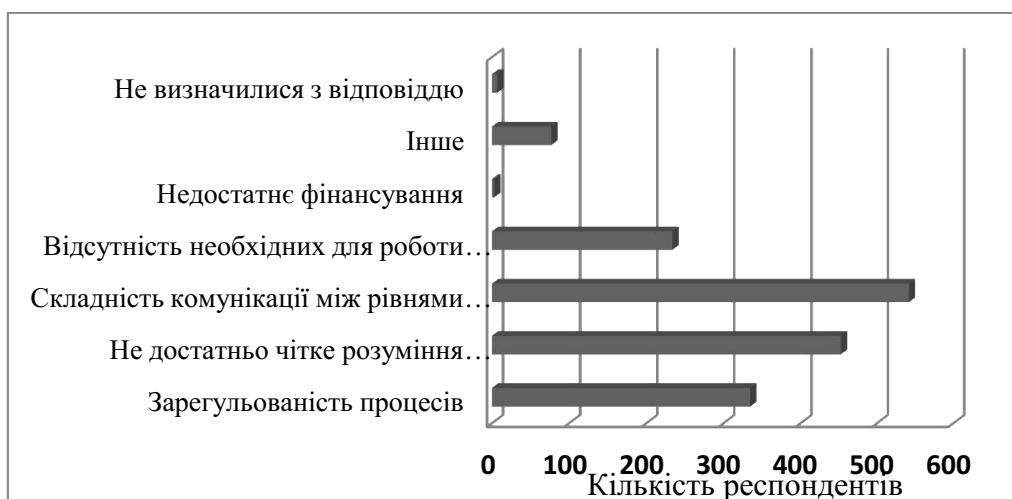


Рисунок 3.11 – Розподіл відповідей респондентів щодо проблем у структурі управління у сфері ФКіС

Відповіді на питання анкети «Із яким із напрямів ви найчастіше стикаєтесь в роботі?» показали, що серед опитаних осіб найбільшою виявилася група тих, чия діяльність пов’язана зі спортивними заходами (854 особи; 72,7%). Другою за чисельністю є група тих, хто у своїй роботі стикається зі спортсменами й тренерами (694 особи; 59,1%). Свій зв’язок зі спортивними організаціями й спортивною інфраструктурою засвідчили приблизно однакові групи опитаних – 309 (26,3%) і 360 осіб (30,6%) відповідно. Найменше респондентів вказали на свій зв’язок зі спортивною медициною (100 опитаних; 8,5%) (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Зв’язок респондентів з напрямом роботи (результати анкетування)

Напрямок	Результати анкетування
Спортсмени / тренери	694 особи (59,1%)
Спортивні заходи	854 особи (72,7%)
Спортивні організації	309 осіб (26,3%)
Спортивна інфраструктура	360 осіб (30,6%)
Спортивна медицина	100 осіб (8,5%)
Інше	8 осіб (0,9 %)

Результати відповідей на шосте питання анкети – «Із яким із напрямів ви найчастіше стикаєтеся в роботі?» – представлені на рис. 3.12.

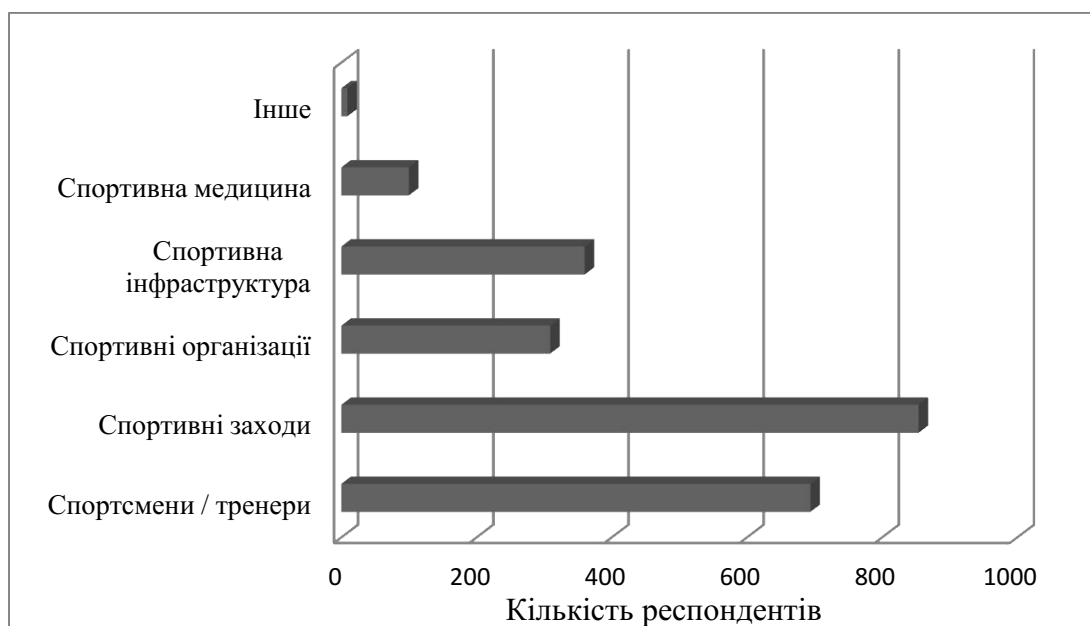


Рисунок 3.12 – Розподіл респондентів відповідно до напрямку роботи

Результати оцінки респондентами використання інформаційних систем у професійній діяльності засвідчили, що переважна більшість опитаних (951 особа; 80,9%) використовують інформаційні системи у своїй роботі. Решта (239 анкетованих; 20,3%) відповіли, що не користуються інформаційними системами для виконання робочих завдань.

Результати відповідей на питання анкети – «Чи використовуєте ви інформаційні системи в роботі з інформацією?» представлені в табл. 3.9.

Таблиця 3.9 – Використання респондентами інформаційних систем у професійній діяльності (результати анкетування)

Відповідь	Результати анкетування
Не використовую	239 особи (20,3%)
Використовую	951 особа (80,9%)

Результати відповідей на питання анкети – «Які саме інформаційні системи ви використовуєте в роботі з інформацією?» – такі: інтернет; Google; соціальні мережі; Реєстр спортивних споруд; сайти міністерств; онлайн-сервіс для переведення в публічну площину процесу присвоєння спортивних звань з видів спорту, офіційно визнаних в Україні; Аскод; ІСУО; ДІСО; ПАК «АІКОМ».

Аналіз відповідей на питання анкети, як саме використовують респонденти інформаційні системи в роботі з інформацією, показав, що найчисельнішою є група анкетованих, яка використовує інформаційні системи лиш для перегляду даних (998 осіб; 84,9%). Дещо менше опитаних (565 осіб; 48,1%) вказали на свою участь у заповненні чи зміні інформації в системах. Кількісно меншою є група респондентів, які працюють з неперсоналізованою статистикою (91 особа; 7,7%). Решта опитаних вказали інші відповіді, серед яких такі: аналіз, обробка, збір та передавання інформації; формування звітів, творча робота (табл. 3.10).

Таблиця 3.10 – Розподіл респондентів за напрямом використання інформаційних систем (результати анкетування)

Напрямок	Результати анкетування
Заповнюю (змінюю) інформацію	565 осіб (48,1%)
Переглядаю інформацію	998 осіб (84,9%)
Деперсоналізована статистика	91 особа (7,7%)
Інше	54 особи (5,6%)

Аналіз відповідей щодо проблем, які виникають у ході роботи з інформацією (чи наявними інформаційними системами), показав, що найбільшою проблемою респонденти вважають потребу вводити дані вручну (таких відповідей 461; 39,2%). Друге місце розділяють брак можливості отримати необхідні дані та брак (чи недостатність) зв'язку з особами (спортсменами / тренерами / іншими фахівцями) – 336 осіб (28,6%) та 312 осіб

(26,6%) відповідно. Дещо менше скарг на брак довіри до даних – їм не довіряє 221 анкетований (18,8%). Найменший ступінь незадоволення браком даних у системі – про цю проблему згадала лиш 91 особа (7,7%) (рис. 3.13).

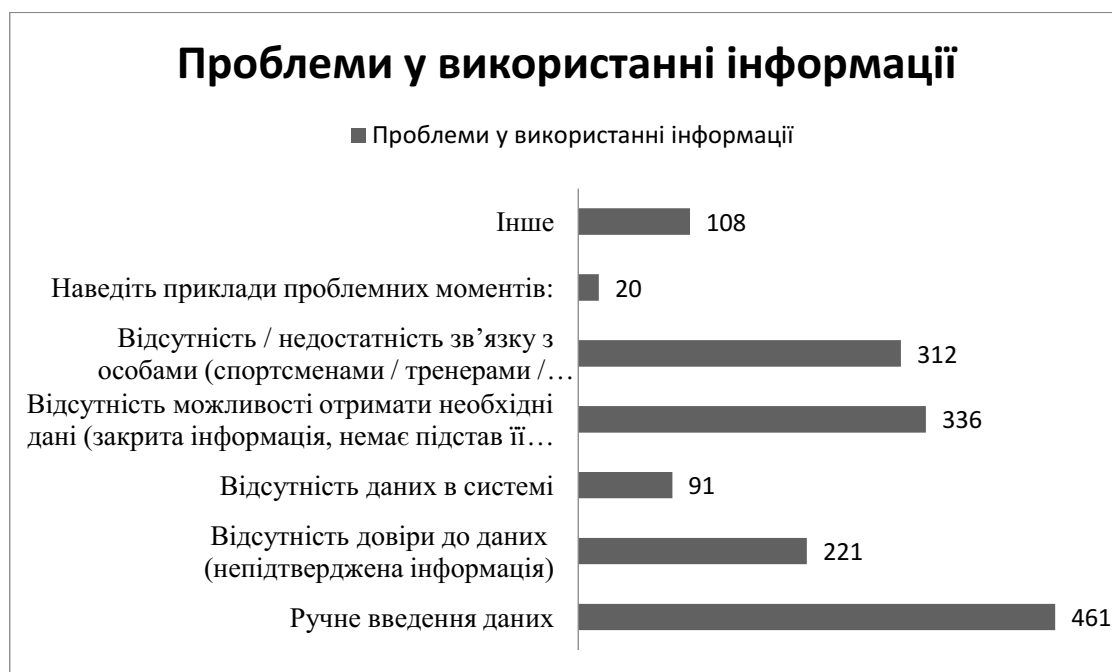


Рисунок 3.13 – Розподіл респондентів щодо проблем, які виникають у ході роботи з інформацією

Серед проблем, що лишилися поза варіантами, прописаними в анкеті, респонденти назвали такі: система не розрахована на заклади малих сіл; давня нормативна база, застарілі програми з видів спорту; небажання цифровізуватися з боку територіальних громад; проблеми міграції та актуалізації даних; заплутаність інформації; запізнення в оновленні / актуалізації інформації; несистемність в опублікуванні документації з проведення спортивних заходів.

Результати анкетування представлені в табл. 3.11.

Таблиця 3.11 – Аналіз результатів анкетування щодо проблем, які виникають у роботі з інформаційними даними

Проблема	Результати анкетування
Ручне введення даних	461 особа (39,2%)

Продовження таблиці 3.11

Брак довіри до даних (непідтверджена інформація)	221 особа (18,8%)
Брак даних у системі	91 особа (7,7%)
Брак можливості отримати необхідні дані (закрита інформація, немає підстав її отримувати)	336 осіб (28,6%)
Брак / недостатність зв'язку з особами (спортсменами / тренерами / іншими фахівцями)	312 осіб (26,6%)
Наведіть приклади проблемних моментів:	20 осіб (1,7%)
Інше	108 осіб (10,1%)

На питання анкети «Як позначиться на вашій роботі цифровізація процесів взаємодії?» більшість опитаних (904 особи; 76,9%) зазначили, що цифровізація процесів взаємодії оптимізує роботу та полегшить виконання робочих завдань. Решта анкетованих (271 особа; 23,1%) вважає, що цифровізація навпаки – збільшить навантаження та ускладнить робочі процеси (табл. 3.12).

Таблиця 3.12 – Вплив цифровізації на процеси взаємодії (результати анкетування)

Варіант	Результати анкетування
Оптимізує роботу та полегшить виконання робочих завдань	904 особи (76,9%)
Збільшить навантаження та ускладнить робочі процеси	271 особа (23,1%)

Відповіді на питання анкети «Яка інформація є найбільш важливою (пріоритетною) в роботі з даними про спортсмена» представлена на рис. 3.14.



Рисунок 3.14 – Розподіл думок респондентів щодо найбільш важливої інформації в роботі з даними про спортсменів

Аналіз відповідей показав, що найбільша кількість респондентів (242 опитаних; 20,6%) користується інформацією про змагальну діяльність спортсменів, що свідчить про її ключову роль у процесі оцінки результативності та планування тренувального процесу. Другою за популярністю серед користувачів є облікова інформація про спортсмена, яку відзначили 203 респонденти (17,2%). Це може пояснюватися потребою у швидкому доступі до персональних даних спортсменів для ведення документації та аналітичних досліджень. Третє місце посідає календар участі в змаганнях, що дозволяє ефективно планувати підготовку та виступи спортсменів. Далі йдуть видатки на спортсмена, дані функціональної й медичної діагностики та історія спортсмена. Найменшою популярністю користується розклад тренувань.

Відсотковий розподіл респондентів за результатами відповідей на дванадцяте питання анкети – «Яка інформація для вас найбільш важлива в роботі з даними про спортсмена?» – представлений у табл. 3.13.

Таблиця 3.13 – Найважливіша інформація в роботі з даними про спортсмена (відсотковий розподіл думок респондентів за результатами анкетування)

Інформація	Результати анкетування
Облікова інформація про спортсмена	17,2% (203 особи)
Змагальна інформація (допуск, результати, рейтинг, звання (розряди), премії)	20,6% (242 особи)
Функціональна та медична діагностика (медичне обстеження, наявність допуску, лікувальні та інші заходи, облік тестування на допінг)	13,7% (161 особа)
Видатки на спортсмена	15,6% (183 особи)
Належність до організацій, збірних команд, тренерів (історія)	13,3% (157 осіб)
Розклад тренувань	8,9% (105 осіб)
Календар участі в змаганнях	10,5% (124 особи)

Результати відповідей на питання анкети – «Яка інформація для вас найбільш важлива в роботі з даними про спортивні організації?» – у більшості своїй дублюють варіанти попереднього запитання (рис. 3.15).



Рисунок 3.15 – Кількісний розподіл думок респондентів щодо найбільш важливої інформації в роботі з даними про спортивні організації

Згадані, зокрема, облікова інформація про спортсмена, змагальна інформація, видатки, розклад тренувань, календар участі в змаганнях. Серед інших відповідей такі: рейтинг, історія й діяльність організації, статутна інформація, методики, фінансова звітність, контакти (табл. 3.14).

Таблиця 3.14 – Найважливіша інформація в роботі з даними про спортивні організації (відсотковий розподіл думок респондентів за результатами анкетування)

Інформація	Результати анкетування
Облікова інформація про спортсмена	24,5% (288 осіб)
Змагальна інформація (допуск, результати, рейтинг, звання (розряди), премії)	32,6% (383 особи)
Видатки на спортсмена	19,6% (231 особа)
Розклад тренувань	17,6% (207 осіб)
Календар участі в змаганнях	16,3% (192 особи)
Інші відповіді	10,7% (124 особи)

Результати відповідей питання анкети – «Яка інформація для вас є пріоритетною в роботі з даними про календарний план змагань?» представлені варіантами, що їх запропонували самі учасники анкетування (рис.3.16).



Рисунок 3.16 – Кількісний розподіл думок респондентів щодо пріоритетної інформації в роботі з даними про календарний план змагань

Як найважливіші в роботі з даними про календарний план змагань респонденти назвали, зокрема, фінансування, розклад тренувань, дати й місця проведення змагань, регламент, умови їх проведення, а також інформацію про головні та міжнародні змагання. Це свідчить про необхідність комплексного підходу до планування спортивних заходів, враховуючи як організаційні, так і фінансові аспекти.

Відсотковий розподіл думок респондентів за результатами анкетування щодо пріоритетності інформації в роботі з даними про календарний план змагань представлено в табл. 3.15.

Таблиця 3.15 – Пріоритетна інформація в роботі з даними про календарний план змагань (відсотковий розподіл думок респондентів за результатами анкетування)

Напрями інформації про календарний план змагань	Результати анкетування
Фінансування	17,5% (206 осіб)
Розклад тренувань	46,9% (552 особи)
Дати й місце проведення змагань	10,1% (119 осіб)
Регламент	4,4% (52 особи)
Умови проведення змагань	5,8% (69 осіб)
Головні змагання	5,2% (62 особи)
Міжнародні змагання	7,4% (88 осіб)
Не визначилися з відповіддю	2,2% (27 осіб)

Визначаючи найважливіші у своїй роботі дані, пов'язані зі спортивною інфраструктурою, респонденти вказали на широкий спектр інформації, необхідної для ефективного планування та управління спортивними об'єктами.

Найбільш значущим аспектом інформації про календарний план змагань для респондентів виявився розклад тренувань, який відзначили 46,9% опитаних (552 особи). Це свідчить про високий рівень уваги до організації тренувальних процесів та їх оптимізації. Фінансування посіло друге місце за важливістю, його зазначили 17,5% респондентів (206 осіб).

Дати й місце проведення змагань виявилися пріоритетними для 10,1% опитаних (119 осіб), тоді як міжнародні змагання відзначили 7,4% (88 осіб).

Меншу частку відповідей становлять умови проведення змагань (5,8%, 69 осіб), головні змагання (5,2%, 62 особи) та регламент (4,4%, 52 особи).

Водночас 2,2% респондентів (27 осіб) не змогли визначитися з відповіддю.

Визначаючи найважливіші у своїй роботі дані, пов'язані зі спортивною інфраструктурою, респонденти вказали такі види інформації: місце розташування та режим роботи, електронний реєстр спортивних споруд, доступність, технічне оснащення спортивних майданчиків, вартість оренди. Серед інших відповідей такі: відповідність спортивної інфраструктури стандартам, якість спортивної інфраструктури, наявність відділень виду спорту, наявність стрілецьких тирів і стрільбищ, опалення приміщень, наявність споруди, дата останнього оновлення туалетів, душових, тренерських та суддівських приміщень, сертифікація споруди (рис. 3.17).



Рисунок 3.17 – Кількісний розподіл думок респондентів щодо найбільш важливої інформації в роботі з даними про спортивну інфраструктуру

Відсотковий розподіл думок респондентів щодо найважливішої інформації в роботі з даними про спортивну інфраструктуру представлені в таблиці 3.16.

Таблиця 3.16 – Найважливіша інформація в роботі з даними про спортивну інфраструктуру (відсотковий розподіл думок респондентів за результатами анкетування)

Інформація	Результати анкетування
Місце розташування та режим роботи	43,1% (506 осіб)
Електронний реєстр спортивних споруд	36,3% (427 осіб)
Доступність	6,1% (72 особи)
Технічне оснащення спортивних майданчиків	10,1% (119 осіб)
Вартість оренди	1,6% (19 осіб)
Інші відповіді	2,7% (32 особи)

Аналіз результатів відповідей на питання анкети «Яка інформація для вас найбільш важлива в роботі зі спортивною медициною?» показав, що це запитання анкети виявило найбільшу зацікавленість опитаних у даних про стан здоров'я спортсменів (564 респондентів; 48,8%), лікарський контроль (404; 34,3%), фах / кваліфікацію медичних працівників (75 опитаних; 6,3%) (табл. 3.17).

Таблиця 3.17 – Найважливіша інформація в роботі зі спортивною медициною (відсотковий розподіл думок респондентів за результатами анкетування)

Інформація	Результати анкетування
Стан здоров'я спортсменів	564 особи (48,0%)
Лікарський контроль	404 особи (34,3%)
Кваліфікація медичних працівників	75 осіб (6,3%)
Інші відповіді	83 особи (7,1%)
Не пов'язані зі спортивною медициною	49 осіб (4,1%)

Серед інших відповідей, наданих учасниками опитування, такі: інформація про функціональну та медичну діагностику (медичні обстеження, наявність допуску, лікувальні заходи, облік тестування на допінг), реабілітація спортсменів, наявність медичного працівника, відповідність роботи нормам чинного законодавства, вартість послуг, спрощення допуску спортсменів до змагань, наявність медичного супроводу, контактна інформація, можливість самопомогти в разі незначного травмування, профілактика травматизму, достовірність медичних даних учасників змагань. Були серед опитаних і такі, що вказали на брак зв'язку своєї роботи зі спортивною медициною (табл.15).

Розподіл думок респондентів щодо найважливішої інформації в роботі зі спортивною медициною представлено на рис. 3.18.



Рисунок 3.18 – Розподіл думок респондентів щодо найважливішої інформації в роботі зі спортивною медициною

Респондентам було запропоновано пріоритезувати напрями оцифрування інформації за їх впливом на управлінські аспекти у професійній діяльності.

Відповіді на це питання анкети надавалися учасниками опитування відповідно до умов вибору оцінки за кожним напрямом: треба було навпроти найважливішого, на думку респондента, напряму поставити цифру «5» та зменшувати показник на 1 для кожного наступного напрямку, що є, за оцінкою опитуваного, менш важливим за попередній. Результати пріоритезації відбиті на рис. 3.19.

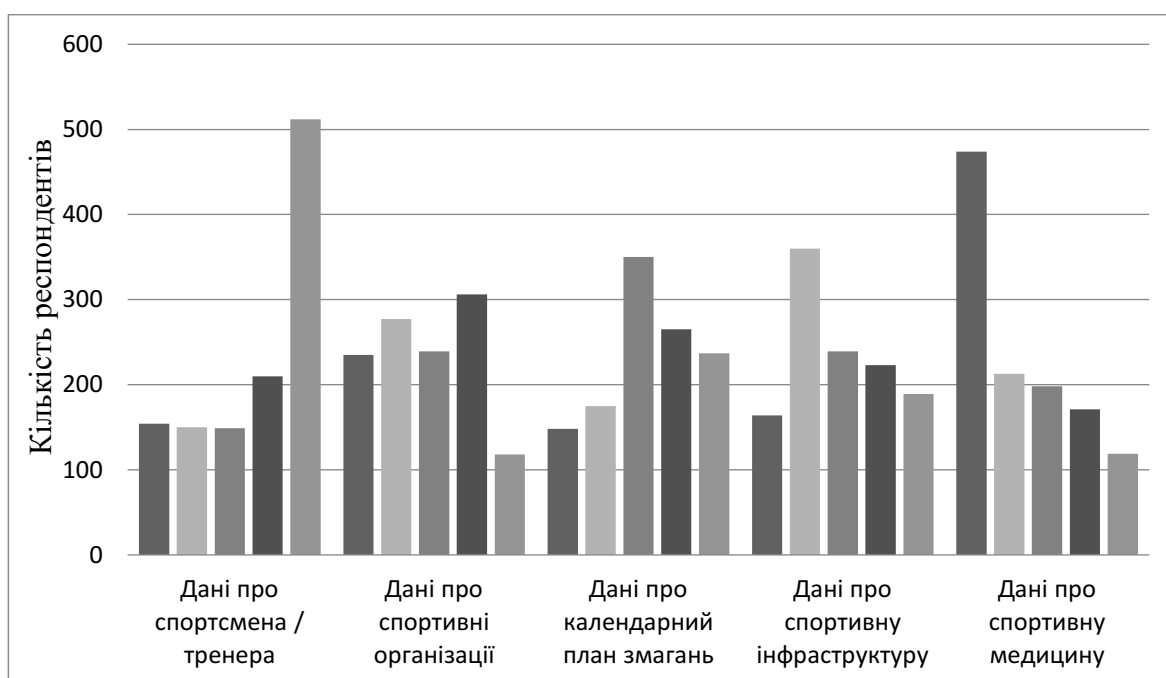


Рисунок 3.19 – Пріоритезація напрямів оцифрування інформації за їх впливом на управлінські аспекти в діяльності респондентів

Як видно з наведених вище діаграм, найбільш часто респондентами використовується інформація про спортсмена чи тренера, а найменше – дані, пов'язані зі спортивною медициною.

Останнє запитання анкети передбачало надання загальних коментарів. Респонденти мали відповісти, чи мають вони якісь побажання / коментарі до цього проєкту.

Більшість опитаних не мають жодних побажань (926 осіб; 78,8% від загальної кількості респондентів). Двоє опитаних (0,1%) вказали на те, що вони

не зрозуміли змісту запитань і логіки методики, використаної в проєкті. 44 респонденти (3,7%) побажали проєкту успіху й швидкої реалізації. Решта (203 опитаних; 17,2%) помилково висловили побажання загалом до системи управління сферою фізичного виховання і спорту в державі, а не до проєкту (табл. 3.18).

Таблиця 3.18 – Загальний коментар до проєкту (результати анкетування)

Коментар	Результати анкетування
Немає	926 осіб (78,8%)
Не зрозуміла логіка опитування / зміст запитань	2 особи (0,1%)
Побажання успішної / швидкої реалізації проєкту	44 особи (3,7%)
Помилкова адресація побажання сфері управління галуззю	203 особи (17,2%)

Із метою визначення основних потреб ключових стейкхолдерів у цифровізації управлінських процесів та формування оптимальної моделі розвитку цифрових інструментів організаційно-управлінської діяльності сфери фізичної культури і спорту України було проведено експертне опитування.

Членами експертної групи виступили працівники центрального органу виконавчої влади (посадові особи), працівники місцевого органу виконавчої влади (посадові особи), працівники територіальної громади (посадові особи), представники федерацій із видів спорту (керівники), науково-педагогічні та наукові працівники закладів вищої освіти фізичної культури і спорту. Загальна кількість – 12 респондентів. На рис. 3.20 представлено розподіл респондентів за категоріями – держслужбовці та професіонали у сфері фізичної культури і спорту.

Експертам було запропоновано пріоритезувати напрями впровадження цифрових проєктів. Навпроти найважливішого необхідно було поставити цифру «1» та збільшувати цифру на 1 для кожного наступного напрямку, що є менш

важливим за попередній. Результати відповідей респондентів представлено в таблиці 3.19.

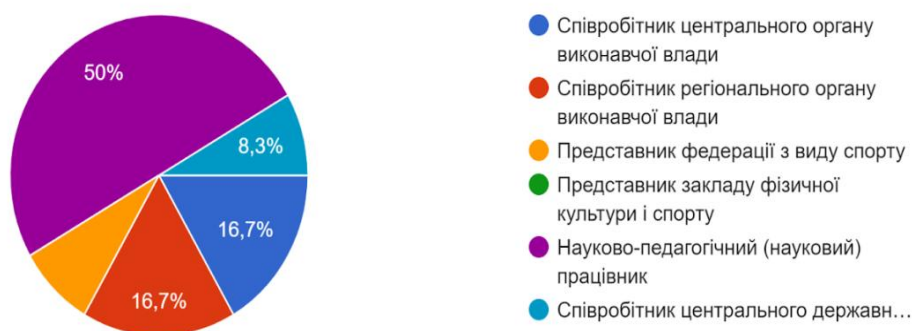


Рисунок 3.20 – Розподіл респондентів за категоріями

У процесі експертного аналізу було визначено пріоритетність впровадження цифрових проєктів у сфері фізичної культури і спорту (ФКіС) з точки зору їх впливу на організаційно-управлінські процеси. Оцінювання проводилося за критеріями значущості для ефективного управління галуззю, оптимізації процесів і покращення доступу до інформації.

Експерти визначили Електронний паспорт спортсмена / тренера як пріоритетний напрям, поставивши його на перше місце. Це пояснюється необхідністю забезпечення ведення персоніфікованого обліку спортсменів і тренерів. Упровадження такого паспорта дозволить спростити контроль за підготовкою спортсменів, підвищити прозорість спортивної діяльності та автоматизувати процеси відбору на змагання.

На другому місці був визначений Електронний календарний план спортивних змагань і заходів. Це пояснюється тим, що система надасть змогу централізовано планувати та координувати спортивні події на місцевому, національному та міжнародному рівнях, сприятиме оптимізації розкладу змагань, уникненню накладання подій та покращенню доступності інформації для всіх зацікавлених сторін – спортсменів, тренерів, організаторів і глядачів.

Таблиця 3.19 – Результати експертного опитування

Об'єкт експертизи	Експерти, m=12												$\sum_{i=1}^m$	Місце
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Електронний паспорт спортсмена / тренера	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	16	1
Електронний реєстр організацій, установ та закладів фізкультурно-спортивної спрямованості	1	2	1	2	2	2	1	2	2	3	1	2	21	4
Електронний календарний план заходів	3	4	4	3	3	3	3	4	3	2	3	4	39	2
Електронний реєстр спортивної інфраструктури (облік спортивних споруд та майданчиків)	4	3	3	4	4	4	5	3	4	4	5	3	46	3
Інформаційна система спортивної медицини	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	58	5

Електронний реєстр спортивної інфраструктури (облік спортивних споруд та майданчиків) посів третє місце. Це дозволить отримати актуальні дані про спортивні об'єкти, їх стан, доступність та рівень завантаженості. Ведення електронного реєстру допоможе ефективно використовувати наявні ресурси, планувати реконструкцію чи будівництво нових спортивних споруд та забезпечувати рівномірний розвиток інфраструктури за регіонами.

Четвертим за значущістю цифровим проєктом став Електронний реєстр організацій, установ та закладів фізкультурно-спортивної спрямованості. Реєстр дозволить упорядкувати інформацію про всі спортивні організації, їхню діяльність, керівний склад та юридичний статус. Хоча цей реєстр є важливим інструментом для аналітики та управління галуззю, експерти відзначили дещо нижчий його пріоритет порівняно з попередніми напрямками, оскільки він безпосередньо не впливає на тренувальний і змагальний процеси.

На останньому (п'ятому) місці, була визначена інформаційна система спортивної медицини. Попри свою значущість, цей напрям отримав найнижчий

пріоритет серед експертів. Система спортивної медицини передбачає цифровізацію медичних карток спортсменів, моніторинг стану здоров'я та контроль за реабілітацією і є важливим компонентом комплексного підходу до підготовки спортсменів. Водночас упровадження цифрових проєктів у медичну сферу потребує значних зусиль із точки зору стандартизації, конфіденційності даних та інтеграції з іншими медичними системами, що може ускладнити швидке й ефективно впровадження таких проєктів.

Коефіцієнт конкордації Кендала $W=0,846$ підтвердив високий рівень узгодженості зазначених оцінок експертів; χ^2 -критерій дорівнював 40,6, що підтверджує високу статистично значущу узгодженість думок експертів ($p \leq 0,01$).

Відповідно до рекомендацій експертів, на наш погляд, упровадження цифрових проєктів має здійснюватися поетапно, з акцентом на найбільш пріоритетних напрямках, що забезпечать досягнення оптимальних результатів у покращенні організаційно-управлінських процесів у сфері ФКіС.

У результаті проведеного SWOT-аналізу, опитування та експертної оцінки фахівців обґрунтовано комплекс організаційних та управлінських засад, необхідних для сталого розвитку сфери фізичної культури і спорту в умовах цифрової трансформації.

Організаційні засади передбачають модернізацію організаційно-управлінської структури державного управління у сфері фізичної культури і спорту, створення цифрових платформ для інтеграції інформаційних ресурсів, а також розробку інформаційно-аналітичних систем для збереження, систематизації та представлення верифікованих даних про діяльність у цій сфері.

Управлінські засади включають реінжиніринг адміністративних та управлінських процесів, удосконалення нормативно-правового регулювання відповідно до сучасних викликів цифровізації, упровадження інноваційних цифрових рішень для підвищення ефективності управлінських процесів, розвиток ВІ-аналітики для покращення ухвалення управлінських рішень, а також

системне підвищення рівня цифрової компетентності кадрового складу, що забезпечить адаптацію фахівців до сучасних умов функціонування галузі.

Висновки до розділу 3

Констатуємо, що вивчення зарубіжного досвіду управлінських процесів у сфері фізичної культури і спорту в умовах цифрової трансформації є актуальним завданням. Це дозволяє нам виявити найкращі практики та інновації, які можуть бути успішно впроваджені в українському контексті.

Було проведено моніторинг використання цифрових платформ, мобільних додатків, аналітичних інструментів та інших рішень, спрямованих на оптимізацію управління у сфері фізичної культури і спорту в 10 країнах світу – Китаї, Австралії, Естонії, Великій Британії, Канаді, Норвегії, Новій Зеландії, Сінгапурі, США, Франції. Проведений аналіз дозволив отримати цінні уявлення про те, як сучасні цифрові технології можуть покращити процеси управління, забезпечити зручний доступ до інформації та підтримку прийняття рішень.

Система спортивного менеджменту Китаю відносно стабільна, має чітку організаційну структуру з розподілом повноважень і налагодженим механізмом управління змагальним спортом, включно з плануванням, організацією та контролем проведення спортивних заходів на національному та міжнародному рівнях. Така модель сприяє сталому розвитку спорту в країні та зміцненню її позицій на світовій арені.

Система спортивного менеджменту Естонії базується на цифрових рішеннях, що забезпечують відкритість і прозорість інформації про розвиток фізичної культури і спорту. Вона також дає змогу формувати статистичні вибірки для глибокого аналізу тенденцій розвитку спорту в розрізі часових періодів і територіальних одиниць, що сприяє ефективному стратегічному плануванню.

Ретельний аналіз підходів зарубіжних країн, які мають різні моделі державного управління та ставлять перед собою різні завдання щодо розвитку

фізичної культури і спорту, свідчить про те, що в сучасному світі будь-який підхід до організаційно-управлінської діяльності може успішно базуватися на використанні цифрових технологій для ефективного її забезпечення.

Поєднання цифрових технологій з управлінськими практиками на засадах упровадження прогресивного зарубіжного досвіду сприятиме створенню сучасної, ефективної та гнучкої системи управління сферою фізичної культури і спорту в Україні.

На основі проведеного системного аналізу організаційно-управлінської структури сфери ФКіС та SWOT-аналізу технологій управління сфери фізичної культури і спорту визначено основні сильні та слабкі сторони, а також можливості і загрози, що впливають на систему управління у сфері ФКіС. Отримана під час дослідження узагальнена матриця SWOT-аналізу дозволила сформулювати основні напрями поліпшення функціонування управлінських процесів у сфері фізичної культури і спорту в умовах цифрової трансформації. Одним із ключових заходів для досягнення цих поліпшень є створення Аналітичної інформаційно-комунікаційної системи сфери фізичної культури і спорту.

Проведене опитування підтвердило наявний запит суб'єктів сфери фізичної культури і спорту на цифровізацію управлінських процесів та готовність до впровадження інформаційних технологій у свою діяльність.

Переважає більшість опитаних переконана в тому, що цифрова трансформація процесів управління сферою фізичної культури і спорту спростить їхню роботу. Цільова аудиторія розраховує, що система управління в зазначеній сфері може бути спрощена за рахунок упровадження сучасних інформаційних технологій, а отже, управлінські процеси, протікатимуть швидше й ефективніше. Респонденти сподіваються на прозорість у комунікаціях між ієрархічними ланками системи управління галуззю, що так само реалізується засобами цифровізації. Оскільки стейкхолдери, які взяли участь в опитуванні, залучені до широкого кола процесів у сфері фізичної культури і спорту,

очевидною є потреба комплексного підходу до реформування системи управління на стадії реалізації цього проєкту.

Результати експертного аналізу показали, що впровадження цифрових рішень у сфері фізичної культури і спорту має великий потенціал для покращення організаційно-управлінських процесів. Електронний паспорт спортсмена / тренера отримав найвищий пріоритет завдяки значному впливу на персоніфікований облік та автоматизацію процесів відбору та підготовки спортсменів. Електронний календарний план спортивних змагань і заходів також займає важливе (друге) місце, оскільки сприятиме підвищенню якості планування спортивних подій, їх координації та доступності інформації для зацікавлених сторін. Електронний реєстр спортивної інфраструктури, на думку експертів, є третім за значущістю реалізації цифровим проєктом, який надасть актуальні дані про спортивні споруди та майданчики, їх доступність, технічний стан і рівень завантаженості. Хоча Електронний реєстр організацій, установ та закладів фізкультурно-спортивної спрямованості відіграє важливу роль у структуризації та впорядкуванні інформації про суб'єкти спортивної діяльності, експерти віднесли його до менш пріоритетних напрямів. Останнім за рівнем пріоритетності експерти визначили цифровізацію спортивної медицини, основними завданнями якої є моніторинг стану здоров'я спортсменів, контроль реабілітаційних процесів та допуску до тренувань і змагань.

Вбачається, що впровадження цифрових проєктів має здійснюватися поетапно, з акцентом на найбільш пріоритетних напрямках, що забезпечать досягнення оптимальних результатів у покращенні організаційно-управлінських процесів у сфері ФКиС.

Отримані висновки можуть бути використані на етапі формування загальної концепції розвитку організаційно-управлінської структури сфери ФКиС.

Результаті досліджень, викладені в цьому розділі, знайшли відображення в публікаціях [15, 16, 18, 40, 41, 42, 105, 125, 126, 145].

РОЗДІЛ 4

МОДЕЛЬ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКИХ ЗАСАД РОЗВИТКУ СФЕРИ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

4.1. Розроблення моделі вдосконалення організаційно-управлінських засад розвитку сфери фізичної культури і спорту в умовах цифрової трансформації

Відповідно до Постанови КМУ № 1089 від 4 листопада 2020 р. «Про затвердження Стратегії розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року» одним із напрямів державної політики було визначено цифрову трансформацію сфери фізичної культури і спорту, що має суспільно важливе значення, бо йдеться про інтенсифікацію процесів у галузі за рахунок використання індустрії інформаційних послуг на базі ІТ. Постійне вдосконалення чинної нормативно-правової бази й організаційної структури органів влади спонукає запроваджувати та використовувати на практиці публічне управління та адміністрування нових технологічних інструментів, спрямованих на поліпшення інформаційного обміну між органами влади та громадськістю на всіх рівнях взаємодії – як по вертикалі, так і по горизонталі.

Успішне поєднання цифрових технологій з управлінськими практиками може значно покращити організаційні процеси, підвищити ефективність функціонування спортивних установ, забезпечити доступність послуг та сприяти розвитку конкурентоспроможності сфери на національному й міжнародному рівнях.

На основі проведеного системного аналізу організаційно-управлінської структури сфери ФКіС та SWOT-аналізу організаційно-управлінських процесів у сфері фізичної культури і спорту було визначено ключові сильні та слабкі сторони, а також можливості й загрози, що впливають на систему управління у сфері ФКіС. Узагальнена матриця SWOT-аналізу стала основою для

формулювання основних напрямів удосконалення організаційно-управлінських процесів у сфері фізичної культури і спорту в умовах цифрової трансформації.

Доведено необхідність проведення реінжинірингу організаційно-управлінської структури державної сфери ФКіС, упровадження сучасних цифрових рішень для оптимізації управлінських процесів, а також переходу на цифрову взаємодію між Мінмолодьспорту та суб'єктами сфери фізичної культури і спорту.

Результати проведеного експертного опитування підтвердили доцільність перегляду місця цифрових рішень в управлінні сферою ФКіС в бік його розширення. Переважна більшість опитаних висловила переконання, що цифрова трансформація значно спростить управлінські процеси, зробить їх більш оперативними та ефективними. Цільова аудиторія очікує, що завдяки впровадженню сучасних інформаційних технологій система управління сферою ФКіС стане більш прозорою та зручною, а процеси в ній протікатимуть швидше. Важливим аспектом є покращення комунікацій між ієрархічними ланками системи управління, що також можна реалізувати через цифрові технології. Оскільки стейкхолдери, які взяли участь в опитуванні, залучені до широкого кола процесів у сфері ФКіС, очевидно є потреба комплексного підходу до модернізації організаційно-управлінських процесів в умовах цифрової трансформації.

Таким чином, розроблення моделі вдосконалення організаційно-управлінських засад розвитку сфери фізичної культури і спорту (далі – Модель) є необхідною для створення сучасної, ефективної та гнучкої системи управління, здатної адаптуватися до нових технологічних вимог і забезпечити сталий розвиток сфери ФКіС.

На рисунку 4.1 представлено модель удосконалення організаційно-управлінських засад розвитку сфери фізичної культури і спорту в умовах цифрової трансформації.

Передумови розроблення Моделі мають комплексний характер. По-перше, сучасні виклики, із якими стикається управління сферою фізичної культури і

спорту, зумовлюють необхідність підвищення адаптивності та ефективності управлінських процесів. Ці виклики включають зміну соціально-економічних умов, зростання конкуренції, очікування суспільства щодо якості послуг у сфері фізичної культури і спорту, а також швидкі темпи науково-технічного прогресу.

По-друге, інтеграція цифрових технологій стає ключовим фактором для забезпечення підвищення ефективності організаційно-управлінських процесів. Використання цифрових рішень дозволяє автоматизувати рутинні операції, оптимізувати управлінські комунікації, забезпечувати більш точне планування й контроль, мінімізувати кількість помилок за рахунок зменшення впливу людського фактору, а також сприяти персоналізації послуг для всіх суб'єктів фізкультурно-спортивної діяльності.

Третім важливим чинником є зростання вимог до прозорості та доступності інформації. У сучасному суспільстві користувачі та всі зацікавлені сторони дедалі більше орієнтуються на відкритість управлінських процесів, очікуючи надання достовірної, актуальної та зрозумілої інформації. Це вимагає впровадження сучасних інформаційно-аналітичних платформ та інформаційно-комунікаційних систем, які б дозволяли громадськості та зацікавленим сторонам мати доступ до релевантних даних, забезпечували ефективну комунікацію та підзвітність діяльності управлінських структур.

Четвертим чинником виступає необхідність забезпечення кібербезпеки та захисту даних. У зв'язку зі збільшенням обсягів цифрової інформації у сфері фізичної культури і спорту важливим завданням є створення ефективних механізмів захисту від кіберзагроз, запобігання несанкціонованому доступу до інформаційних ресурсів, забезпечення захисту конфіденційної інформації користувачів та дотримання міжнародних стандартів.

До цільового блоку моделі вдосконалення організаційно-управлінських умов розвитку сфери фізичної культури і спорту в умовах цифрової трансформації входить мета і завдання.

Мета: розвиток сфери фізичної культури і спорту в умовах цифрової трансформації через впровадження інноваційних управлінських і організаційних

практик, заснованих на використанні цифрових технологій, що забезпечать підвищення ефективності, доступності та конкурентоспроможності сфери ФКіС.

Для досягнення поставленої мети необхідно забезпечити поетапну реалізацію таких завдань:

- 1) аналіз сучасного стану сфери фізичної культури і спорту, виявлення проблем та потреб для подальшого розвитку в умовах цифрової трансформації;
- 2) розроблення та інтеграція Аналітичної інформаційно-комунікаційної системи сфери ФКіС;
- 3) забезпечення відкритого доступу до інформації для громадськості та зацікавлених сторін;
- 4) розроблення системи моніторингу та оцінки ефективності впровадженої моделі;
- 5) формування практичних рекомендацій для вдосконалення управління в умовах цифрової трансформації.

Фундаментом Моделі виступає Аналітична інформаційно-комунікаційна система сфери фізичної культури і спорту, яка є комплексною платформою для обробки даних та адміністрування державних управлінських процесів. Ця система орієнтована на підвищення ефективності, прозорості та доступності організаційно-управлінських процесів у сфері фізичної культури і спорту, забезпечуючи адаптацію до умов цифрової трансформації та інноваційних викликів.

Організаційно-технологічний блок включає впровадження сучасних цифрових технологій для підвищення ефективності управління сферою фізичної культури і спорту. Ідеться про використання передових ІТ-рішень для автоматизації адміністративних та управлінських процесів, а також аналітики. Збір та аналіз великих обсягів даних та їх використання дозволяє здійснювати більш точне планування та прийняття рішень.

МОДЕЛЬ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКИХ ЗАСАД РОЗВИТКУ СФЕРИ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

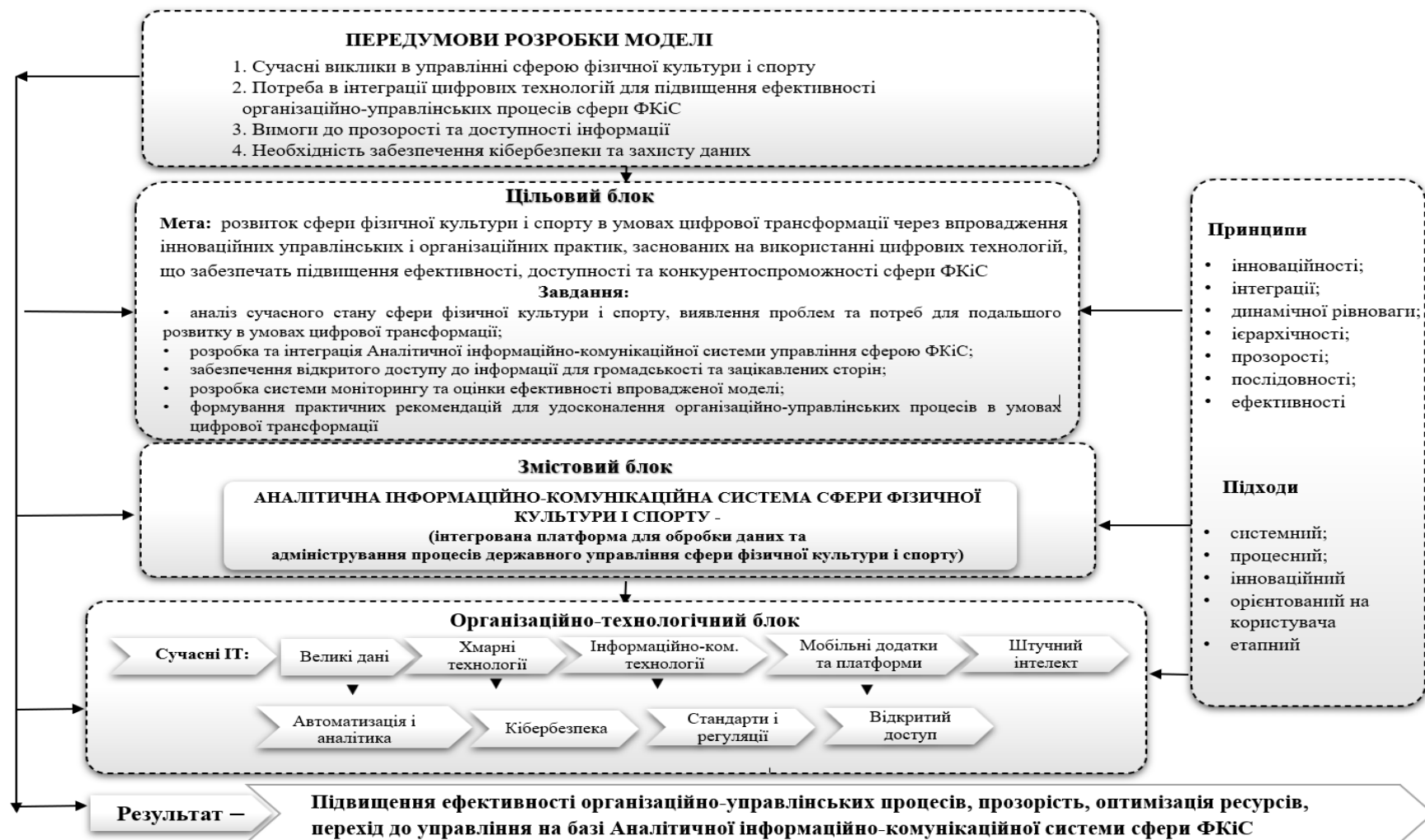


Рисунок 4.1 – Модель удосконалення організаційно-управлінських засад розвитку сфери фізичної культури і спорту в умовах цифрової трансформації

Важливим аспектом є публікація відкритих даних, що забезпечує доступ до інформації для громадськості та сприяє прозорості та підзвітності.

Кібербезпека відіграє ключову роль у захисті даних від несанкціонованого доступу та зловживань, а дотримання міжнародних та національних стандартів збереження та обробки даних гарантує їх відповідність вимогам законодавства.

Зважаючи на результати критичного аналізу публікацій, в основу Моделі слід імплементувати принципи й підходи, які забезпечують структуроване, зрозуміле та узгоджене вирішення поставлених завдань.

Принцип інноваційності передбачає впровадження новітніх технологій та підходів для підвищення ефективності управління та розвитку сфери фізичної культури і спорту. У полі зору завжди має лишатися активне використання цифрових інструментів, аналітичних систем, автоматизацію організаційно-управлінських процесів, що дозволяють адаптувати сферу ФКіС до сучасних вимог та підвищити ефективність її розвитку, відповідаючи на виклики цифрової трансформації.

Принцип інтеграції полягає в об'єднанні даних із різних джерел в єдину Аналітичну інформаційно-комунікаційну систему, що сприяє узгодженості даних, забезпечує їх доступність та дозволяє здійснювати комплексний аналіз для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Принцип динамічної рівноваги забезпечує баланс між стабільністю та здатністю до швидкої адаптації в умовах мінливого середовища, передбачаючи гнучкість системи управління, яка дозволяє швидко реагувати на зовнішні та внутрішні зміни без втрати ефективності.

Принцип ієрархічності передбачає вертикальний поділ рівнів управління й підпорядкування нижчих рівнів управління вищим. Цей принцип враховується під час формування організаційних структур управління, побудови апарату управління, розстановки кадрів. Оскільки система управління сферою ФКіС має багатоступеневу структуру, ієрархічність проявляється в ній закономірно в ході функціонування й розвитку. Це дозволяє зберігати порядок та контроль на

кожному рівні управління, від місцевих органів до центральних державних установ, забезпечуючи належну координацію та підзвітність.

Принцип прозорості є особливо важливим для сфери ФКіС, оскільки відкритий доступ до інформації про використання державних ресурсів, результати спортивних змагань і діяльність спортивних організацій дозволяє підвищити рівень довіри до управлінських рішень. Це сприяє ефективному контролю з боку громадськості та зацікавлених сторін, забезпечуючи підзвітність і прозорість у використанні державних коштів для розвитку фізичної культури і спорту в країні. З іншого боку, дотримання цього принципу посилить антикорупційну практику у сфері та сприятиме посиленню довіри з боку інвесторів.

Принцип послідовності передбачає дотримання чіткого порядку дій та етапів реалізації управлінських рішень, що забезпечує стабільність і передбачуваність процесів, сприяє досягненню запланованих результатів та мінімізує ризики в діяльності органів управління сфери фізичної культури і спорту.

Принцип ефективності вимагає оптимального використання ресурсів у сфері фізичної культури і спорту для досягнення максимальних результатів. Це означає мінімізацію витрат, максимальне підвищення продуктивності та впровадження інноваційних методів управління, що дозволяють ефективно використовувати як фінансові, так і людські ресурси для розвитку інфраструктури, підтримки спортсменів і популяризації фізичної активності серед різних верств населення.

Усі перелічені принципи забезпечують комплексний та збалансований підхід до управління й розвитку сфери фізичної культури і спорту, враховуючи вимоги сучасного цифрового середовища.

Інтеграційний підхід у контексті дослідження передбачає об'єднання різних інформаційно-комунікаційних систем, даних та процесів у єдину, скоординовану систему. Метою є створення взаємопов'язаної інфраструктури, яка дозволяє більш ефективно управляти ресурсами та приймати обґрунтовані

рішення на основі комплексного аналізу даних. Це допоможе зрозуміти, як різні елементи організаційної структури можуть бути ефективно об'єднані для досягнення кращих результатів.

Системний підхід забезпечує розгляд усіх складових елементів управлінської моделі як частин єдиного цілого. У межах дослідження це дозволить аналізувати взаємодію між різними компонентами системи та їх вплив на загальну ефективність управління. Такий підхід допомагає розглянути всі аспекти моделі у взаємозв'язку, що сприяє створенню цілісної та ефективної системи. Окрім того, система управління сферою ФКіС представлена здебільшого численними нелінійними підсистемами з різнорідними елементами. А це оголює потребу аналізу не просто цих елементів та їх взаємодії, а факторів, які спрямовані на забезпечення цілісності всієї системи всупереч її неоднорідності.

Процесний підхід фокусує увагу на оптимізації бізнес-процесів, включаючи автоматизацію рутинних завдань, підвищення ефективності та скорочення витрат. У контексті дослідження це допоможе визначити ключові процеси, які потребують удосконалення, і запропонувати конкретні рішення для їх оптимізації. Це може включати аналіз наявних процесів, виявлення їх недоліків та розробку нових, більш ефективних підходів до управління.

Інноваційний підхід включає впровадження новітніх технологій та методів для підвищення ефективності та адаптивності системи. Дослідження може зосередитися на аналізі впливу новітніх технологій на управлінські процеси та їхній потенціал для покращення результатів. Це включає використання сучасних цифрових інструментів, великих даних, хмарних технологій та штучного інтелекту.

Орієнтований на користувача підхід забезпечує врахування потреб та очікувань користувачів під час розробки та впровадження системи. У дослідженні це може включати аналіз задоволеності користувачів, їхнього досвіду та пропозицій щодо покращення системи. Це допоможе створити більш зручну та ефективну систему, яка відповідає потребам усіх зацікавлених сторін.

Етапний підхід передбачає реалізацію поставлених завдань щодо вдосконалення організаційно-управлінських засад розвитку сфери фізичної культури і спорту в умовах цифрової трансформації поетапно. У контексті дослідження це дозволить детально описати процес упровадження, виявити можливі ризики та запропонувати шляхи їх мінімізації. Поетапний підхід забезпечує краще планування та контроль за реалізацією поставлених завдань, що сприяє досягненню запланованих результатів.

Результатом реалізації Моделі є здійснення переходу до управління сферою фізичної культури і спорту на базі Аналітичної інформаційно-комунікаційної системи, що забезпечить значне підвищення ефективності організаційно-управлінських процесів, покращення координації між державними органами, підвищення прозорості в прийнятті рішень. Упровадження системи також сприятиме створенню єдиного інформаційного простору для всіх суб'єктів сфери фізичної культури і спорту, що полегшить доступ до актуальної інформації, дозволить здійснювати моніторинг, аналіз та оцінку стану розвитку фізичної культури і спорту на всіх рівнях.

Аудиторія, яка потребує реалізації запропонованої Моделі: представники спортивних федерацій, працівники Мінмолодьспорту та ДУ «Укрспортзабезпечення», Інваспорт, спортсмени, тренери, уболівальники, представники НОК, міжнародні спортивні організації, судді, інвестори та спонсори, підприємці галузі, органи контролю.

4.2 Формування Аналітичної інформаційно-комунікаційної системи сфери фізичної культури і спорту (на прикладі Міністерства молоді та спорту України)

Як було визначено в попередніх дослідженнях, основою Моделі вдосконалення організаційно-управлінських засад розвитку сфери фізичної культури і спорту є Аналітична інформаційно-комунікаційна система, яка

функціонує як комплексна платформа для збору, обробки та аналізу даних, а також для адміністрування управлінських процесів у сфері ФКіС.

Аналітична інформаційно-комунікаційна система спрямована на поліпшення комунікації між різними управлінськими рівнями, стейкхолдерами та суб'єктами сфери фізичної культури і спорту, забезпечуючи оперативний обмін інформацією та координацію дій.

На рис. 4.2 представлена архітектура Аналітичної інформаційно-комунікаційної системи сфери ФКіС (далі – АІКС сфери ФКіС).

Мета розроблення АІКС сфери ФКіС – створення інтегрованої платформи для збору, обробки, зберігання та аналізу даних, забезпечення прозорості та ефективності процесів державного управління у сфері ФКіС. АІКС спрямована на підвищення ефективності державного управління у сфері фізичної культури і спорту, забезпечення швидкості, обґрунтованості та прозорості управлінських рішень на основі верифікованих даних шляхом переходу на цифрову модель управління та електронного формату взаємодії.

АІКС передбачає створення та введення в експлуатацію таких інформаційно-комунікаційних систем: Електронний календарний план спортивних змагань та заходів, Електронний реєстр спортивних звань, електронний реєстр спортивних організацій, електронний реєстр спортивних споруд, Електронний кадровий реєстр сфери ФКіС, Електронний модуль для спортивної медицини, Адміністративно-аналітичний модуль для органів управління, державна спортивна інформаційна система.

Протягом 2023–2024 року було розроблено та впроваджено окремі інформаційно-комунікаційних систем з АІКС сфери ФКіС, що підтверджено актами впровадження.



АРХІТЕКТУРА АНАЛІТИЧНОЇ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ СФЕРИ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ

Мета - створення інтегрованої платформи для збору, обробки, збереження та аналізу даних, забезпечення прозорості та ефективності процесів державного управління у сфері ФКіС

Основні задачі

- 1) створення основних реєстрів в яких обліковується інформація по спортивним організаціям, спортивним спорудам, людям та закодам;
- 2) впровадження створених реєстрів для залучення в них користувачів та наповнення їх даними;
- 3) розширення функціональних можливостей створених інформаційно-комунікаційних систем для оцифрування адміністративних процесів та взаємодії суб'єктів в сфері ФКіС, зокрема реалізація функцій, що дозволять керувати діяльністю організацій, а також відслідковувати та аналізувати процеси спортивної діяльності для прийняття в подальшому відповідних керівних рішень;
- 4) розробка адміністративно-аналітичного модуля з використанням ВІ-технологій для забезпечення централізованого управління, моніторингу, аналізу даних та підтримки прийняття рішень;
- 5) створення механізму взаємодії державних інформаційних ресурсів в сфері ФКіС з приватними інформаційними системами;
- 6) розробка державної спортивної інформаційної системи як єдиного інтерфейсу для роботи зі всім існуючим функціоналом інформаційно-комунікаційних систем та публічних електронних реєстрів сфери ФКіС.

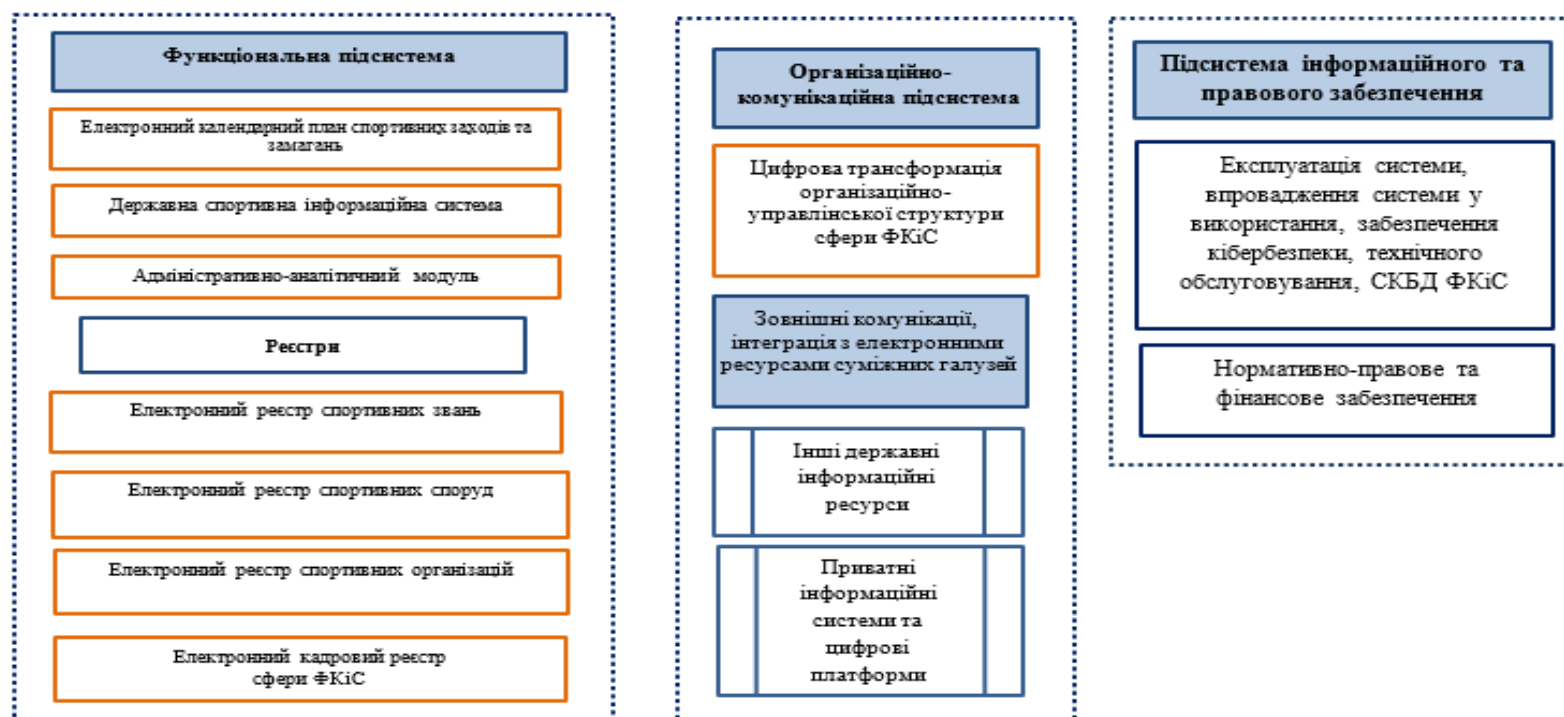


Рисунок 4.2 – Архітектура Аналітичної інформаційно-комунікаційної системи сфери ФКіС

Електронний календарний план спортивних змагань і заходів (далі – ЕКП) – документ, у якому на відповідний рік визначаються організаційні та фінансові питання щодо забезпечення проведення відповідних спортивних заходів та який затверджується центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері фізичної культури і спорту.

До недавнього часу не було централізованої бази даних, що містила б повну інформацію про спортивні заходи, їх планування, проведення та результати. Для отримання даних необхідно було здійснювати пошук інформації серед оприлюднених наказів, що створювало ризики маніпуляцій, особливо в питаннях фінансування чи присвоєння спортивних звань. Брак систематизованої інформації також унеможливлює аналіз залежностей між показниками, що призводить до невиправданих бюджетних втрат.

Інформаційно-комунікаційна система «Електронний календарний план спортивних змагань та заходів» (далі – ІКС ЕКП) дозволяє створювати ЄКП, вносити зміни до нього, опрацьовувати деталі організації та проведення спортивних заходів, а також формувати в одному місці публічну звітність.

ІКС ЕКП, що зараз працює в режимі дослідної експлуатації, має використовуватися як сукупність програмних, інформаційних, організаційних заходів для підвищення ефективності керування управлінськими процесами, що автоматизуються, і включає: базу даних для збереження інформації; набір параметрів за кожним спортивним заходом; кабінети суб'єктів, що працюють із ЕКП з необхідним функціоналом; модуль експорту-імпорту даних; модуль накладення кваліфікованого електронного підпису, модуль передачі даних на зовнішні ІКС через API (Application Programming Interface).

На рис. 4.3 представлено фрагмент функціонування інформаційно-комунікаційної системи «Електронний календарний план спортивних змагань та заходів».

The image shows two side-by-side screenshots of a web application interface. The left screenshot is titled 'Формування заявки на формування заходів' (Formulation of an application for the formulation of events). It features a table with columns for 'Назва' (Name), 'Місце проведення' (Venue), 'Дата початку' (Start date), and 'Дата завершення' (End date). The table lists several events, including 'Чемпіонат України' (Ukraine Championship) and 'Кубок України' (Ukraine Cup). The right screenshot is titled 'Пропозиція на формування заходу' (Proposal for the formulation of an event). It contains various input fields for details like 'Назва заходу' (Event name), 'Вік' (Age), 'Дата початку заходу' (Event start date), and 'Дата завершення заходу' (Event end date). It also includes a section for 'Тип заходу' (Event type) with radio buttons for 'національний' (national) and 'міжнародний' (international).

Рисунок 4.3 – Фрагмент функціонування інформаційно-комунікаційної системи «Електронний календарний план спортивних змагань та заходів»

Наші дослідження підтвердили, що в умовах сучасного розвитку спорту вищих досягнень в Україні виникла нагальна потреба в створенні системи, яка б забезпечила прозорість і доступність інформації про присвоєння спортивних звань. До розробки та впровадження створеного нами Електронного реєстру спортивних звань (далі – Реєстр звань) не було онлайн-сервісу для процесу подачі та розгляду інформації (документів) для присвоєння спортивних звань «Майстер спорту України», «Майстер спорту України міжнародного класу», «Заслужений майстер спорту України», «Заслужений тренер України» з олімпійських, неолімпійських та національних видів спорту, а також видів спорту осіб з інвалідністю в Мінмолодьспорту.

Важливість такої ініціативи зумовлена не лише необхідністю публічного висвітлення інформації про спортивні звання, але й потребою в спрощенні процесу подачі та обробки заяви і документів на присвоєння спортивного звання. Через брак можливості подавати та здійснювати моніторинг розгляду документів для присвоєння спортивних звань в онлайн-режимі виникала низка корупційних ризиків. Неможливо було відслідкувати етапність розгляду поданих документів, а отже мінімізувати ризики вимагання неправомірної вигоди за пришвидшення їх розгляду, а також потенційних корупційних зловживань на рівні «спортсмен – керівництво федерації» під час подання документів спортсмена для присвоєння

спортивного звання. База даних, яка містила інформацію про осіб, яким присвоєно спортивні звання, оброблялася Управлінням роботи з персоналом Міністерства молоді та спорту України в ручному режимі в таблиці Excel. Дані реєстру не публікувались у форматі відкритих даних ані на сайті Мінмолодьспорту, ані на державному вебпорталі відкритих даних.

Розроблений онлайн-сервіс для переведення в публічну площину процесу присвоєння спортивних звань із видів спорту, офіційно визнаних в Україні, є електронною комунікаційною системою, яка містить у собі електронний реєстр спортивних звань. Система являє собою сукупність технічних засобів та програмних комплексів для забезпечення процедури присвоєння спортивних звань із видів спорту, визнаних в Україні. Реєстр розміщений за посиланням: <https://title.mms.gov.ua/roster>.

На рис. 4.4 представлено фрагмент функціонування електронної комунікаційної системи «Онлайн-сервіс для переведення в публічну площину процесу присвоєння спортивних звань із видів спорту, офіційно визнаних в Україні».

Публічний реєстр присвоєння спортивних звань

Реєстр присвоєних спортивних звань

Присвоєно	ПБ спортивного/тренера	Стать	Звання	Вид спорту	Суб'єкт надання	Варіант	Регіон
26.12.2024	МАТРО Ірина Ігорівна	Жінка	Майстер спорту України	книжний спорт	КЛІШО "СВОБОДА" кнж. спорту ДНУ	—	Дніпропетровська
26.12.2024	ДЮЖІ Тетяна Миколаївна	Жінка	Заслужений тренер України	парна легка атлетика (з уразливими СРП)	Регіональний центр "Баскет" — «Баскет»	—	Вінницька об.
26.12.2024	БАТА Ірина Володимирівна	Жінка	Майстер спорту України	книжний спорт	ФКС "ДІАЛОГ"	—	Дніпропетровська
24.12.2024	ФАВЕНКО Артем Миколайович	—	Заслужений майстер спорту України	футбол	—	—	Івано-Франківська
24.12.2024	МИКОЛОС Микола Миколайович	—	Заслужений майстер спорту України	футбол	—	—	Івано-Франківська

Зареєстрованих організацій (1714)

Область	Коротка назва	Повна назва	ЄДРПОУ	ПБ керівника
Вінницька область	НДЮСШ №6	Заклад "Міська дитячо-юнацька спортивна школа №6"	34786502	Ірина Миколаївна Іваницька
Вінницька область	Літвинська ДЮСШ	Літвинська дитячо-юнацька спортивна школа	2618786	МАКСИМІАН ВАСИЛИЙ ІВАНОВИЧ
Вінницька область	ДЮСШ "Авангард"	Кіровоградська дитячо-юнацька спортивна школа "Авангард"	2722463	Ірина Сергіївна Володимирівна
Вінницька область	ВЮСШЧ	Вінницька обласна школа вищої спортивної майстерності	1336470	Андрій Миколайович Андрійчук
Вінницька область	ФКСВ	Федеральний спеціальний спорт клуб	4386460	Ірина Романівна Андрійчук
Вінницька область	ГО "ФІТБ"	Громадська організація "Фізична культура та спорт Волин"	3752792	Олександр Євгенійович Костюк
Вінницька область	ДЮСШ-3	Купальний заклад "Дитячо-юнацька спортивна школа №3 П'ятихатський район"	4952295	Григорій Васильович Григорієв

Заявки для присвоєння спортивних звань (1868)

Дата	ПБ спортивного/тренера	Повний назва дані з об'єктом	Стать	Звання	Вид спорту	Суб'єкт надання	Варіант	Область	Дія
14.01.2025	ХИМЕНКО Ірина Ігорівна	На розгляд в регіональну спортивну комісію з питань фізичної культури і спорту (П.н.СД)	Жінка	Майстер спорту України	книжний спорт	ГО "ЮРІЙАН ВАСИЛЬ ПРОКОПЦЕВИЧ"	—	Область міста	Приняти рішення
13.01.2025	САДІ Дарина Олександрівна	На розгляд в регіональну спортивну комісію з питань фізичної культури і спорту (П.н.СД)	Жінка	Майстер спорту України	книжний спорт	ГО "ЮРІЙАН ВАСИЛЬ ПРОКОПЦЕВИЧ"	—	Область міста	Приняти рішення
13.01.2025	САВІНСЬКИЙ Артем Радислав	На розгляд в регіональну спортивну комісію з питань фізичної культури і спорту (П.н.СД)	Чоловік	Майстер спорту України	книжний спорт	ГО "ЮРІЙАН ВАСИЛЬ ПРОКОПЦЕВИЧ"	—	Область міста	Приняти рішення
13.01.2025	СОЛІСЬКА Ірина Євгенівна	На розгляд в регіональну спортивну комісію з питань фізичної культури і спорту (П.н.СД)	Чоловік	Майстер спорту України	книжний спорт	ВІТОВІТОВИЧ	ФСТ	Хмельницька	Приняти рішення

Звіт по реєстру

За виданим спорту

Вид спорту	МЧЖ	МЧЖ	ЖЧЖ	ВЧЖ
Олімпійський спорт	3	12	2	2
Інтерес до фізичної культури	2	51	1	1
Корисні знання	3	38	1	4
Більше	8	101	4	7

Рисунок 4.4 – Фрагмент функціонування електронної комунікаційної системи «Онлайн-сервіс для переведення в публічну площину процесу присвоєння спортивних звань із видів спорту, офіційно визнаних в Україні»

Електронний реєстр містить інформацію про спортивні звання, присвоєні з 2014 року, а також дані про спортсменів і тренерів, які мають спортивні звання. Інформація відображається у формі відкритих даних на Єдиному державному вебпорталі відкритих даних (<https://data.gov.ua/>).

Користувачі можуть здійснити пошук спортсмена за прізвищем та дізнатися, яке звання йому було присвоєно та з якого виду спорту. Аналогічно система забезпечує доступ до інформації про тренерів та інших представників спорту.

В електронному реєстрі присвоєння спортивних звань на цей час міститься інформація про присвоєння спортивних звань більш ніж 26 000 спортсменам і тренерам, подано більш ніж 2 000 заявок для присвоєння спортивних звань, зареєстровано 1 794 організацій.

Система онлайн-подання документів на присвоєння спортивних звань на етапі дослідної експлуатації функціонувала в тестовому режимі в дев'яти областях України, зокрема в Донецькій, Закарпатській, Запорізькій, Івано-Франківській, Львівській, Одеській, Полтавській, Тернопільській та Житомирській. Із 1 липня 2024 року Реєстр звань введено в промислову експлуатацію та нормативно врегульовано наказом Міністерства молоді та спорту № 7512 від 07.12.2023 року «Про затвердження Положення про Єдину спортивну класифікацію України».

Згідно із щорічною статистичною звітністю за формою 2-ФК, в Україні налічується близько 88,0 тис. спортивних споруд різноманітного призначення, власники або правокористувачі яких заявили про наявність цих споруд державним органам виконавчої влади. У сучасних умовах збережені наявні та постійно будуються нові фізкультурно-оздоровчі та спортивні споруди.

Із метою сприяння інтересам споживачів фізкультурно-спортивних послуг, спортивних організацій та власників спортивних споруд, забезпечення органів державної влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій інформацією про спортивні споруди було створено Електронний реєстр спортивних споруд (далі – ЕРСС).

Електронний реєстр спортивних споруд – це інформаційно-комунікаційна система, призначена для збирання, реєстрації, формування за єдиними ознаками та принципами, накопичення, зберігання та захисту інформації, ведення обліку, відображення та оброблення реєстрових даних про наявні спортивні споруди [20].

На рис. 4.5 представлено фрагмент функціонування інформаційно-комунікаційної системи «Електронний реєстр спортивних споруд».

The screenshot displays the 'Електронний реєстр спортивних споруд України' (Electronic Register of Sports Facilities of Ukraine) web application. The interface is in Ukrainian. The main header shows the GOV.UA logo and the title 'Електронний реєстр спортивних споруд України'. Below the header, there is a navigation bar with links like 'Усі об'єкти та споруди', 'Заявки', and 'Новини'. The main content area is titled 'Спортивні заклади та споруди' (Sports facilities and sports). It contains a form with several sections: 'Назва спортивної споруди' (Name of the sports facility), 'Тип споруди' (Type of facility), 'Область, м.Київ або м.Севастополь' (Region, Kyiv or Sevastopol), 'Населений пункт або район' (Settlement or district), 'Село, селище, район міста' (Village, settlement, district of the city), 'Категорія спортивної споруди' (Category of sports facility), 'Види фізкультурно-спортивних послуг' (Types of physical and sports services), and 'Види спорту, що культивується' (Types of sports that are cultivated). A map of Ukraine is visible on the right side of the form.

Рисунок 4.5 – Фрагмент функціонування інформаційно-комунікаційної системи «Електронний реєстр спортивних споруд»

Метою створення ЕРСС є вдосконалення обліку спортивних споруд в Україні.

Основними завданнями Електронного реєстру спортивних споруд є облік, інвентаризація та паспортизація спортивних споруд в електронній формі для визначення їх стану та доступності, зокрема шляхом прийняття цифрових інформаційних рішень та створення цифрової суб'єктності спортивної споруди, а саме:

1. Автоматизація обліку та управління інформацією про спортивні споруди, забезпечення доступу до електронних сервісів для користувачів.

2. Визначення спортивних споруд для проведення міжнародних змагань та створення умов для тренувань національних збірних.
3. Розвиток спортивних споруд міжнародного рівня для олімпійської, паралімпійської та дефлімпійської підготовки.
4. Формування мережі доступних спортивних споруд для всіх верств населення, зокрема для осіб з інвалідністю.
5. Моніторинг стану спортивних споруд та ефективності їх використання.
6. Створення бази даних для залучення інвесторів до будівництва та реконструкції спортивних споруд.
7. Забезпечення безперешкодного доступу осіб з інвалідністю до спортивних споруд.
8. Розроблення сервісів для дистанційного оформлення послуг із використанням спортивних споруд.

В ЕРСС на початок 2025 року подано майже 10 000 заявок та внесено інформацію про близько 5 000 спортивних споруд.

Із 1 травня 2024 року ЕРСС введено в промислову експлуатацію та нормативно врегульовано Постановою Кабінету Міністрів України № 176 від 16.02.2024 року «Деякі питання створення та функціонування Електронного реєстру спортивних споруд» [20].

Основними суб'єктами, що організовують спортивну діяльність, є спортивні організації. Термін «спортивна організація» вперше визначено Постановою Кабінету міністрів України № 235 від 04.03.2025 року «Деякі питання створення та функціонування Електронного реєстру спортивних організацій» (далі – Постанова КМУ).

Зазначена Постанова КМУ прийнята з метою вдосконалення обліку спортивних організацій та затвердження Порядку ведення Електронного реєстру спортивних організацій (далі – ЕРСО), згідно з яким завданням ЕРСО є, зокрема, ведення обліку спортивних організацій в електронній формі для прийняття управлінських рішень.

Для реєстрації спортивної організації програмним забезпеченням Реєстру формується запит до Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань – за ідентифікаційним кодом спортивної організації згідно з ЄДРПОУ, де перевіряється вид економічної діяльності. У разі наявності КВЕДів 85.51 «Освіта у сфері спорту та відпочинку» та/або 93.11 «Функціонування спортивних споруд», та/або 93.12 «Діяльність спортивних клубів», та/або 93.13 «Діяльність фітнес-центрів» спортивна організація проходить автоматичну верифікацію та реєструється в ЕРСО. У разі наявності КВЕДу 94.99 «Діяльність інших громадських організацій» публічним реєстратором здійснюється верифікація інформації про спортивну організацію, яка включає перевірку установчого документа спортивної організації, зокрема мети діяльності спортивної організації. Публічним реєстратором є уповноважена посадова особа структурного підрозділу з питань фізичної культури та спорту обласної або Київської міської державної адміністрації (військової адміністрації).

Електронний реєстр спортивних організацій створено в грудні 2024 року та введено в дослідну експлуатацію. Окрім реєстрації спортивної організації, в ЕРСО реалізовано функціонал подання спортивними організаціями адміністративних даних у сфері фізичної культури і спорту, а також можливість перевірки, узагальнення та аналізу таких даних посадовими особами Мінмолодьспорту, уповноваженими посадовими особами виконавчих органів сільських, селищних, міських, районних у містах (у разі їх утворення) рад, уповноваженими посадовими особами структурних підрозділів із питань фізичної культури і спорту обласних або Київської міської державних адміністрацій (військових адміністрацій) за формами звітності: 2-ФК, 5-ФК та 8-ФК.

Наступним етапом розвитку ЕРСО стане реалізація функціоналу обліку спортивних відділень, груп та секцій у спортивних організаціях, а також їх відвідувачів. Це дасть можливість створити єдину базу даних щодо надання фізкультурно-спортивних послуг, вести її в одному місці засобами ЕРСО та

ширити дані про послуги у форматі відкритих даних. Після реалізації зазначеного функціоналу будь-яка інформаційна система зможе створювати сервіси для відображення інформації про фізкультурно-спортивні послуги з реєстру, а також розширювати її додатковими наборами даних. Крім того, планується створити можливість робити запис про секції в ЕРСО через інтерфейс зовнішніх інформаційно-комунікаційних систем із накладанням на запис електронного підпису. Такий формат роботи буде сприяти поширенню кількості приватних спортивних інформаційних систем.

Внесення даних про відвідувачів спортивних відділень, груп та секцій дозволить бачити кількісні показники в будь-який момент часу в державних та комунальних спортивних організаціях, а також у приватних спортивних організаціях, які будуть користуватися зазначеним функціоналом за власним бажанням. Цей механізм дозволить бачити дублювання в записах про відвідувачів і своєчасно знаходити зловживання, що сприятиме боротьбі з фіктивними записами, які впливають на ефективність використання бюджетних коштів.

Регулювання роботи ЕРСО Постановою КМУ створює вимоги до державних і комунальних закладів. Для приватних закладів норми Постанови КМУ не є примусовими, але створюють можливості для користування функціоналом ЕРСО. Тому для залучення більшої кількості спортивних організацій до користування функціоналом ЕРСО потрібно впроваджувати стимулюючі механізми. Одним із таких механізмів є вищеописаний принцип роботи із зовнішніми інформаційно-комунікаційними системами, який фактично створить ринок приватних маркетплейсів, через які спортивні організації зможуть залучати додаткових споживачів своїх послуг, підвищуючи рівень своїх доходів.

На рис. 4.6 представлено фрагмент функціонування інформаційно-комунікаційної системи «Електронний реєстр спортивних організацій».

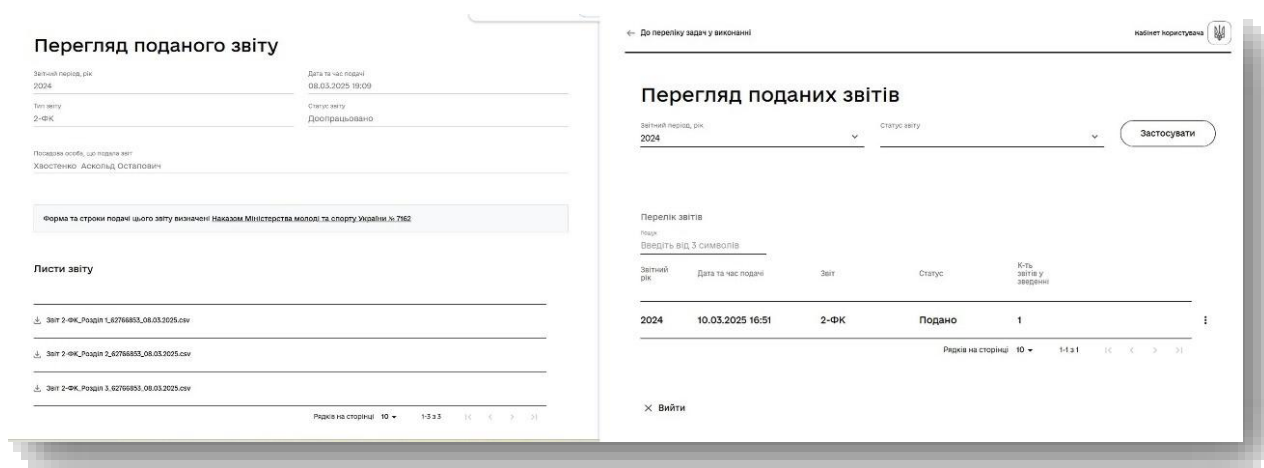


Рисунок 4.6 – Фрагмент функціонування інформаційно-комунікаційної системи «Електронний реєстр спортивних організацій»

Створення цифрової суб'єктності спортивних організацій на базі ЕРСО дозволяє організовувати подальше впровадження електронних сервісів, що пов'язані зі спортивними організаціями, наприклад облік членів громадських організацій спортивної спрямованості, надання адміністративних послуг, що пов'язані зі спортивними організаціями, облік господарської та фінансової діяльності спортивних організацій тощо. На перетині роботи ЕРСО з ІКС ЕКП можливий облік фактажу та результатів участі в змаганнях, на перетині роботи з ЕРСС – облік бронювання часу або оренди спортивних споруд.

Створивши механізм ведення обліку відвідувачів спортивних відділень, груп та секцій із зазначенням ідентифікатора людини, ми фактично організовуємо факт фіксації історії взаємодії людини зі спортивною організацією та тренерами, а також зі змагальною діяльністю в разі інтеграції процесів з ІКС ЕКП.

Однак, щоб людина могла бачити всі записи про себе в різних організаціях та заходах, необхідно створити її цифрову суб'єктність. Це стане можливим завдяки створенню Електронного кадрового реєстру сфери фізичної культури і спорту (далі – ЕКР). Зареєструвавшись у такому реєстрі, людина через особистий електронний кабінет зможе отримати дані про себе з усіх інших державних

інформаційно-комунікаційних систем і публічних електронних реєстрів, якщо в них зазначено її унікальний ідентифікатор. Ми вважаємо, що впровадження ЕКР є логічним наступним кроком після створення функціоналу обліку відвідування спортивних відділень, груп і секцій в ЕРСО. Інтеграція цих реєстрів дозволить реалізувати функціонал для підтвердження інформації про людину, коли спортивні організації додають її до учасників різних процесів, а також забезпечить можливість самостійної подачі заявок на участь у навчально-тренувальних, змагальних та інших заходах.

Наступним кроком після створення цифрової суб'єктності спортивних організацій та учасників процесів у сфері ФКіС може стати впровадження функціоналу для адміністрування спортивної медицини. Цей напрям безпосередньо пов'язаний зі спортивним життям людини, зокрема тренувальним і змагальним процесами, та відіграє ключову роль у забезпеченні гармонійного розвитку спортсмена.

Дослідження інформаційних потреб та аналіз процесів, що виконують спортивні організації, показують, що досі не було єдиної цифрової екосистеми, яка б забезпечувала повну та актуальну інформацію для спрощення доступу та оптимізації процесів взаємодії між суб'єктами сфери фізичної культури і спорту. Ведення розрізнених обліків, які містять неповні дані, унеможлиблює збір і збереження цілісної інформації (а отже й доступ до неї), необхідної для ефективного управління. Через брак перехресного обліку діяльності суб'єкти сфери фізичної культури і спорту втрачають спроможність функціонувати належним чином та потерпають від маніпуляцій із виділеними коштами.

Електронний реєстр спортивних організацій та Електронний кадровий реєстр, як складові АІКС сфери ФКіС, передбачають створення баз даних, що детально відображатимуть суб'єкти фізичної культури і спорту за основними напрямками діяльності, територіальним принципом та підпорядкованістю. Формування цифрової екосистеми не лише сприятиме систематизації даних, а й забезпечить виконання ключових управлінських функцій, необхідних для

ефективного адміністрування організацій та моніторингу спортивної діяльності, що, у свою чергу, дозволить ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення.

Завдяки такій системі можна буде безперешкодно отримувати інформацію про тренування спортсмена, його участь у змаганнях, результати виступів та стан здоров'я. Брак єдиної бази даних спричиняє серйозні проблеми: необхідну інформацію доводиться шукати в різних інстанціях, що суттєво ускладнює та уповільнює доступ до неї, а в деяких випадках такі дані можуть взагалі не зберігатися.

Несистемність обліку й неможливість відслідковувати функціональний стан спортсмена на різних етапах його тренувальної діяльності можуть призводити до маніпуляцій із результатами, особливо якщо ці результати впливають на отримання державного фінансування.

Крім того, брак електронної ідентифікації призводить до дублювання записів та можливості фінансування одного й того самого спортсмена з кількох джерел, при цьому сам спортсмен часто не знає про це, а кошти не надходять безпосередньо до нього. Такі порушення та помилки зрештою спричиняють невинуватені втрати бюджетних коштів.

Таким чином, створення реєстрів дозволяє забезпечити прозорість процесу управління суб'єктами сфери фізичної культури і спорту, більшою мірою долучити до нього громадянське суспільство та надати вичерпну інформацію, яка може бути основою для оптимізації прийняття управлінських рішень.

Зазначимо, що важливою складовою оптимізованої організаційно-управлінської системи є ще два компоненти.

Перший компонент – це адміністративно-аналітичний модуль для органів управління, який є центральною складовою Аналітичної інформаційно-комунікаційної системи сфери фізичної культури і спорту. Його основне призначення – забезпечення централізованого управління всіма інтегрованими системами через єдиний інтерфейс. Модуль сприяє ефективному адмініструванню, координації процесів і взаємодії між державними органами, органами місцевого самоврядування (ОМС) та кінцевими користувачами.

Цей модуль дозволяє здійснювати адміністрування ключових процесів, включаючи управління ролями користувачів, моніторинг активностей та статусів у всіх інтегрованих інформаційно-комунікаційних системах. Він надає також можливість редагування співробітниками Мінмолодьспорту з кабінету єдиної системи довідників та адміністрування процесів без необхідності перемикання між різними інформаційно-комунікаційними системами й платформами.

У модулі інтегровано ВІ-систему, яка забезпечує збір, обробку та візуалізацію даних для прийняття ефективних управлінських рішень у сфері фізичної культури і спорту. ВІ-система сприяє прозорості фінансування, оцінці ефективності програм, моніторингу виконання стратегічних цілей та плануванню ресурсів.

Мета адміністративно-аналітичного модуля полягає у створенні зручного й функціонального інструменту для забезпечення прозорого управління, інтеграції даних, спрощення адміністрування та підвищення рівня аналітичної підтримки органів управління в прийнятті стратегічних рішень у сфері фізичної культури і спорту.

Функціональні можливості АІКС сфери ФКиС повинні забезпечувати верифікацію інформації, а також реєстрацію авторизованих користувачів. Ідентифікація всіх авторизованих користувачів АІКС сфери ФКиС здійснюється шляхом електронної ідентифікації та автентифікації із застосуванням електронного підпису.

Функціонал АІКС має розмежовувати права користувачів на внесення, перегляд і редагування інформації, а також на створення, редагування, перегляд та обмін інформацією через електронні кабінети. Забезпечується можливість пошуку та перегляду відомостей із дотриманням вимог Закону України «Про захист персональних даних».

Важливим є автоматичне резервування й відновлення даних, а також захист інформації від несанкціонованого доступу, знищення та модифікації

відповідно до Закону України «Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах».

Другий компонент — це Державна спортивна інформаційна система. Як зазначалося вище, усі реєстри проєктуються таким чином, щоб з ними можна було взаємодіяти через зовнішні інформаційно-комунікаційні системи. У деяких видах спорту ці інформаційні системи вже є, а деякі будуть створені після оголошення умов цього процесу. Однак залишиться певна кількість організацій, які не знайдуть для себе підходящу ІКС. Для них необхідно створити державний варіант зовнішнього інтерфейсу, який дозволить з одного місця взаємодіяти зі всіма створеними електронними реєстрами та інформаційно-комунікаційними системами, а також працювати з тренувальним процесом, змагальним процесом, обліком спортивних звань, обліком збірних команд, кваліфікацією тренерів, спортивною медициною тощо. Однак через те, що державне управління не завжди стає, а бізнес є постійним фактором розвитку прогресу, потрібно створити можливості для конкурентних переваг для приватного бізнесу та розробити цю Державну спортивну інформаційну систему в базовому функціоналі, щоб надати можливості бізнесу розвивати власні продукти, конкуруючи між собою, а не з державним рішенням.

4.3 Очікувані результати реалізації завдань запропонованої моделі

Очікувані результати впровадження моделі розвитку сфери фізичної культури і спорту в умовах цифрової трансформації включають покращення ефективності управлінських процесів через застосування інноваційних цифрових технологій, що дозволить досягти високої доступності та конкурентоспроможності сфери ФКиС.

Завдяки поетапній реалізації поставлених завдань, серед яких розроблення та інтеграція Аналітичної інформаційно-комунікаційної системи сфери фізичної культури і спорту, забезпечення відкритого доступу до інформації для громадськості та зацікавлених сторін, буде створено ефективний механізм

управління, що сприятиме подальшому розвитку та вдосконаленню сфери ФКиС в умовах цифрових змін.

Без цифровізації процесу формування та коригування ЄКП було надзвичайно складно здійснювати оперативний аналіз, що з-поміж іншого негативно впливало на ефективність управління в галузі. Це також обмежувало прийняття обґрунтованих рішень у сфері спортивної політики та негативно позначалося на бюджеті держави, що могла зазнавати втрат через неефективне використання інформаційних ресурсів у спорті.

Створення Електронного календарного плану спортивних змагань і заходів об'єднає в одній інформаційно-комунікаційній системі дані щодо планування та проведення спортивних заходів. Це дозволить зменшити кількість людського ресурсу для адміністрування процесу та забезпечить безперешкодний доступ громадян та організацій до будь-якої інформації, що не становить державної таємниці, за допомогою сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.

Система дозволить обрахувати ефективність видатків на спорт вищих досягнень, забезпечити ефективне використання бюджетних коштів, а також підняти на новий більш якісний рівень забезпечення спортивних організацій, тренерів та спортсменів, що стане передумовою покращення ефективності витрачання бюджетних коштів та покращення результатів у спорті вищих досягнень.

Громадськість та спортивні організації будуть мати безперешкодний доступ до інформації про спортивні змагання (планування, факт проведення, результати тощо). Суб'єкти, що беруть участь у формуванні ЄКП та внесенні змін до нього, будуть мати автоматизований електронний доступ до роботи з ЄКП. Уся публічна інформація автоматично публікуватиметься у форматі відкритих даних на порталі [data.gov.ua.](http://data.gov.ua), що створить можливість її опрацювання іншими інформаційними системами та публікації отриманих даних на своїх порталах.

Електронний реєстр спортивних звань – це сучасна електронна комунікаційна система, спрямована на забезпечення прозорості, доступності та

відкритості процесу присвоєння спортивних звань із видів спорту, які офіційно визнані в Україні. Реєстр дозволяє автоматизувати подачу заявок, відстежувати їх статус, перевіряти відповідність вимогам та отримувати інформацію про вже присвоєні звання.

Упровадження Електронного реєстру спортивних звань оптимізує користувацький досвід для спортивних організацій, працівників державних органів та громадськості. Спортивні організації можуть подавати документи для присвоєння спортивних звань в електронній формі через особистий кабінет, зникла необхідність відвідування державних органів та очікування в чергах. Відслідковується етапність проходження заявки із чітким таймінгом, коментарями посадових осіб, у т.ч. в разі відмови в присвоєнні спортивного звання, що дозволяє знизити корупційні ризики для спортсменів і тренерів.

У працівників Мінмолодьспорту та обласних структурних підрозділів з питань фізичної культури і спорту з'явився зручний та ефективний інструмент обробки заявок для присвоєння спортивних звань, що спростив та пришвидшив їхню роботу. Завдяки системі відбувається автоматичне формування наказів про присвоєння спортивних звань, посвідчень та записів у реєстрі про присвоєні спортивні звання. Громадськість має можливість перевірити достовірність поданих документів для присвоєння спортивних звань (протоколів змагань), що дає змогу контролювати подання фіктивних документів.

Очікуваними результатами впровадження Реєстру спортивних споруд є створення єдиної електронної бази даних, яка забезпечить доступ до актуальної інформації про стан та доступність спортивних споруд. Це дозволить автоматизувати облік, паспортизацію та управління, підвищуючи ефективність процесів і зменшуючи адміністративні витрати. Підвищення якості спортивної інфраструктури завдяки систематичному моніторингу та контролю забезпечить своєчасне оновлення споруд, що відповідатимуть вимогам, які висуваються для проведення національних і міжнародних змагань.

Реєстр також сприятиме залученню інвестицій і спонсорів для будівництва та реконструкції спортивних споруд, що дозволить розвивати інфраструктуру,

забезпечуючи доступ до сучасних спортивних об'єктів для широких верств населення. Крім того, забезпечення доступності спортивних споруд для осіб з інвалідністю та маломобільних груп сприятиме інклюзивності та збільшенню рівня фізичної активності серед усіх категорій громадян.

Оптимізація використання наявних споруд дозволить більш ефективно використовувати ресурси, а покращення співпраці між органами влади допоможе швидко вирішувати питання, що виникають у сфері спортивної інфраструктури. Упровадження дистанційних сервісів для оформлення послуг із використання спортивних споруд покращить доступність відповідних послуг і зручність обслуговування користувачів.

Інформаційно-комунікаційні системи «Електронний реєстр спортивних організацій», «Електронний кадровий реєстр сфери ФКіС» та електронні сервіси, що створені на їх базі, мають стати дієвим інструментом керування діяльністю суб'єктами сфери ФКіС за рахунок надання електронних інструментів для адміністрування та отримання даних об'єктивного аналізу діяльності та її результатів у вигляді затверджених показників.

Ці системи будуть використовуватись як сукупність програмних, інформаційних, організаційних засобів для підвищення ефективності керування процесами, що автоматизуються, зокрема, з такою метою:

- для взаємодії спортивних організацій з Мінмолодьспорту та між собою;
- для ефективного кадрового обліку спортсменів, тренерів, суддів та інших фахівців сфери ФКіС;
- для ефективного та достовірного ведення обліку параметрів функціональної підготовки та медичного стану спортсменів;
- для вдосконалення обліку результатів змагань та нагород, кваліфікації (спортивних розрядів та спортивних звань спортсменів);
- для контролю витрачання бюджетних коштів для підготовки спортсменів.

Створення Електронного реєстру спортивних організацій та Електронного кадрового реєстру вимагатиме забезпечення щорічних витрат на їх утримання.

Розмір таких витрат визначатиметься рівнем наповненості суб'єктами та завантаженості реєстру виконанням поточних операцій.

Основні витрати на використання продукції припадають на послуги із забезпечення функціонування програмного та технічного компонентів системи. Крім того важливу частину витрат на етапі запуску продукту складають витрати на впровадження засобів інформатизації, які частіше за все мають вигляд проведення рекламних та комунікаційних компаній, а також закупівлі послуг із підтримки користувачів.

Економічний ефект від використання Електронного реєстру спортивних організацій та Електронного кадрового реєстру досягається за рахунок:

- отримання результатів об'єктивного аналізу результатів діяльності організації;
- обґрунтованого планування витрат на утримання організації відповідно до результатів виконання запланованих заходів;
- отримання достовірних даних для прийняття оперативних, тактичних та стратегічних рішень;
- зниження витрат часу на пошук і доступ до необхідної інформації;
- зменшення робочого часу працівників на виконання виробничих завдань внаслідок наявності засобів цифровізації;
- оптимізації витрачання бюджетних коштів на підготовку спортсменів.

Адміністративно-аналітичний модуль дозволить централізувати управління всіма інтегрованими інформаційно-комунікаційними системами, що підвищить ефективність адміністрування та зменшить кількість «ручних» процесів. Завдяки автоматизації збору, обробки та візуалізації даних модуль сприятиме зростанню прозорості управлінських процесів, надаючи доступ до аналітичних звітів для аналізу фінансування, оцінки ефективності програм та прийняття стратегічних рішень.

Інтеграція ВІ-аналітики в модуль дозволить створити потужний інструмент для збору та обробки великих обсягів даних із різних джерел, що

допоможе виявляти тенденції, прогнозувати події та оптимізувати процеси. Під BI (Business intelligence)-аналітикою розуміємо технологічний процес збирання, зберігання і аналізу даних, що утворюються в ході діяльності організації з метою підтримки прийняття кращих управлінських рішень. ВІ-аналітика дозволить моніторити ключові показники ефективності, відстежувати результати програм і оцінювати ефективність фінансування, забезпечуючи прозорість і обґрунтованість рішень на всіх рівнях управління.

Адміністративні процеси для працівників Мінмолодьспорту будуть оптимізовані завдяки можливості редагування довідників та адміністрування через єдиний інтерфейс без потреби перемикання між різними інформаційно-комунікаційними системами та платформами. Це забезпечить зручність в управлінні даними, спрощення адміністрування та підвищить рівень аналітичної підтримки для органів управління. У результаті органи управління отримають функціональний інструмент для забезпечення прозорого управління, інтеграції даних та прийняття ефективних стратегічних рішень у сфері фізичної культури і спорту.

Упровадження АІКС сфери ФКіС дозволить підвищити точність планування та прогнозування в межах завдань державного управління у сфері фізичної культури і спорту, оптимізувавши організаційно-управлінські процеси, швидкість і якість прийняття управлінських рішень. Завдяки автоматизованому збору й аналізу даних органи управління отримають змогу оперативно реагувати на зміни та надавати більш обґрунтовані рекомендації щодо розвитку сфери ФКіС.

Використання єдиних технологій і стандартів у створенні засобів інформатизації дозволить підвищити ефективність бюджетних витрат на експлуатацію та розвиток державних інформаційно-комунікаційних систем у сфері ФКіС. Відмова від складної інтеграції учасників взаємодії та скорочення дублювання даних дозволить значно зменшити витрати й спростити адміністрування, забезпечивши більш ефективну взаємодію між усіма учасниками процесу.

Також завдяки прозорості процесів та автоматизації АІКС сфери ФКіС сприятиме усуненню чинників, що ведуть до корупційних ризиків у сфері фізичної культури і спорту, що дозволить зменшити ризики зловживань і підвищити рівень довіри до державних органів та органів місцевого самоврядування.

Потенційні споживачі послуг АІКС сфери ФКіС: органи державної влади та місцевого самоврядування, що відповідають за питання фізичної культури і спорту, Міністерство молоді та спорту України, спортивні організації та заклади всіх типів, спортсмени, тренери, судді та інші фахівці галузі фізичної культури і спорту.

Висновки до розділу 4

Спираючись на результати організаційно-управлінської структури сфери фізичної культури і спорту й SWOT-аналізу її організаційно-управлінських процесів, ми змогли виявити очевидні зони розвитку системи управління у сфері ФКіС, які гальмують протікання цих процесів, ставлячи під сумнів їх доцільність, ефективність і правомірність. Ідеться, зокрема, про брак належної комунікації між активними елементами сфери фізичної культури і спорту; випадки недоброчесності й шахрайства, що уможливлюються непрозорістю інформації; вразливість до кіберзагроз і невідповідність міжнародним стандартам; відставання від темпів цифрової трансформації та як наслідок неспроможність задовольнити актуальні запити громадськості.

Керуючись аналітичними узагальненнями закономірностей, можливостей і переваг активного залучення в галузь індустрії інформаційних послуг та потребами сфери ФКіС, що зумовлені неприпустимістю зволікання з вирішенням перелічених вище проблем, ми розробили Модель удосконалення організаційно-управлінських засад розвитку сфери фізичної культури і спорту в умовах цифрової трансформації та впровадили цю модель на базі Аналітичної інформаційно-комунікаційної системи як комплексної платформи для збору,

обробки й аналізу даних та адміністрування управлінських процесів у сфері ФКіС.

На цей час розроблено та впроваджено інформаційно-комунікаційні системи АІКС сфери ФКіС: Електронний календарний план спортивних змагань і заходів, Електронний реєстр спортивних звань, Електронний реєстр спортивних споруд, Електронний реєстр спортивних організацій. Ці системи забезпечують актуальну інформацію та доступ до неї в реальному часі.

Заплановане розроблення Електронного кадрового реєстру сфери ФКіС, адміністративно-аналітичного модуля, державної спортивної інформаційної системи, а також різних електронних сервісів на базі створеної АІКС.

Традиційна система управління сферою ФКіС, обмежена використанням нечисленних типів електронних документів, надалі не може лишатися панівною моделлю генерування й зберігання інформації та обміну нею. Сучасний ландшафт електронних сервісів створює численні виклики та можливості для всіх напрямів людської діяльності, сфера ФКіС – не виняток. Тож є підстави стверджувати, що ті динамічні перетворення, яких зазнає система управління сфери ФКіС внаслідок упровадження Моделі вдосконалення організаційно-управлінських засад розвитку сфери фізичної культури і спорту в умовах цифрової трансформації, забезпечать стабільний поступ галузі, її гнучкість та адаптивність до змін, викликаних технологічним прогресом і невідпинним розвитком цифрового середовища.

Результаті досліджень, викладені в цьому розділі, знайшли відображення в публікаціях [15, 16, 18, 41, 42, 126 145].

РОЗДІЛ 5

АНАЛІЗ ТА УЗАГАЛЬНЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ

Потреба розвитку сфери фізичної культури і спорту як одного з пріоритетних напрямів діяльності державних органів влади щодо розширення людського потенціалу, виховання фізично активної нації та формування позитивного іміджу України як передової спортивної держави на основі комплексу заходів, визначена в Стратегії розвитку фізичної культури і спорту до 2028 року [100]. Цифрова трансформація є одним з п'яти основних напрямів, зазначених у Стратегії, поряд із масовим спортом, спортом вищих досягнень, спортивною інфраструктурою та кадровою політикою. Вектор цифрової трансформації спрямований на розв'язання таких проблем як невідповідність стану цифровізації сфери вітчизняного спорту і фізичної культури сучасним тенденціям розвитку спорту у світі, неможливість виконання актуальних завдань та оптимізації управлінських процесів наявними методами без використання інформаційних технологій [38]. При цьому йдеться не просто про потребу автоматизувати повсякденну рутинну роботу учасників численних процесів, які репрезентують діяльність сфери ФКіС: набагато глибшою й гострою в контексті виконання сферою ФКіС її функцій на національному та міжнародному рівні є проблема невідповідності цих процесів (у тому числі в площині комунікації їх учасників) актуальним вимогам цільової аудиторії, які закономірно зростають у відповідь на експоненціальний розвиток інформаційно-комунікаційних технологій. Брак уніфікованої логіки організації цих процесів і одночасно недостатній ступінь контролю за ними породжують низку не завжди очевидних прогалин у роботі сфери ФКіС: завуальованість останніх великою мірою пов'язана з непрозорістю діяльності всередині системи й обмеженням доступу до неї внутрішнім і зовнішнім користувачам.

Усі зони розвитку сфери ФКіС – закритий стан парадигми надаваних послуг і внутрішньої діяльності; неадаптованість процесів регулювання, організації й моніторингу до сучасних вимог ринкової кон'юнктури; вразливість

перед діями недобросовісних користувачів – потребують модернізації управлінських процесів у сфері ФКіС. Успіх цієї модернізації залежить від ефективності вдосконалення організаційно-управлінських засад із залученням передових цифрових рішень. Усі ці засади мають бути спрямовані на підвищення якості управління, забезпечення доступності фізкультурно-спортивних послуг для широких верств населення, гарантування раціонального використання ресурсів, виконання системою управління своїх функцій як першоджерела актуальних даних і відомостей, що пов'язані з діяльністю сфери ФКіС [121].

Високий статус фізичної культури і спорту як одного з ключових ресурсів для розвитку здорового суспільства вимагає особливої уваги правотворчих органів держави до нормотворчої діяльності в площині сфери ФКіС. Нормативно-правове регулювання сфери ФКіС та орієнтація на вектор державної політики щодо її цифровізації забезпечуються багатьма законодавчими й підзаконними актами та програмними документами.

Використання електронного формату для забезпечення діяльності у сфері ФКіС регламентується широким комплексом законів України: «Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах», Законі України «Про Національну програму інформатизації», Законі України «Про інформацію», Законі України «Про електронні документи та електронний документообіг», Законі України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг», Законі України «Про публічні електронні реєстри». Урегулювання питань диджиталізації, зокрема й у сфері ФКіС, за останні роки зазнало суттєвих змін через розширення питань, які потребують правової регламентації: електронна ідентифікація та електронні довірчі послуги, створення й функціонування публічних електронних реєстрів, розвиток цифрової інфраструктури.

Усі питання цифрового управління в системі органів влади вирішуються відповідно до нормативно-правових документів організаційно-технічного характеру. Нормотворчим підґрунтям, яке лежить в основі сучасних процесів управління диджиталізацією у сфері ФКіС, є спеціальні документи, у яких

викладені загальні засади її функціонування: Закон України «Про фізичну культуру і спорт», Постанова «Про затвердження Положення про Міністерство молоді та спорту України».

Цілі та завдання розбудови сфери ФКіС з використанням цифрових рішень для покращення управління, моніторингу та доступності спортивних послуг сформульовані в Стратегії розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року; Пріоритетних напрямках та завданнях (проєктах) цифрової трансформації до 2028 року. Положення цих документів переконливо свідчать про підтримку державою векторів диджиталізації в різних напрямках публічного управління й розбудови в такий спосіб інформаційного суспільства.

Отже, *встановлено*, що Україна має потужну нормативно-правову базу для забезпечення організаційно-правових, економічних і фінансових умов, необхідних для цифрової трансформації у сфері ФКіС, у тому числі вдосконалення процесів управління через упровадження сервісів інформаційно-цифрових систем. Водночас збільшення питань, які потребують регламентації через появу нових викликів і можливостей, зумовлених цифровізацією у сфері ФКіС, потреба впровадження нових інформаційних, інформаційно-комунікаційних та електронних систем для оптимізації організаційно-управлінських процесів у сфері ФКіС вимагають розширення нормативної бази положеннями щодо визначення загальних засад упровадження та адміністрування публічних електронних реєстрів та інформаційно-комунікаційних систем. Це має загальнодержавний характер і відповідає стратегії цифрового розвитку України [21, 99].

Пошуки шляхів оптимізації управлінської діяльності за рахунок її інформаційно-цифрового забезпечення неодноразово здійснювалися у вітчизняному науковому просторі. Конкретизувати це поняття через вичерпну дефініцію намагався Сахно О., який писав про інформаційно-цифрове забезпечення як про інформаційні об'єкти з різними формами подання електронного контенту; електронні бази даних, інформаційно-комунікаційні технології тощо. Ми погоджуємося з позицією щодо розуміння понятійного

апарату дослідження з В. Кустовим та М. Коваленко, які виокремлюють серед компонентів інформаційного забезпечення управління в умовах цифровізації цифрові платформи; великі дані та аналітику; блокчейн та розподілені реєстри; кібербезпеку; інформаційно-аналітичні системи й інтерфейси прикладного програмування [39].

Науковці Вареник О., Калита Л., Приймак М., розглядають перспективи вдосконалення управлінської діяльності в контексті реалізації стратегічного менеджменту, зосередивши увагу на можливостях запровадження інновацій в управління сферою ФКіС [8]. Основними напрямками цифровізації публічного управління сферою ФКіС вчені вважають диджиталізацію сфери публічного управління та впровадження диджитал-інструментів для популяризації сфери ФКіС, а також створення єдиного інформаційного порталу, що містить повні відомості про можливості занять фізичною культурою й спортом на всій території України.

О. Пархоменко-Куцевіл систематизує наукові підходи до розвитку публічного управління у сфері фізичної культури і спорту, виокремлюючи цифровізацію послуг, створення електронних порталів для обміну даними, розробку особистого спортивного рейтингу та формування відкритих і електронних баз даних про державну та регіональну спортивну інфраструктуру для надання послуг населенню [70]. Загальні питання розвитку інформаційної сфери порушені в наукових розвідках В. Афанасьєва, Н. Вдовінової, М. Зварич, В. Тимощука, О. Циганова.

Необхідність підвищення ступеня цифровізації громадського управління для ефективної реалізації цілей державної політики у сфері фізичної культури і спорту була аргументована в дослідженнях В. Кононовича, Д. Усачова, В. Головка і В. Колоколова, які розглядають особливості цифрового публічного управління та необхідність модернізації управлінських процесів із використанням сучасних цифрових інструментів [66].

Тож на момент дослідження науковий доробок із питань інформаційного забезпечення управлінської діяльності в Україні в умовах цифрової

трансформації представлений непоодинокими ґрунтовними напрацюваннями, у яких проте лиш принагідно розглянута тема цієї роботи, а проблематика впровадження сучасних цифрових інструментів у систему управління у сфері ФКіС в Україні на сучасному етапі висвітлена фрагментарно. Комплексний підхід до розв'язання проблеми в контексті забезпечення ефективності організаційно-управлінських засад розвитку сфери ФКіС в умовах цифрової трансформації має реалізуватися через розроблення та впровадження Аналітичної інформаційно-комунікаційної системи сфери фізичної культури і спорту, а також забезпечення ефективного функціонування цієї системи, яке можливе за умови її безперервного оновлення й розвитку в напрямі збору, систематизації, збереження й верифікації даних у сфері ФКіС.

Розширено уявлення Беленюка Ж. про механізми цифрової трансформації в управлінні сферою фізичної культури і спорту, зокрема про інтеграцію інформаційно-комунікаційних систем та електронних платформ для збору, обробки та аналізу даних, що сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень.

Доповнено напрацювання вітчизняних на зарубіжних дослідників, чії наукові інтереси перетинаються з метою й завданнями цієї розвідки. Роботи Бакуменка В., Сурміна Ю. – думками в напрямі інформаційного забезпечення діяльності органів державного управління; наукові статті Завидівської О., Мороза В., Мандрика В., Дудюка В., Гуля І. – міркуваннями про диджиталізацію як невід'ємну складову цифрової трансформації та предмет наукового дискурсу.

Ідеї зарубіжних авторів, серед яких Panthen Maximilian, Stegmann Pascal, Ströbel Tim, Maximilian Stieler, Jie Ren, Congxin Du [137, 150, 153] було доповнено нашим баченням можливостей і викликів цифрової трансформації у сфері спорту, інтеграції цифрових технологій у спортивну інфраструктуру, а також реалізації цифрових стратегій управління у сфері ФКіС.

Запропоновано власне тлумачення поняття «цифрова трансформація», яке визначається як процес переведення взаємодії суб'єктів сфери та управлінських функцій у цифровий формат через впровадження сучасних засобів

інформатизації, розробку механізмів забезпечення їх ефективного функціонування, захисту даних, підтримки користувачів та формування інноваційного нормативно-правового забезпечення з метою оптимізації організаційних та управлінських процесів.

Потреба оцінки можливості використання практики диджиталізації сфери ФКіС в інших країнах зумовила необхідність вивчення зарубіжного досвіду організаційно-управлінського забезпечення сфери ФКіС в умовах цифрової трансформації. Проаналізовано системи управління спортом у зарубіжних країнах, зокрема Естонії і Китаю, з урахуванням рівня державного регулювання, організаційної моделі та управлінських структур, що координують сферу фізичної культури і спорту. Досліджено цифрові платформи, онлайн-сервіси, мобільні додатки, аналітичні інструменти та інші цифрові рішення, які сприяють оптимізації управлінських процесів у сфері фізичної культури і спорту та ефективно функціонують у десяти країнах світу.

Доповнено і розширено дані досліджень Щокіна Р. та Беленюка Ж. щодо зарубіжного досвіду публічного управління сферою фізичної культури і спорту через призму різних чинників: рівня впливу держави на розвиток спорту та діяльність спортивних громадських об'єднань; форми управлінських структур, які координують сферу фізичної культури і спорту; організаційних моделей публічного управління у сфері фізичної культури і спорту.

Розширено знання Приходька В., Пушкаря С. про необхідність подальшої децентралізації управління, оптимізації взаємодії між ключовими суб'єктами у сфері фізичної культури і спорту [22].

Дістало подальшого розвитку комплексне використання методів наукового пізнання для дослідження організаційно-управлінських умов розвитку сфери фізичної культури і спорту в умовах цифрової трансформації в Україні [1, 30, 66, 112] для теоретичного обґрунтування доцільності впровадження нових рішень та оцінки експертної думки про напрями такого впровадження.

Системний аналіз організаційно-управлінської структури сфери фізичної культури і спорту та SWOT-аналіз організаційно-управлінських процесів дали

змогу з'ясувати та описати основні сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, які впливають на ефективність управління у сфері ФКіС. Виділено ключові проблеми, що уповільнюють розвиток системи управління у сфері ФКіС. Серед основних викликів – недостатня комунікація між визначальними суб'єктами сфери фізичної культури і спорту; непрозорість інформації, що створює сприятливі умови для недоброчесності й шахрайства; вразливість до кіберзагроз і невідповідність міжнародним стандартам; відставання від темпів цифрової трансформації, що унеможлиблює задоволення актуальних потреб громадськості. *Підтверджені дані* Мунько А., Шпачука В. щодо значення кібербезпеки в державному управлінні як ключового фактору забезпечення захисту даних, економічної стабільності та стійкості цифрової інфраструктури [59, 119].

Узагальнена матриця SWOT-аналізу, побудована з урахуванням впливу макро- та мікросередовища на розвиток сфери ФКіС, дозволила сформулювати ключові напрями інтеграції цифрових технологій в організаційно-управлінські процеси для їх посилення на всіх рівнях роботи системи.

Із метою теоретичного обґрунтування доцільності глобальної цифровізації системи управління сферою фізичної культури і спорту було проведене соціологічне опитування, яким охоплено 1 175 респондентів. В основу анкетування, спрямованого на виявлення думки стейкхолдерів про доцільність упровадження цифрових рішень, було покладено питання про використання респондентами наявних інформаційних систем у сфері ФКіС, визначення впливу цифровізації на взаємодію між учасниками управлінських процесів, а також структурування даних про спортивні організації, спортсменів і спортивну інфраструктуру.

Учасники опитування оцінили структуру управління сферою фізичної культури і спорту на державному рівні за шкалою від 1 до 10 (де 1 – це низький рівень, 10 – високий рівень). Відсоткове співвідношення отриманих відповідей виявилось таким: високу оцінку структурі управління дали 30 осіб (2,6%); 251 респондент (21,4%) вважає, що структура управління заслуговує на середню

оцінку (5 балів із 10), найнижчу оцінку дали структурі 7 респондентів (2,3% опитаних). Це говорить про критичне ставлення більшості респондентів до тих механізмів управління сферою ФКіС, які були актуальними на момент анкетування.

На думку 46,1% респондентів, ключова проблема криється в складності комунікації між рівнями організаційної структури системи; 38,6% опитаних вважають, що структура управління не має чітко визначеної схеми роботи.

Усупереч поширеній думці про недостатнє фінансування спорту в Україні лише 0,3% опитаних визначили цю проблему як одну з основних. Натомість серед особливо важливих були додатково виокремлені деякі інші проблеми: слабка матеріально-технічна база та нестача сучасного програмного забезпечення для ведення документації; бюрократія та значний обсяг звітності; відтік професійних кадрів; низький рівень контролю з боку держави над спортивними федераціями; брак єдиної цифрової системи управління сферою ФКіС.

Переважна більшість опитаних (80,9%) використовують інформаційні системи у своїй роботі, що свідчить про поступову цифровізацію сфери ФКіС. Серед найбільш використовуваних джерел інформації Google, соціальні мережі, реєстр спортивних споруд, сайти міністерств і спеціалізовані платформи: Аскод, ІСУО, ПАК «АІКОМ».

Серед способів використання інформаційних систем у роботі з інформацією найбільш часто використовуваним виявився звичайний перегляд даних в інформаційних системах (його обрали 998 респондентів; 84,9%); 565 осіб (48,1%) вказали на свою участь у заповненні чи зміні інформації в системах; 91 особа (7,7%) працює з неперсоналізованою статистикою. Решта опитаних користуються інформаційними системами для аналізу, обробки, збору й передавання інформації та для формування звітів.

Проблемами в роботі з інформаційними системами респонденти вважають: необхідність ручного введення даних (39,2%); брак доступу до необхідної інформації (28,6%); складність комунікації між користувачами

системи (26,6%); недовіра до наявних даних (18,8%). Окремо відзначені проблема оновлення інформації, застарілі нормативні бази та брак єдиного стандарту цифрової взаємодії між суб'єктами сфери ФКиС.

Більшість опитаних (76,9%) вважають, що цифровізація процесів взаємодії спростить їхню роботу. Водночас 23,1% вбачають у цифровізації ризики через створення додаткового навантаження з причини низького рівня підготовки та необхідної технічної бази.

Враховуючи професійну діяльність респондентів, ми включили в загальний перелік питань такі, що спрямовані на сферу спорту. Загальний рівень розвитку українського спорту респонденти оцінюють здебільшого як середній. Найпоширеніша оцінка – 5 балів (24,2% опитаних), що свідчить про усвідомлення проблем та одночасне розуміння певних позитивних зрушень. На абсолютно незадоволення станом спорту в Україні вказали лише 1,7% респондентів, і 2% опитаних вважають рівень розвитку спорту високим. Серед анкетованих виявилось чимало тих, хто оцінює рівень розвитку вітчизняного спорту 6–8 балами, а це дає підстави говорити про очевидні перспективи, хоча й із застереженнями щодо наявних проблем.

Найважливішими категоріями інформації для своєї роботи респонденти вважають: дані про змагальну діяльність спортсменів (20,6%), загальну облікову інформацію (17,2%), календар участі в змаганнях, фінансові витрати на спортсменів, функціональну й медичну діагностику.

З'ясувати основні потреби в цифровізації, які мають ключові користувачі сфери ФКиС, та їхнє бачення основних напрямів вдосконалення організаційно-управлінських засад розвитку сфери в умовах цифрової трансформації, дозволив метод експертних оцінок. Пріоритетним цифровим проєктом експерти вважають електронний паспорт спортсмена / тренера завдяки його значному впливу на персоніфікований облік, автоматизацію відбору й підготовки спортсменів. Друге місце посів Електронний календарний план заходів, який сприятиме підвищенню якості планування спортивних подій, їх координації та доступності інформації для зацікавлених сторін. На третє місце експерти поставили електронний реєстр

спортивної інфраструктури, що надасть актуальні дані про спортивні споруди, їх доступність, технічний стан і рівень завантаженості. Не зважаючи на те, що електронний реєстр організацій, установ та закладів відіграє важливу роль у впорядкуванні інформації про суб'єкти спортивної діяльності, експерти віднесли його до менш пріоритетних напрямів. На останньому місці за рівнем пріоритетності визначено інформаційну систему спортивної медицини.

Проведене опитування підтвердило наявний запит суб'єктів сфери фізичної культури і спорту на цифровізацію процесів та готовність до їх впровадження у свою діяльність. Переважна більшість респондентів вважає, що цифрова трансформація сприятиме спрощенню управлінських процесів, підвищенню їх ефективності та прозорості.

У результаті проведеного SWOT-аналізу, опитування та експертної оцінки фахівців обґрунтовано комплекс організаційних та управлінських засад, необхідних для сталого розвитку сфери фізичної культури і спорту в умовах цифрової трансформації.

Керуючись аналітичними узагальненнями закономірностей, можливостей і переваг впровадження сучасних цифрових рішень, а також враховуючи потреби сфери фізичної культури і спорту, що вимагають негайного вирішення наявних проблем, ми розробили Модель удосконалення організаційно-управлінських засад розвитку цієї сфери в умовах цифрової трансформації. Цю модель успішно впроваджено на базі Аналітичної інформаційно-комунікаційної системи як комплексної платформи для збору, обробки та аналізу даних, а також адміністрування управлінських процесів у сфері ФКіС.

На сьогодні розроблено та запроваджено ключові інформаційно-комунікаційні системи АІКС, такі як Електронний реєстр спортивних звань, Електронний реєстр спортивних споруд, що забезпечують актуальну інформацію в реальному часі. Розроблені інформаційно-комунікаційні системи – Електронний календарний план спортивних змагань і заходів та Електронний реєстр спортивних організацій – проходять дослідну експлуатацію перед упровадженням їх у промислову експлуатацію.

У межах подальшого розвитку планується створення Електронного кадрового реєстру, адміністративно-аналітичного модуля, державної спортивної інформаційної системи та різноманітних електронних сервісів на базі вже впроваджених АІКС.

Абсолютно новими даними дисертаційної роботи є такі:

– в умовах кризової ситуації, спричиненої воєнним станом та глибокими трансформаційними процесами в Україні, *визначено та проаналізовано* чинники – позитивні (стале нормативно-правове регулювання, досвід та стабільність управління, прагнення до вдосконалення, підтримка цифровізації на законодавчому рівні); негативні (складна структура сфери ФКіС, застарілі інструменти обробки та передачі даних, низька адаптивність, неефективні методи управління, обмежена аналітика, невідповідність моделі управління сучасним викликам); резервні можливості (політична воля на впровадження цифрових технологій, удосконалення структури управління, залучення міжнародної допомоги як альтернативи бюджетному фінансуванню, оптимізація організаційних зв'язків зі стейкхолдерами, удосконалення прогнозування розвитку сфери ФКіС, швидкий розвиток штучного інтелекту) та ризики (діяльність в умовах воєнного стану, недостатнє бюджетне фінансування, наявність кіберзагроз, низький рівень цифрової компетентності, вплив інших зовнішніх негативних факторів, брак інтернет-покриття в певних віддалених населених пунктах), які впливають на процес розвитку сфери фізичної культури і спорту в умовах цифрової трансформації і слугують підґрунтям для ухвалення стратегічних управлінських рішень;

– *обґрунтовано* організаційні (реінжиніринг організаційно-управлінської структури державної сфери ФКіС, розроблення цифрових платформ та інформаційно-аналітичних систем для збереження, систематизації й представлення верифікованих даних про діяльність у сфері ФКіС) та управлінські (нормативно-правове регулювання сфери ФКіС, упровадження сучасних цифрових рішень для оптимізації управлінських процесів,

впровадження ВІ-аналітики, підвищення рівня цифрової компетенції кадрового складу) засади розвитку сфери ФКіС в умовах цифрової трансформації;

– *уперше розроблено* модель удосконалення організаційно-управлінських засад розвитку сфери фізичної культури і спорту в умовах цифрової трансформації, яка дозволяє забезпечити швидкість, обґрунтованість та прозорість управлінських рішень шляхом упровадження сучасних цифрових інструментів. Основою Моделі є Інформаційно-комунікаційна система сфери фізичної культури і спорту, яка є комплексною платформою для збору, обробки, збереження та аналізу даних, забезпечення ефективності процесів державного управління у сфері ФКіС;

– *уперше розроблено* структуру Аналітичної інформаційно-комунікаційної системи сфери фізичної культури і спорту, основними компонентами якої є: Електронний календарний план спортивних змагань та заходів, Електронний реєстр спортивних споруд; Електронний реєстр спортивних організацій, Електронний реєстр спортивних звань, електронний кадровий реєстр сфери ФКіС, Адміністративно-аналітичний модуль для органів управління, електронний кабінет для організацій та учасників спортивного процесу.

Практичною реалізацією моделі вдосконалення організаційно-управлінських засад розвитку сфери ФКіС в умовах цифрової трансформації стали розробка й запуск інтегрованих інформаційних систем і електронних ресурсів Аналітичної інформаційно-комунікаційної системи сфери фізичної культури і спорту.

Головним очікуваним результатом реалізації Моделі є створення єдиного інформаційного простору, що об'єднує електронні платформи, інформаційно-комунікаційні системи, онлайн-сервіси, інформаційні ресурси та публічні реєстри, забезпечуючи ефективну взаємодію й спільне функціонування суб'єктів сфери фізичної культури і спорту у цифровому просторі.

За підсумками дослідження нормативно-правових важелів, які регулюють роботу сфери ФКіС, пріоритетів державної політики щодо її цифровізації та цифрового розвитку країни в цілому було виявлено потребу внесення змін у

чинну нормативно-правову базу [76, 78, 86, 90]. Робота над реалізацією цієї потреби знайшла свій вияв у розробці проєкту Закону України з практичними рекомендаціями щодо вдосконалення організаційно-управлінських засад через створення правового підґрунтя для розвитку сфери фізичної культури і спорту в умовах цифрової трансформації. Ці напрацювання дисертації були відбиті в Проєкті змін до Закону України «Про фізичну культуру і спорт» щодо визначення загальних засад упровадження та адміністрування публічних електронних реєстрів та інформаційно-комунікаційних систем. У законопроєкті, описаному вище, Аналітичну інформаційно-комунікаційну систему сфери ФКіС ми називаємо «Система "Цифровий спорт"».

Прийняття проєкту Закону забезпечить можливість організації електронної інформаційної взаємодії інформаційно-комунікаційних систем та публічних електронних реєстрів у сфері фізичної культури і спорту з іншими державними електронними ресурсами, а також створить правові підстави для розроблення нормативно-правових актів Кабінету Міністрів України та Мінмолодьспорту в частині цифрового розвитку сфери фізичної культури та спорту.

Прийняття запропонованого проєкту Закону створить умови для цифрового розвитку сфери ФКіС, упровадження та оцифрування адміністративних і публічних послуг, спрощення адміністративних процедур, підвищення ефективності державного управління, розширення доступу до послуг та запровадження елементів електронної демократії. Окрім того, реалізація проєкту Закону створить усі необхідні умови для подальшого формування та визначення загальних засад цифрової трансформації сфери фізичної культури і спорту.

ВИСНОВКИ

Дисертаційна робота містить комплексне дослідження, спрямоване на науково-теоретичне обґрунтування організаційно-управлінських засад розвитку сфери фізичної культури і спорту в умовах цифрової трансформації. У межах дослідження визначено виклики, які гальмують та ускладнюють належне функціонування системи управління сферою ФКіС; розроблено модель удосконалення організаційно-управлінських засад розвитку сфери фізичної культури і спорту в умовах цифрової трансформації; розроблено науково-практичні рекомендації щодо вдосконалення управлінських процесів і нормативно-правового регулювання впровадження та адміністрування публічних електронних реєстрів та інформаційно-комунікаційних систем у сфері фізичної культури і спорту; розроблено та впроваджено інформаційно-комунікаційні системи та електронні реєстри як інструмент практичної реалізації цих рекомендацій.

Основні висновки та результати, отримані в ході виконання дисертаційного дослідження:

1. Узагальнення сучасних наукових знань свідчить про те, що цифрова трансформація є одним зі стратегічних напрямів державної політики, спрямованим на модернізацію організаційно-управлінської структури сфери фізичної культури і спорту та вдосконалення управлінських процесів шляхом упровадження сучасних цифрових рішень, що, у свою чергу, відкриває нові перспективи для сталого розвитку галузі в умовах сучасних соціально-економічних викликів.

Аналіз тезаурусу з теми дослідження дозволив визначити взаємозв'язки між термінами, які пояснюють поняття й процеси в площині управління сферою фізичної культури і спорту в умовах цифрової трансформації, і запропонувати власне тлумачення поняття «цифрова трансформація».

2. Практичний досвід використання цифрових технологій у діяльності різних структур сфери фізичної культури і спорту свідчить про обмежене

застосування передових цифрових інструментів. Водночас спостерігається підвищення цифрової зрілості в держсекторі, що позитивно впливає на комунікацію між центральними органами виконавчої влади, обласними державними адміністраціями та іншими структурами через упровадження єдиного цифрового інструменту – СЕВ ОБВ (системи електронної взаємодії органів виконавчої влади). Системи CRM та ERP використовуються для автоматизації управлінських процесів у фітнес-клубах та організації спортивних змагань, включаючи облік результатів, формування збірних команд та реалізацію кадрової політики. Констатовано, що завдання цифрової трансформації, декларовані в Стратегії розвитку фізичної культури і спорту до 2028 року, реалізовані частково. Це вимагає створення єдиної Аналітичної інформаційно-комунікаційної системи сфери фізичної культури і спорту.

3. Аналіз національних законодавчих і підзаконних актів та програмних документів свідчить про необхідність розширення нормативної бази положеннями щодо визначення загальних засад упровадження та адміністрування публічних електронних реєстрів та інформаційно-комунікаційних систем у сфері фізичної культури і спорту. Упровадження засобів інформатизації в систему управління сферою фізичної культури і спорту попри очевидні переваги несе безперечні ризики та загрози, що супроводжують цей процес і зумовлюють необхідність модернізації чинної нормативно-правової бази.

4. Аналіз міжнародного досвіду організаційно-управлінських процесів у сфері фізичної культури і спорту в умовах цифрової трансформації виявив ефективні практики та інноваційні рішення, які можуть бути адаптовані для впровадження в Україні.

Моніторинг використання цифрових платформ, інформаційних систем, мобільних додатків в 9 країнах (Китай, Австралія, Естонія, Велика Британія, Канада, Норвегія, Нова Зеландія, Сінгапур та США) та аналіз їх функціоналу дозволили отримати розуміння того, як сучасні цифрові інструменти покращують управлінські процеси, сприяють ефективній комунікації та

координації спортивних подій, надають можливості для аналітики, забезпечують зручний доступ до інформації та підтримку прийняття рішень.

Розглянуті система управління фізичною культурою і спортом Китаю, яка відрізняється високою централізацією та стабільністю, сформована з урахуванням директивних методів управління, та Естонії, яка ґрунтується на європейських стандартах та принципах. Аналіз підходів зарубіжних країн, які мають різні моделі державного управління та ставлять перед собою різні завдання щодо розвитку фізичної культури та спорту, свідчить про те, що будь-який підхід до організаційно-управлінської діяльності може успішно базуватися на використанні цифрових технологій для ефективного її забезпечення

5. Системний аналіз організаційно-управлінської структури сфери фізичної культури і спорту та SWOT-аналіз технологій управління дали змогу з'ясувати та описати основні сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, що впливають на ефективність управління у сфері. Узагальнена матриця SWOT-аналізу, побудована з урахуванням впливу макро- та мікросередовища на розвиток сфери ФКіС, дозволила сформулювати ключові напрями інтеграції цифрових технологій в організаційно-управлінські процеси для їх посилення на всіх рівнях роботи системи.

Одним із пріоритетних кроків у цьому напрямі є реалізація інтегрованої Аналітичної інформаційно-комунікаційної системи сфери фізичної культури і спорту. Упровадження цієї системи сприятиме підвищенню прозорості процесів управління, оперативному прийняттю зважених раціональних рішень та покращенню внутрішньої комунікації (між усіма рівнями управління) й зовнішньої (між об'єктами й суб'єктами системи).

6. Із метою теоретичного обґрунтування доцільності глобальної цифровізації системи управління сферою фізичної культури і спорту було проведене соціологічне опитування, яке залучило 1 175 респондентів.

Учасники опитування оцінили структуру управління сферою фізичної культури і спорту на державному рівні за шкалою від 1 до 10 (де 1 — це низький рівень, 10 — високий рівень). Високу оцінку структурі управління

дали 30 осіб (2,6%); 251 респондент (21,4%) вважає, що структура управління заслуговує на середню оцінку (5 балів із 10), найнижчу оцінку дали структурі 7 респондентів (2,3% опитаних). Це говорить про критичне ставлення більшості респондентів до тих механізмів управління сферою ФКіС, які були актуальними на момент опитування.

На думку 46,1% респондентів, ключова проблема криється в складності комунікації між рівнями організаційної структури системи; 38,6% опитаних вважають, що структура управління не має чітко визначеної схеми роботи.

Усупереч поширеній думці про недостатнє фінансування спорту в Україні лише 0,3% опитаних визначили цю проблему як одну з основних. Натомість серед особливо важливих були додатково виокремлені деякі інші проблеми: слабка матеріально-технічна база та нестача сучасного програмного забезпечення для ведення документації; бюрократія та значний обсяг звітності; відтік професійних кадрів; низький рівень контролю з боку держави над спортивними федераціями; брак єдиної цифрової системи управління сферою ФКіС.

Переважає більшість опитаних (80,9%) використовують інформаційні системи у своїй роботі, що свідчить про поступову цифровізацію сфери ФКіС. Серед найбільш використовуваних джерел інформації Google, соціальні мережі, реєстр спортивних споруд, сайти міністерств і спеціалізовані платформи: Аскод, ІСУО, ПАК «АІКОМ».

7. У ході опитування було з'ясовано, у який спосіб респонденти використовують інформаційні системи в роботі з інформацією. Найбільш чисельною виявилася група анкетованих, які використовують інформаційні системи тільки для перегляду даних (998 осіб; 84,9%); 565 осіб (48,1%) вказали на свою участь у заповненні чи зміні інформації в системах; 91 особа (7,7%) працює з неперсоналізованою статистикою. Решта опитаних користуються інформаційними системами для аналізу, обробки, збору й передавання інформації та для формування звітів.

Проблемами в роботі з інформаційними системами респонденти вважають: необхідність ручного введення даних (39,2%); брак доступу до необхідної інформації (28,6%); складність комунікації між користувачами системи (26,6%); недовіра до наявних даних (18,8%). Окремо відзначені проблема оновлення інформації, застарілі нормативні бази та брак єдиного стандарту цифрової взаємодії між суб'єктами сфери ФКиС.

Більшість опитаних (76,9%) вважають, що цифровізація процесів взаємодії спростить їхню роботу. Водночас 23,1% вбачають у цифровізації ризики через створення додаткового навантаження з причини низького рівня підготовки та необхідної технічної бази.

8. З огляду на професійну діяльність респондентів у загальний перелік питань були включені такі, що спрямовані на сферу спорту. Загальний рівень розвитку українського спорту респонденти оцінюють здебільшого як середній. Найпоширеніша оцінка – 5 балів (24,2% опитаних), що свідчить про усвідомлення проблем та одночасне розуміння певних позитивних зрушень. На абсолютно незадоволення станом спорту в Україні вказали лише 1,7% респондентів, і 2% опитаних вважають рівень розвитку спорту високим. Досить значна частка анкетованих поставила оцінки 6–8 балів, що вказує на наявність перспектив, хоча й із застереженнями щодо наявних проблем.

Найбільш важливими категоріями інформації для своєї роботи респонденти вважають: дані про змагальну діяльність спортсменів (20,6%); загальну облікову інформацію (17,2%); календар участі в змаганнях; фінансові витрати на спортсменів; функціональну й медичну діагностику.

9. Результати експертного аналізу показали, що впровадження цифрових рішень у сфері фізичної культури і спорту має великий потенціал для покращення організаційно-управлінських процесів. Пріоритетним цифровим проєктом експерти вважають Електронний паспорт спортсмена / тренера завдяки його значному впливу на персоніфікований облік, автоматизацію відбору й підготовки спортсменів. Друге місце посів Електронний календарний план спортивних змагань і заходів, який сприятиме підвищенню якості планування

спортивних подій, їх координації та доступності інформації для зацікавлених сторін. На третє місце експерти поставили Електронний реєстр спортивної інфраструктури, що надає актуальні дані про спортивні споруди, їх доступність, технічний стан і рівень завантаженості. Хоча Електронний реєстр організацій, установ та закладів відіграє важливу роль у впорядкуванні інформації про суб'єкти спортивної діяльності, експерти віднесли його до менш пріоритетних напрямів. На останньому місці за рівнем пріоритетності визначено Інформаційну систему спортивної медицини. Коефіцієнт конкордації Кендала $W=0,846$ підтвердив високий рівень узгодженості зазначених оцінок експертів; χ^2 -критерій дорівнював 40,6, що підтверджує високу статистично значиму узгодженість думок експертів ($p \leq 0,01$).

Проведене опитування підтвердило наявний запит суб'єктів сфери фізичної культури і спорту на цифровізацію управлінських процесів та готовність до впровадження засобів інформатизації у свою діяльність. Переважна більшість респондентів вважає, що цифрова трансформація сприятиме спрощенню управлінських процесів, підвищенню їх ефективності та прозорості.

10. Здійснивши аналіз структури управління сфери фізичної культури і спорту та SWOT-аналіз її організаційно-управлінських процесів, ми змогли виявити ключові проблеми, що уповільнюють розвиток системи управління у сфері ФКіС. Серед основних викликів – недостатня комунікація між суб'єктами сфери фізичної культури і спорту, складна структура системи управління, обмежені аналітичні можливості, військовий конфлікт, недостатнє фінансування, вразливість до кіберзагроз, низький рівень цифрової грамотності, а також відставання від темпів цифрової трансформації, що унеможлиблює сталий розвиток сфери ФКіС.

11. На основі проведеного SWOT-аналізу та соціологічного опитування визначено, що організаційні засади розвитку сфери фізичної культури і спорту в умовах цифрової трансформації передбачають реінжиніринг організаційно-управлінської структури державного сектору, розробку цифрових платформ та

інформаційно-аналітичних систем для збереження, систематизації та представлення верифікованих даних про діяльність у сфері фізичної культури і спорту.

Управлінські засади включають нормативно-правове регулювання сфери фізичної культури і спорту, упровадження сучасних цифрових рішень для оптимізації управлінських процесів, застосування інструментів ВІ-аналітики, а також підвищення рівня цифрової компетентності кадрового складу.

12. Враховуючи закономірності, переваги та можливості цифрової трансформації, а також нагальну необхідність вирішення зазначених проблем, ми розробили Модель удосконалення організаційно-управлінських засад розвитку сфери фізичної культури і спорту. Логіка реалізації моделі лягла в основу побудови архітектури електронного ресурсу, алгоритм роботи якого задовольняв би ключові вимоги до такого інструмента в контексті виконання завдань дослідження: збір, зберігання, обробка й аналіз інформації сфери ФКіС; надання доступу до такого ресурсу користувачам системи; забезпечення можливості одночасної роботи з її даними. Результатом підготовки такого ресурсу стало введення в експлуатацію Аналітичної інформаційно-комунікаційної системи сфери фізичної культури і спорту як комплексної платформи для збору, обробки й аналізу даних та адміністрування управлінських процесів у сфері ФКіС.

13. У процесі дослідження розроблено та впроваджено інформаційно-комунікаційні системи, серед яких такі: Електронний календарний план спортивних змагань та заходів – для створення ЄКП з можливістю безперешкодної актуалізації та локалізації формування публічної звітності; Електронний реєстр спортивних звань в Україні – для переведення процесу присвоєння спортивних звань з офіційно визнаних видів спорту в публічну площину, зокрема через реалізацію онлайн-сервісу для подачі документів на присвоєння цих звань; Електронний реєстр спортивних споруд – для обліку, інвентаризації та паспортизації спортивних споруд в електронній формі, що забезпечує постійний доступ до інформації про їх стан та доступність;

Електронний реєстр спортивних організацій та Електронний кадровий реєстр сфери ФКіС – для систематизації даних про суб'єкти сфери фізичної культури і спорту за напрямками діяльності, територіальним принципом і підпорядкованістю, а також для моніторингу спортивної діяльності; Адміністративно-аналітичний модуль для органів управління – для централізованого управління всіма інтегрованими системами через єдиний інтерфейс.

Функціонування Моделі вдосконалення організаційно-управлінських засад розвитку сфери фізичної культури і спорту в умовах цифрової трансформації є важливою умовою успішної модифікації інфраструктури організаційно-управлінських процесів у сфері ФКіС. Із упровадженням Аналітичної інформаційно-комунікаційної системи очікується стабільний розвиток сфери ФКіС, посилення її гнучкості та адаптивності до змін, викликаних технологічним прогресом і невідпинним розвитком цифрового середовища.

14. Реалізація Проєкту Закону України «Про внесення змін до Закону України "Про фізичну культуру і спорт"» щодо визначення загальних засад впровадження та адміністрування публічних електронних реєстрів та інформаційно-комунікаційних систем забезпечить правове поле для створення умов упровадження та адміністрування інформаційно-комунікаційних систем, електронних сервісів, інформаційних ресурсів та публічних електронних реєстрів для зберігання, обробки даних та управління процесами в межах реалізації державної політики щодо цифрової трансформації у сфері фізичної культури і спорту.

Перспективи подальших досліджень полягають у розширенні функціональних можливостей Аналітичної інформаційно-комунікаційної системи, розробці системи моніторингу та оцінювання ефективності її впровадження з можливістю відстеження динаміки розвитку, а також у забезпеченні інтероперабельності АІКС з іншими державними інформаційними ресурсами, електронними реєстрами та цифровими платформами, що сприятиме

цілісності даних та ефективній міжвідомчій взаємодії з метою підвищення ефективності управління у сфері фізичної культури і спорту.

ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

щодо вдосконалення організаційно-управлінських засад розвитку сфери фізичної культури і спорту в умовах цифрової трансформації

Із метою реалізації ключових завдань запропонованої моделі вдосконалення організаційно-управлінських засад розвитку сфери фізичної культури і спорту в умовах цифрової трансформації пропонується:

Міністерству молоді та спорту України:

1. Організувати поетапне впровадження Аналітичної інформаційно-комунікаційної системи (далі – АІКС), що включає електронні реєстри, інформаційні та електронні комунікаційні системи та сервіси для забезпечення збору, зберігання й обробки даних та ефективного адміністрування управлінських процесів у сфері фізичної культури і спорту.

2. Із метою створення умов для розробки, впровадження та використання АІКС організувати прийняття проєкту Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо визначення загальних засад впровадження та адміністрування публічних електронних реєстрів та інформаційно-комунікаційних систем у сфері фізичної культури і спорту» (Таблиця 1)

3. Ініціювати затвердження Постанови Кабінету Міністрів України щодо порядку роботи АІКС та забезпечити включення завдань зі створення її компонентів до державних стратегічних документів (зокрема Плану пріоритетних дій Уряду та інших актів КМУ).

4. Забезпечити подальше проєктування архітектури АІКС, у тому числі її функціональних компонентів, із можливістю інтеграції з іншими державними системами.

5. Провести аналіз можливих варіантів подальшого розміщення АІКС, обравши між власною та хмарною інфраструктурою, і передбачити необхідні кошти на закупівлю або обслуговування відповідної інфраструктури.

6. Забезпечити фінансування модернізації АІКС через державний бюджет, зокрема через кошти спеціального фонду Мінмолодьспорту, або шляхом залучення міжнародної технічної допомоги.

7. Забезпечити заходи з кібербезпеки для комплексного захисту даних та стабільної роботи АІКС.

8. Розробити та впровадити інструкції щодо користування АІКС, забезпечити системне навчання для всіх категорій користувачів, залучених до її експлуатації.

9. Створити ефективну систему підтримки користувачів АІКС, що включатиме консультування та механізми зворотного зв'язку з подальшим удосконаленням інструкцій та розвитку функціоналу АІКС відповідно до виявлених потреб.

10. Інтегрувати функціональні можливості ІКС у державну політику розвитку сфери фізичної культури і спорту, забезпечуючи її поступову модернізацію та цифровий розвиток.

11. Створити адміністративні та організаційні механізми, що стимулюватимуть збільшення кількості користування ІКС та підвищуватимуть її ефективність на всіх рівнях управління.

Обласним державним адміністраціям та органам місцевого самоврядування:

12. Сприяти Мінмолодьспорту у впровадженні АІКС, надаючи необхідну підтримку в організаційних, технічних та ресурсних питаннях, а також у навчанні персоналу для використання АІКС у щоденній діяльності органів управління фізичною культурою та спортом.

13. Ініціювати внесення змін до посадових інструкцій працівників органів управління фізичною культурою і спортом та до положень про роботу структурних підрозділів в ОДА та ОМС з метою закріплення обов'язкового використання АІКС в їхній щоденній діяльності.

Із метою створення умов для розробки, впровадження та використання Аналітичної інформаційно-комунікаційної системи сфери фізичної культури і спорту були розроблені пропозиції до проекту Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо визначення загальних засад впровадження та адміністрування публічних електронних реєстрів та інформаційно-комунікаційних систем у сфері фізичної культури і спорту».

Проект Закону було розроблено Міністерством молоді та спорту України на виконання пункту 176 Плану законопроектної роботи Верховної Ради України на 2024 рік, затвердженого Постановою Верховної Ради України від 6 лютого 2024 р. № 3561-IX, та пункту 408 Плану пріоритетних дій Уряду на 2024 рік, затвердженого розпорядженням Кабінету Міністрів України від 16 лютого 2024 р. № 137.

Правовими аспектами та підґрунтям проекту Закону є сукупність нормативно-правових актів, що визначають загальні принципи і правила функціонування державної політики у сфері фізичної культури і спорту, а також забезпечення ефективного використання сучасних цифрових рішень у цих процесах:

- закони України: «Про фізичну культуру і спорт», «Про Національну програму інформатизації», «Про публічні електронні реєстри», «Про доступ до публічної інформації», «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг», «Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах»;

- постанови Верховної Ради України: від 6 лютого 2024 року № 3561-IX «Про План законопроектної роботи Верховної Ради України на 2024 рік»; від 8 липня 2022 року № 2360-IX «Про затвердження завдань Національної програми інформатизації на 2022-2024 роки»;

- постанови Кабінету Міністрів України: від 02 липня 2014 р. № 220 «Про затвердження Положення про Міністерство молоді та спорту України»; від 4 листопада 2020 р. № 1089 «Про затвердження Стратегії розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року».

– Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 лютого 2024 р. № 137 «План пріоритетних дій Уряду на 2024 рік».

У порівняльній таблиці представлено зміни до Закону України «Про фізичну культуру і спорт» щодо загальних засад упровадження та адміністрування публічних електронних реєстрів та інформаційно-комунікаційних систем.

Прийняття запропонованого проєкту Закону забезпечить:

- реалізацію державної політики у сфері фізичної культури і спорту в частині цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації;
- реалізацію заходів щодо впровадження та оцифрування адміністративних та публічних (електронних публічних) послуг;
- спрощення адміністративних процедур у сфері ФКіС;
- підвищення ефективності державних управлінських процесів у сфері фізичної культури і спорту;
- спрощення доступу до послуг у сфері фізичної культури і спорту та впровадження елементів електронної демократії.

Реалізація проєкту Закону дозволить створити умови для подальшого формування та визначення загальних засад цифрової трансформації сфери фізичної культури і спорту.

Дисертант безпосередньо брав участь у підготовці проєкту Закону як заступник Міністра молоді та спорту України з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації, що передбачало активну участь у розробці та координації заходів, спрямованих на впровадження інформаційно-аналітичної системи, електронних реєстрів, інформаційно-комунікаційних систем та сервісів у сфері фізичної культури і спорту. Його роль включала визначення стратегічних напрямів упровадження цифрових технологій в урядових ініціативах, а також надання експертної підтримки для інтеграції інноваційних рішень в управлінських процесах сфери фізичної культури і спорту в умовах цифрової трансформації, сприянні адаптації державних послуг до вимог сучасного цифрового середовища.

ПОРІВНЯЛЬНА ТАБЛИЦЯ

**до проєкту Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України
щодо визначення загальних засад впровадження та адміністрування публічних електронних реєстрів та
інформаційно-комунікаційних систем у сфері фізичної культури і спорту»**

Зміст положення акта законодавства	Зміст відповідного положення проєкту акта
Закон України «Про фізичну культуру і спорт»	
Розділ I. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ	Розділ I. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ
Стаття 1. Основні терміни та їх визначення ... абзац відсутній ... спортивна споруда - нерухоме майно, призначене для занять фізичною культурою і спортом;	Стаття 1. Основні терміни та їх визначення ... система “Цифровий спорт” — організована сукупність інформаційно-комунікаційних, інформаційних, електронних комунікаційних систем, публічних електронних реєстрів, баз даних, які діють як єдине ціле та у взаємодії з іншими інформаційними та інформаційно-комунікаційними системами, в яких здійснюється оброблення інформації та за допомогою яких здійснюється адміністрування процесів державного управління у сфері фізичної культури і спорту, зокрема щодо суб’єктів сфери фізичної культури і спорту, громадських об’єднань фізкультурно-спортивної спрямованості, фізкультурно-оздоровчих заходів, спортивних заходів, спортивних змагань, спортивних споруд, спортивної медицини, запобігання використанню допінгу у спорті, та інших даних у сфері фізичної культури і спорту; ... спортивна споруда – об’єкт нерухомого майна (будівля) або інше спеціально створене та обладнане нерухоме майно критого чи відкритого типу, що призначене для проведення фізкультурно-оздоровчих, спортивних заходів та спортивних змагань, здійснення спортивної та фізкультурно-оздоровчої

	діяльності, окремо розташоване або входить до складу комплексу. Інформація про спортивні споруди вноситься до Електронного реєстру спортивних споруд;
Стаття 5. Державне управління у сфері фізичної культури і спорту Державне управління фізичною культурою і спортом здійснюється центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері фізичної культури та спорту, центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері фізичної культури та спорту, за сприяння відповідно інших органів державної влади та органів місцевого самоврядування.	Стаття 5. Державне управління у сфері фізичної культури і спорту Державне управління у сфері фізичної культури і спорту здійснюється центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері фізичної культури та спорту, центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері фізичної культури та спорту, зокрема за допомогою застосування електронних інформаційних ресурсів, у тому числі системи “Цифровий спорт”, за сприяння відповідно інших органів державної влади та органів місцевого самоврядування.
Стаття 6. Повноваження центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері фізичної культури та спорту, центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері фізичної культури та спорту, та інших центральних органів виконавчої влади у сфері фізичної культури і спорту Центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері фізичної культури та спорту: ... абзаци відсутні ...	Стаття 6. Повноваження центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері фізичної культури та спорту, центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері фізичної культури та спорту, та інших центральних органів виконавчої влади у сфері фізичної культури і спорту Центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері фізичної культури та спорту: ... сприяє розвитку системи “Цифровий спорт” у сфері фізичної культури і спорту; затверджує положення про інформаційну систему “Національна платформа доброчесності спорту”; ...

Центральний орган виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері фізичної культури та спорту: ... абзац відсутній ...	Центральний орган виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері фізичної культури та спорту: ... веде облік та проводить верифікацію спортивних споруд в Електронному реєстрі спортивних споруд; ...
Розділ V. ОРГАНІЗАЦІЙНЕ, КАДРОВЕ, ФІНАНСОВЕ ТА ІНШЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ	Розділ V. ОРГАНІЗАЦІЙНЕ, КАДРОВЕ, ФІНАНСОВЕ ТА ІНШЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ
Стаття 45. Організаційне забезпечення фізкультурно-оздоровчих та спортивних заходів ... Порядок складання календарних планів, а також вимоги до змісту положення (регламенту) про офіційні фізкультурно-оздоровчі заходи або спортивні змагання затверджуються центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері фізичної культури та спорту.	Стаття 45. Організаційне забезпечення фізкультурно-оздоровчих та спортивних заходів ... Порядок складання календарних планів, у тому числі з використанням електронних інформаційних ресурсів, а також вимоги до змісту положення (регламенту) про офіційні фізкультурно-оздоровчі заходи або спортивні змагання, затверджуються центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері фізичної культури та спорту.
Стаття 46. Інформаційне забезпечення у сфері фізичної культури і спорту ... Центральний орган виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері фізичної культури та спорту, відповідно до закону забезпечує збирання адміністративних даних і проведення статистичних спостережень з метою одержання інформації про сферу фізичної культури і спорту. абзаци відсутні	Стаття 46. Інформаційне забезпечення у сфері фізичної культури і спорту ... Центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері фізичної культури та спорту, відповідно до закону забезпечує: створення, модернізацію (модифікацію, розвиток), впровадження, адміністрування та забезпечення

частина відсутня

функціонування публічних електронних реєстрів, електронних комунікаційних, інформаційних (автоматизованих) та інформаційно-комунікаційних систем і баз даних у сфері фізичної культури і спорту для збору, зберігання та обробки даних та адміністрування процесів

збирання адміністративних даних і проведення статистичних спостережень з метою одержання інформації про сферу фізичної культури і спорту.

Порядок ведення системи “Цифровий спорт” та її складових визначається Кабінетом Міністрів України.

Власником системи “Цифровий спорт” є держава в особі центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері фізичної культури і спорту.

Держателем та володільцем інформації в системі “Цифровий спорт” є центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері фізичної культури і спорту.

Користувачами системи “Цифровий спорт” є посадові особи структурних підрозділів центральних органів виконавчої влади, місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, до повноважень яких належать питання у сфері фізичної культури та спорту, фізичні та юридичні особи, що провадять свою діяльність у сфері фізичної культури і спорту, а також інші суб’єкти, визначені Порядком ведення системи “Цифровий спорт”.

Система “Цифровий спорт” здійснює передачу даних, необхідних для виконання органами державної влади визначених Законом повноважень, шляхом електронної інформаційної взаємодії з публічними електронними реєстрами та інформаційно-комунікаційними системами органів державної влади у порядку, встановленому законодавством.

	Система “Цифровий спорт” здійснює отримання даних шляхом електронної інформаційної взаємодії з Єдиним державним демографічним реєстром для: проведення співставлення, звірки та верифікації інформації про фізичну особу, що є суб’єктом сфери фізичної культури і спорту, відповідно до Закону України “Про публічні електронні реєстри”; використання даних під час надання публічних (електронних публічних) послуг відповідно до Закону України “Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг”; внесення до системи “Цифровий спорт” унікального номера запису в Єдиному державному демографічному реєстрі. Система “Цифровий спорт” здійснює електронну інформаційну взаємодію з Єдиним державним демографічним реєстром, Єдиним державним реєстром юридичних осіб, фізичних осіб — підприємців та громадських формувань, Реєстром неприбуткових установ та організацій, Державним реєстром актів цивільного стану громадян, Державним реєстром речових прав на нерухоме майно, Державним земельним кадастром, Реєстром будівель та споруд, Єдиною державною електронною системою у сфері будівництва, Державним реєстром загальнообов’язкового державного соціального страхування, Єдиним реєстром зброї, Інформаційно-телекомунікаційною системою прикордонного контролю “Гарт-1” Державної прикордонної служби України, Єдиною інформаційною системою соціальної сфери, Єдиним державним веб-порталом електронних послуг, Єдиною державною електронною базою з питань освіти, Автоматизованим інформаційним комплексом освітнього менеджменту, освітнім мобільним додатком “Мрія”, електронною системою охорони здоров’я, геоінформаційними ресурсами національної інфраструктури геопросторових даних, реєстрами територіальних громад та іншими
--	--

	автоматизованими системами та інформаційними ресурсами держателя системи “Цифровий спорт” та інших юридичних осіб з використанням системи електронної взаємодії електронних ресурсів. Обсяг, формат та структура даних, якими обмінюються суб’єкти електронної взаємодії визначається Кабінетом Міністрів України.
Стаття 51. Медичне забезпечення сфери фізичної культури і спорту (спортивна медицина) Спортивна медицина є складовою системи охорони здоров'я у сфері фізичної культури і спорту та визначає стан здоров'я, фізичний розвиток та функціональний стан організму осіб, які займаються фізичною культурою і спортом, у тому числі шляхом визначення придатності (здійснення допуску) осіб до занять фізичною культурою і спортом, здійснення профілактики, діагностики, лікування захворювань та ушкоджень, пов'язаних із заняттям фізичною культурою і спортом. частина відсутня ...	Стаття 51. Медичне забезпечення сфери фізичної культури і спорту (спортивна медицина) Спортивна медицина є складовою системи охорони здоров'я у сфері фізичної культури і спорту та визначає стан здоров'я, фізичний розвиток та функціональний стан організму осіб, які займаються фізичною культурою і спортом, у тому числі шляхом визначення придатності (здійснення допуску) осіб до занять фізичною культурою і спортом, здійснення профілактики, діагностики, лікування захворювань та ушкоджень, пов'язаних із заняттям фізичною культурою і спортом. Порядок адміністрування спортивної медицини засобами електронних інформаційних ресурсів визначається Кабінетом Міністрів України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Беленюк Ж. В. *Механізми державного управління у сфері фізичної ультури та спорту в умовах повоєнної відбудови України* : дис... д-ра філософії: [спец.] 281 «Публічне управління та адміністрування». К, 2023. 208 с.
2. Бенескул А. В. Нормативно-правове закріплення застосування цифрових технологій для забезпечення кримінологічної безпеки суспільства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2023. Серія Право. Вип. 78: частина 2. С. 145-151. URL: <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/285996/280061>
3. Берназюк О. О. Проблема наукового визначення поняття цифрових технологій у праві. *Науковий вісник Ужгород. нац. ун-ту. Серія: Право*. 2017. Вип. 47(2). С. 83–86. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr_2017_47\(2\)_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr_2017_47(2)_20) (дата звернення 21.11.2024).
4. Берназюк О. О. Цифрові технології у сфері публічного управління: визначення основних понять. *Науковий вісник Ужгород. нац. ун-ту. Серія: Право*. 2017. Вип. 46(1). С. 109–113. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr_2017_46\(1\)_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr_2017_46(1)_26) (дата звернення 21.11.2024).
5. Бондар А., Петренко І., Томенко О. Сучасні тенденції управління фізичною культурою і спортом в Україні. *Слобожан. наук.-спорт. вісник*. 2021. Т. 6, № 86. С. 57–63. DOI: 10.15391/snsv.2021-6.009.
6. Вареник О. М., Оніпченко М. С., Мазуркевич А. В. Вплив глобалізації на організаційно-управлінські процеси в дитячо-юнацькому спорті. *Науковий часопис Українського державного університету імені Михайла Драгоманова*. Серія 15. 2025. Вип. 3 (189)
7. Вареник О., Кривошеїн В. Порівняльний аналіз публічного управління в Україні та країнах ЄС: правові інститути та регуляторні механізми. *Український політико-правовий дискурс*. 2024. Вип. 2. DOI: [10.5281/zenodo.13597535](https://doi.org/10.5281/zenodo.13597535).

8. Вареник О., Калита Л., Приймак М. Стратегічний менеджмент та інноваційні аспекти у публічному управлінні сферою фізичної культури і спорту. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. С. 308–322. DOI: [10.32782/2524-0072/2024-59-49](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-49)
9. Вимірювання та методи математичної статистики у фізичному вихованні та спорті. Л. В. Денисова, І. В. Хмельницька, Л. А. Харченка. К. : Олімпійська л-ра, 2008.
10. Воржакова Ю. П., Хлебінська О. І. Сутність цифрової трансформації з різних позицій підприємців та науковців. *Економіка та держава*. 2021. № 9. С. 107–111.
11. Гасюк І. Л. Інформаційно-ресурсне забезпечення галузі Фізична культура і спорт: сучасний стан і тенденції розвитку. *Теорія та практика держ. управління*. 2010. Т. 3, № 30. С. 3–15.
12. Грибан Г. П. Управління у сфері фізичної культури і спорту. Житомир: Вид-во «Рута», 2022. 124 с.
13. Грибіненко О. Діджиталізація економіки в новій парадигмі цифрової трансформації. *Міжнародні відносини. Серія: Економічні науки*. 2018. № 16. С. 35–37. URL: http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3523 (дата звернення: 12.07.2023).
14. Давидюк В. С. Нормативно-правові аспекти безпеки інформаційних ресурсів у системах електронного урядування. *Електронне урядування*. 2016. № 1. С. 133 – 146. URL: https://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2016/02/ZHurnal_Elektronne-uryaduvannya_1_2010.pdf
15. Денисова Л. В., Лавров В. О. SWOT-аналіз організаційно-управлінських процесів у сфері фізичної культури і спорту в умовах цифрової трансформації. *Науковий часопис НПУ Нац. пед. ун-ту ім. М. П. Драгоманова. Серія 15*. 2023. Вип. 3К(162). С. 125–131.
16. Денисова Л. В., Лавров В. О. Цифрова трансформація організаційно-управлінських процесів у сфері фізичної культури і спорту: виклики і можливості. *Науковий часопис українського державного університету імені*

Михайла Драгоманова. Серія 15. Науково-педагогічні проблеми фізичної культури (фізична культура і спорт). 2025. Вип. 1 (186). С. 60–64. DOI: [https://doi.org/10.31392/UDU-nc.series15.2025.01\(186\).12](https://doi.org/10.31392/UDU-nc.series15.2025.01(186).12)

17. Денисова Л. В., Шинкарук О. А. Аналіз закордонного досвіду фахової підготовки магістрів фізичної культури і спорту у закладах вищої освіти Китаю. *Науковий часопис Нац. пед. ун-ту ім. М. П. Драгоманова. Серія 15.* 2020. Вип. 3 К(123). С. 508–512.

18. Денисова Л., Лавров В., Шинкарук О. Зарубіжний досвід організаційно-управлінського забезпечення сфери фізичної культури і спорту в умовах цифрової трансформації. *Sport Science Spectrum.* 2024. № 2. С. 65–73. DOI: <https://doi.org/10.32782/spectrum/2024-2-9>

19. Деякі питання діяльності підрозділів з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації центральних органів виконавчої влади та заступників керівників центральних органів виконавчої влади, обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації» 2020 року : Постанова Кабінету Міністрів України від 3 бер. 2020 р. № 194. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/194-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 29.01.2022).

20. Деякі питання створення та функціонування Електронного реєстру спортивних споруд : постанова Каб. Міністрів України від 16. 02. 2024 р. № 176. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/176-2024-%D0%BF#Text%20\(%D0%B4%D0%B0%D1%82%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%2021.11.2024\)](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/176-2024-%D0%BF#Text%20(%D0%B4%D0%B0%D1%82%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%2021.11.2024)) (дата звернення 21.09.2024).

21. Діджиталізація як складова цифрової трансформації та предмет наукового дискурсу / О. І. Завидівська та ін. *Інтернаука.* Серія: Економічні науки. 2024. № 10. DOI: [10.25313/2520-2294-2024-10-10376](https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-10-10376).

22. Дорофєєва Т., Приходько В. Значення децентралізації для подальшого розвитку спорту в умовах України. *Слобожан. наук.-спорт. вісник*. 2020. Т. 5, № 79. С. 12–19. DOI: [10.15391/sns.v.2020-5.002](https://doi.org/10.15391/sns.v.2020-5.002).

23. Дубина, М. В., Козлянченко, О. М. Концептуальні аспекти дослідження сутності діджиталізації та її ролі в розвитку сучасного суспільства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 3 (19). С. 21 – 32. DOI: 10.25140/2411-5215-2019-3(19)-21-32

24. Дутчак М. В. Підготовка фахівців з менеджменту і управління спортом для всіх у зарубіжних країнах. *Педагогіка, психологія та медико-біол. пробл. фіз. виховання і спорту: зб. наук. пр.* Харків: ХДАДМ (ХХП). 2009. № 3. С. 43-48.

25. Дутчак Ю., Антонєць В. Цифрова трансформація як пріоритет діяльності дюш. *Physical culture and sport: scientific perspective*. 2022. № 3 – 4. С. 33 – 38. URL: <https://doi.org/10.31891/pcs.2022.3-4.4>

26. Єдиний державний веб-портал відкритих даних. URL: <https://data.gov.ua/> (дата звернення 21.10.2024).

27. Закон про спорт Естонії (Eesti Spordiseadus). URL: <http://surl.li/iyyai> (date of access: 24.01.2024).

28. Карташова Л. Цифрова трансформація як чинник формування організаційно-педагогічних умов використання хмарних технологій в управлінні закладом освіти. *Науковий часопис Укр. держ. ун-ту ім. Михайла Драгоманова*. Серія 15. 2025. Вип. 1(186). С. 74–80. DOI: [10.31392/UDU-nc.series15.2025.01\(186\).15](https://doi.org/10.31392/UDU-nc.series15.2025.01(186).15).

29. Карташова Л., Квятковська А. Змішане навчання: методика підготовки майбутніх фахівців з телекомунікацій. *Вісник післядипломної освіти* : зб. наук. пр. Серія: Педагогічні науки. 2024. Т. 27, № 56. С. 55–69.

30. Качуровський Д. О. Соціально-педагогічні аспекти розвитку сучасного спортивного плавання : автореф. дис. ... канд. наук з фіз. виховання та спорту : 24.00.01. К. : НУФВСУ, 2012. 21 с.

31. Колпаков В. К., Кузьменко О. В. Адміністративне право України : підручник. К. : Юрінком Інтер, 2003. 544 с.

32. Концепція розвитку електронного урядування в Україні, 20 липня 2017 р. : розпорядження від 20 вересня 2017 р. № 649-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80#Text> (дата звернення: 18.10.2023).

33. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки : розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 р. № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text> (дата звернення 21.11.2023).

34. Костик Є., Вареник О., Васильєва Н. Роль публічного управління в стимулюванні економічного зростання та сталого розвитку. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. Вип. 10. № 38. С. 36–50. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10\(38\)-36-50](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-36-50)

35. Кузнякова Т. В. Моделювання як аналітичний метод у державному управлінні. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія : Державне управління*. 2014. Вип. 2. С. 49–56.

36. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні і прикладні засади менеджменту : навч. посібник. Львів : Інтелект-Захід, 2003. 352 с.

37. Куйбіда В.С., Карпенко О.В., Карпенко О.В., Наместнік В.В. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. *Вісн. НАДУ. Серія «Державне управління»*. 2018. № 3. С. 5–11.

38. Кургузенкова Л. А., Лук'яненко О.І. Цифрова трансформація в сфері спорту. *Інформаційні технології в економіці та управлінні*. 2021. № 3. С. 132–139. DOI: 10.36919/2312-7812.3.2021.132

39. Кустов, В., Коваленко М. Інформаційне забезпечення управління процесами на біржах в умовах цифровізації. *Modeling the development of the economic systems*. № 2. 2024. С. 47–57. <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-12-7>

40. Лавров В. О. Денисова Л. В., Шинкарук О. А., Ногін О., Давидов Д. М. Використання кіберспорту як засобу реабілітації військовослужбовців.

Інноваційні та інформаційні технології у фізичній культурі, спорті, фізичній терапії та ерготерапії : матеріали VI Всеукр. електрон. наук.-практ. конф. з міжнар. участю, м. Київ, 31 трав. 2023 р. Київ : НУФВСУ, 2023. С. 96–98. URL: https://drive.google.com/file/d/12AbGTN6pdqMFR2BZapqT0yKpChSsZ5g5/view?usp=drive_link.

41. Лавров В., Денисова Л. Правове забезпечення цифрової трансформації сфери фізичної культури і спорту. *Науковий часопис Українського державного університету імені Михайла Драгоманова. Серія 15*. 2025. Вип. 3 (189). С. 103–108. DOI: [https://doi.org/10.31392/UDU-nc.series15.2025.03\(189\).17](https://doi.org/10.31392/UDU-nc.series15.2025.03(189).17)

42. Лавров В., Денисова Л. Соціологічний аналіз цифрових рішень для оптимізації організаційно-управлінських процесів у сфері фізичної культури і спорту. *Спортивна наука та здоров'я людини*. 2025. Т. 1, № 13. С. 115–124. DOI: 10.28925/2664-2069.2025.122.

43. Лавров В., Денисова Л., Шинкарук О. Кіберспорт як засіб реабілітації ветеранів бойових дій: перспективи та можливості. *Спортивна медицина, фіз. терапія та ерготерапія*. 2023. № 2. С. 164–168. DOI: [10.32652/spmed.2023.2.164-168](https://doi.org/10.32652/spmed.2023.2.164-168).

44. Лавров В., Денисова Л., Шинкарук О. Сучасний кіберспорт: тренди і виклики. *Молодь та олімпійський рух* : зб. тез доп. 17 Міжнар. конф. мол. вчених, 7 травня 2024 р., Київ. К., 2024. С. 105–106. URL: https://unisport.edu.ua/sites/default/files/vseDocumenti/zbirnyk_tez_dopovidey_xvii_molod_ta_olimpiyskyu_ruh_13_05_24.pdf

45. Литвинов О. М. Діджиталізація на порозі цифрового дахау. *Держава і злочинність. Нові виклики в епоху постмодерну* : зб. тез доп. наук.-практ. конф., присвяч. пам'яті віце-президента Кримінологічної асоціації України, проф. О. М. Литвака, 23 квіт. 2020 р., Харків. Х. : ХНУВС, 2020. С. 170–172.

46. Лігоненко Л. О., Харчук Т. В. Економічне управління: еволюція поглядів та авторська концепція. Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. 2013. № 1. С. 188–197. URL: <http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi->

bin/irbis_nbuy/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=bmef_2013_1_28.

47. Любчик А. М. Цифрові трансформації сьогодення: особливості та реалії. *Цифрові трансформації України 2020: виклики та реалії* : зб. наук. пр. / за ред. А. В. Стріжкової. Х. : НДІ ПЗІР НАПН України, 2020. С. 98–101.

48. Макарова І., Пігарєв Ю., Сметаніна Л. Цифровізація публічного управління на регіональному та міському рівнях. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. Т. 2, № 83. С. 86–91.

49. Мельтюхова Н. М. Управління. *Енциклопедичний словник з державного управління* / уклад. : Ю. П. Сурмін та ін.; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. К. : Вид-во НАДУ, 2010. С. 722.

50. Міненко М. А. Трансформація системи державного управління в сучасні моделі регулювання суспільства. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=581>

51. Міністерство освіти і науки України: офіційний веб-сайт. URL: <https://mon.gov.ua/tag/tsifrova-transformatsiya-osviti-i-nauki?&tag=tsifrova-transformatsiya-osviti-i-nauki>

52. Міхровська М. Діджитизація, діджиталізація, цифрова трансформація: зміст та особливості. *Грааль науки*. 2021. №1. С. 128-130. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science>

53. Міхровська М. С. Цифрова термінологія в публічному управлінні: від оцифровування до цифрового урядування. *Юридичний наук. електрон. журнал*. 2021. № 6. С. 142–144.

54. Міхровська М. С. Цифрове урядування як новий рівень взаємодії держави та суспільства. *Юридичний наук. електрон. Журнал*. 2020. № 7. С. 272–275.

55. Моргунов О. А. Публічне адміністрування у сфері фізичної культури і спорту в Україні: дис. ... докт. юрид. наук: 12.00.07. Харків. 2020. 430 с

56. Моргунов О.А. Світові моделі публічного адміністрування у сфері фізичної культури і спорту. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. Серія: юридичні науки. Том 32 (71). № 6. 2021. https://www.juris.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/6_2021/13.pdf

57. Мороз В. М. Діалектика зв'язку змісту категорій «Управління» та «Менеджмент» у межах науки «Державне управління». *Вісник Нац. ун-ту цивільного захисту України*. Серія : Державне управління. 2014. Вип. 1. С. 34–44.

58. Мужикова Н. М. Органи виконавчої влади в Україні: правовий статус / Сіверський інститут регіональних досліджень; ред. кол. : В. М. Бойко (голова ред.) [та ін.]. Чернігів : Сіверський центр післядипломної освіти, 2013. 100 с. URL: <http://institute.sivertraining.org.ua/biblioteka/vukonav4a%20vlada.pdf> (дата звернення 11.11.2023).

59. Мунько А. Ю. (2023). Кібербезпека як складник політики фінансової безпеки держави. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2023. № 7. <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-7-02-09>

60. Наместнік В. В., Павлов М. М. Електронне, цифрове та smart-управління: сутність та співвідношення термінів. *Вісник Нац. академії держ. управління при Президентові України*. Державне управління. 2020. Т. 1, № 96. С. 115–121.

61. Наумко Ю. С., Самойленко Т. Г. Розвиток спортивної інфраструктури як дієвий інструмент провадження соціальної політики в регіоні. Інфраструктура ринку. 2019. № 37. С. 523-529. URL: www.market-infr.od.ua/journals/2019/37_2019_ukr/78.pdf (дата звернення: 19.09.2024)

62. Національна стратегія з оздоровчої рухової активності в Україні на період до 2025 року «Рухова активність – здоровий спосіб життя – здорова нація». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/42/2016#Text> (дата звернення: 20.04.2023).

63. Нечаюк Л. І., Телеш Н. О. Готельно-ресторанний бізнес : менеджмент. К. : ЦУЛ, 2003. 348 с.

64. Оптимізація навчально-тренувального процесу підготовки більярдистів з порушеннями опорно-рухового апарату засобами інноваційних технологій / О. Борисова та ін. *Фізична культура, спорт та здоров'я нації*. Вінниця : ТОВ «Твори», 2022. Вип. 13(32). С. 125–133.

65. Організаційні засади формування цифрової інфраструктури освіти і педагогічної науки в Україні (кін. 80-х рр. 20 ст. – поч. 21 ст.) / А. М. Гуржій та ін. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2021. Т. 83, № 3. С. 26–48. URL: <http://localhost:8080/jspui/handle/123456789/8239> (дата звернення 21.11.2022).

66. Особливості цифрового публічного управління у сфері фізичної культури та спорту / В. Кононович та ін. *The main directions of the development of scientific research : the 15th International scientific and practical conf. Helsinki, Finland : International Science Group, 2023. P. 264–266. URL: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/17378/1/THE-MAIN-DIRECTIONS-OF-THE-DEVELOPMENT-OF-SCIENTIFIC-RESEARCH.pdf> (date of access: 12.08.2024).*

67. Офіційний сайт Бюро спорту провінції Чжецзян (浙江省体). URL: <http://surl.li/qhmxe> (date of access: 12.08.2024) Китай 4.

68. Офіційний сайт Головного управління спорту Китаю (簡稱體育總局). URL: <https://www.sport.gov.cn/index.html> (date of access: 22.08.2023) Китай 3.

69. Панкратов В. Електронне голосування як елемент електронної демократії: досвід країн ЄС. URL: <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/294405/287190> (дата звернення: 19.01.2023).

70. Пархоменко-Куцевіл О. І. Проблеми розвитку публічного управління у сфері фізичної культури і спорту. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 4. С. 137–142. DOI: 10.32702/2306-6814.2023.4.137.

71. Перспективні напрямки цифрової трансформації публічного управління / С. Квітка та ін. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т. 8, № 4. С. 129–146.

72. Пічкурова З. Роль діджитал-компонента в економічному розвитку Естонії. URL: <https://cutt.ly/9eakueJS> (дата звернення: 19.01.2023).

73. Подкопаєв С. В. Загальні підходи до визначення поняття «організація прокуратури». *Часопис Київського ун-ту права*. 2020. № 1. С. 114–117.

74. Приходько В., Томенко О., Конох А. Проблема залучення науковців до розвитку сфери фізичної культури і спорту в регіоні. *Освіта. Інноватика. Практика*. 2023. Т. 11, № 5. С. 59–66. DOI: 10.31110/2616-650X-vol11i5-009.

75. Приходько Л. Концептуалізація поняття «цифровізація». *Бібліотека. Наука. Комунікація. Актуальні питання збереження та інноваційного розвитку наукових бібліотек*. Секція 8. Архіви і наука: потенціал, інновації, професійні компетенції : матеріали міжн. наук. конф., м. Київ, 3 жовтня 2023 р. Київ : Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського, 2023. URL: <https://conference.nbuv.gov.ua/report/view/id/1745>

76. Пріоритетні напрями та завдання (проекти) цифрової трансформації до 2023 року : схвалені Розпорядженням Кабінету Міністрів України № 365-р від 17 лютого 2021 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/365-2021-%D1%80#n14> (дата звернення: 19.01.2023).

77. Про адміністративні послуги : Закон України. *Відомості Верховної Ради*. 2013. № 32. Ст. 409. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text> (дата звернення 21.11.2024).

78. Про деякі питання цифрового розвитку : Постанова Кабінету Міністрів України 2019 р. від 30 січня 2019 р. № 56. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/deyaki-pitannya-cifrovogo-rozvitku> (дата звернення: 19.01.2023).

79. Про доступ до публічної інформації : Закон України. *Відомості Верховної Ради України*. 2011. № 32. Ст. 314. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text> (дата звернення 21.11.2024).

80. Про електронні довірчі послуги : Закон України № 2801-IX від 01.12.2022. *Відомості Верховної Ради України*. 2017. № 45. Ст. 400. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text> (дата звернення 21.11.2024).

81. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 36. Ст. 275. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text> (дата звернення 21.11.2024).

82. Про забезпечення реалізації деяких питань цифрового розвитку : Наказ Держ. агентства з питань електрон. урядування України від 09 квіт. 2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0024883-19#Text> (дата звернення: 19.01.2023).

83. Про затвердження Положення про Міністерство молоді та спорту України : Постанова Кабінету Міністрів України від 2 лип. 2014 р. № 220. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/220-2014-%D0%BF#Text> (дата звернення: 19.02.2022).

84. Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах : Закон України від 05.07.1994 № 80/94-ВР (зі змінами, внесеними згідно із Законом № 1089-IX від 16.12.2020). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 21.11.2024).

85. Про інформацію : Закон України. *Відомості Верховної Ради України*. 1992. № 48. Ст. 650. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text> (дата звернення 21.11.2024).

86. Про концепцію національної програми інформатизації : Закон України. *Відомості Верховної Ради України*. 1998. № 27/28. Ст. 182. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/75/98-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 21.11.2024).

87. Про Національну програму інформатизації : Закон України. *Відомості Верховної Ради України*. 2023. № 51. Ст. 127. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20#n191> (дата звернення 21.11.2024).

88. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг : Закон України від 15.07.2021 № 1689-IX (із змінами, внесеними законами № 1767-IX від 22.09.2021, № 1871-IX від 05.11.2021, № 2849-IX від 13.12.2022, № 3869-IX від 17.07.2024). *Відомості Верховної Ради України*. 2021. № 47. Ст. 383. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20#Text> (дата звернення 21.11.2024).

89. Про публічні електронні реєстри : Закон від 18.11.2021 № 1907-IX (із змінами, внесеними згідно із законами № 2130-IX від 15.03.2022 та № 2597-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2023. № 11. Ст. 27. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1907-20#Text> (дата звернення 21.11.2024).

90. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації : схвалено Розпорядженням Кабінету Міністрів України № 67-р від 17 січня 2018 року. URL: <https://mon.gov.ua/news/kontseptsiya-tsifrovoi-transformatsii-osviti-i-nauki-mon-zaproshue-do-gromadskogo-obgovorennnya> (дата звернення: 29.03.2024).

91. Про телекомунікації : Закон України № 1591-IX від 30.06.2021. *Відомості Верховної Ради України*. 2023. № 10-11. Ст. 26. URL: <https://tax.gov.ua/zakonodavstvo/podatkovе-zakonodavstvo/zakoni-ukraini/31149.html> (дата звернення 21.11.2024).

92. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо обробки інформації в системах хмарних обчислень : Проект Закону України від 29.08.2019 № 894. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/ЛІ00106А> (дата звернення 21.11.2024).

93. Пушкар Р. М., Тарнавська Н. П. Менеджмент: теорія і практика : підручник. 3-тє вид., перероб. і доп. Тернопіль : Карт-бланш, 2005. 486 с.

94. Разумей Г. Ю., Разумей М. М. Діджиталізація публічного управління як складник цифрової трансформації України. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2020. Т. 2, № 25. С. 139–145.

95. Растворцев Р., Борисова О. Індустрія гольфу: сучасний стан та виклики. *Теорія і методика фізичного виховання і спорту*, 2022. № 2. С. 96–101. DOI: 10.32652/tmfvs.2022.2.96-102.

96. Савицька Л. І., Савицький В. І., Савицький О. В. Соціологія і фізична культура : навч. посібник. К. : Олімпійська літ., 2013. 368 с.

97. СЕВ ОВВ (система електронної взаємодії органів виконавчої влади URL: <https://dir.gov.ua/projects/sev-ovv>) (дата звернення: 15.12.2022).

98. Соломко Ю. Електронне урядування: поняття, сутність, принципи та напрями розвитку. *Ефективність державного управління*, 2018. Вип. 2 (55). Ч. 1. С. 135–143.

99. Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 31 грудня 2024 р. № 1351-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80#Text> (дата звернення: 22.04.2024).

100. Стратегія розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року : Постанова Кабінету Міністрів України від 4 лист. 2020 р. № 1089. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 29.03.2024).

101. Струтинська І. В. Дефініції поняття «цифрова трансформація». *Причорноморські економічні студії*. Одеса, 2019. Вип. 48(2). С. 91–96.

102. Султанова Л. Обґрунтування вибору методу моделювання у дослідженні процесу розвитку полікультурної компетентності майбутніх викладачів. *Витоки педагогічної майстерності. Серія : Педагогічні науки*. 2016. Вип. 17. С. 169-174. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vpm_2016_17_30 (дата звернення: 15.04.2023).

103. Сурмін Ю. П. Майстерня вченого: підручник для науковця К. : Навчально-методичний центр “Консорціум з удосконалення менеджмент-освіти в Україні”, 2006. 302 с.

104. Сценарії розвитку інтелектуального потенціалу та кадрової безпеки в системі інноваційного управління підприємством в умовах діджиталізації / Т. В.

Харчук та ін. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 22. С. 53–57. DOI: 10.32702/2306-6814.2023.22.

105. Шинкарук О. А., Лавров В. О., Денисова Л. В. Тенденції розвитку цифрових технологій та їх вплив на систему менеджменту в кіберспорті. *Інноваційні та інформаційні технології у фізичній культурі, спорті, терапії та реабілітації* : матеріали VII Всеукр. . електрон. конф. з міжнар. участю, м. Київ, 31 трав. 2024 р. Київ : НУФВСУ, 2024. С. 183–185. URL: https://drive.google.com/file/d/1uLW8tN98YwXt_VlDKMhxDq2KxuP5LhIE/view

106. Туль С. І. Трансформація світового ринку праці в умовах діджиталізації : автореф. дис. ... канд. економ. наук : 08.00.02. Вінниця, 2019. 20 с.

107. Фармацевтична енциклопедія. URL: <https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/7623/upravlinnya> (дата звернення: 25.03.2023).

108. Фролова Н. Л. Особливості державної політики стимулювання процесів цифрової трансформації суб'єктів малого та середнього підприємництва в Україні. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 55(1). С. 40–46.

109. Харчук Т. В., Попрозман О. І., Мельник В. В. Інформаційно-комунікаційний вплив на трансформацію системи управління бізнес-організаціями. *Наукові праці НДФІ*. 2022. Вип. 2. С. 100–109. DOI: 10.33763/npndfi2022.02.100.

110. Харчук Т., Закорко О. Нові підходи до професійної підготовки менеджерів у спорті у контексті стратегічної програми розвитку фізичної культури і спорту та новачій освітнього законодавства. *Sport Science Spectrum*. 2024. № 1. С. 144–147. DOI: 10.32782/spectrum/2024-1-22.

111. Хаустова М. (2023). Поняття цифровізації: національні та міжнародні підходи. *Право та інновації*. 2023. № 2 (38). С. 7 – 18. [https://doi.org/10.37772/2518-1718-2022-2\(38\)-1](https://doi.org/10.37772/2518-1718-2022-2(38)-1)

112. Христова Т. Актуальні питання управління процесом у сфері фізичного виховання та спорту URL: <https://www.pulib.sk/web/kniznica/elpub/dokument/Bernatova9/subor/Khrystova.pdf>

113. Центральний народний уряд Китайської Народної Республіки (中華人民共和國中央人民政府). URL: https://www.gov.cn/zhengce/content/2019-09/02/content_5426485.htm (date of access: 12.08.2023)

114. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату / В. С. Литвинов та ін. *Вісник НАДУ. Серія: Державне управління*. 2018. № 1. С. 5–11.

115. Ціпов'яз А.Т., Бондаренко В. В. Організація і управління фізичною культурою і спортом : навч. посібник. Кременчук : КПК, 2019. 128 с.

116. Чукут С., Клименко І., Линьов К. Електронний уряд. Науково-практичний довідник. 2016. 85 с. URL: https://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2016/02/Elektronnij-uryad_nauk_prak-dovidnik_CHukut_Linov_Klimenko.pdf

117. Чуприна Х. М. Трансформація операційних систем управління будівельними підприємствами в умовах цифровізації економіки: теорія, методологія, практика : монографія. К. : Сердюк В. Л., 2020. 346 с.

118. Шинкарук О. А., Анохін Е. В., Денисова Л. В., Лавров В. О., Юхно Ю. О., Пінчук В. М. Світові тенденції проведення змагань, притаманні кіберспорту як ігровій індустрії. *Інноваційні та інформаційні технології у фізичній культурі, спорті, терапії та реабілітації* : матеріали VII Всеукр. . електрон. конф. з міжнар. участю, м. Київ, 31 трав. 2024 р. Київ : НУФВСУ, 2024. С. 181–183. URL: https://drive.google.com/drive/folders/1TK2eC3PDwF_4uIY-gKY06mP2A8dr9E6l

119. Шпачук В. В. Суб'єкти державного управління кібербезпекою країни: зарубіжний досвід. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 2. DOI: [10.32702/2307-2156-2019.2.5](https://doi.org/10.32702/2307-2156-2019.2.5)

120. Щокін Р. Г., Беленюк Ж. В. Зарубіжний досвід системи публічного управління сферою фізичної культури та спорту. *Наукові праці Міжрегіон*.

Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління. 2022. Т. 4, № 64. С. 115–120.

121. Щокін Р. Г., Беленюк Ж. В. Сучасні тенденції діджиталізації публічного управління у сфері фізичної культури та спорту. *Public management*. 2022. № 3(31). С. 102–109. Ashesh Anand. 6 Key Examples of Digital Technology. *Analytics Steps*. 2021. 07 sep. URL: <https://www.analyticssteps.com/blogs/6-key-examples-digital-technology> (date of access: 06.05.2020).

122. Bhupesh Kumar. What is Digital Technology? *LinkedIn*. 2020. 24 oct. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/what-digital-technology-bhupesh-kumar-pandey> (date of access: 26.01.2024).

123. Bilohur V., Skrypchenko I. The influence of globalization and digitalization on the establishment and conceptual digital sports development in China. *Humanities Studies*. 2023. Vol. 14. P. 83–92.

124. Daniel F. Runde, Sundar R. Ramanujam. Global Digital Governance: Here's What You Need to Know. *Center for Strategic and International Studies*. 2021. 1 october. URL: <https://www.csis.org/analysis/global-digital-governance-heres-what-you-need-know> (date of access: 27.01.2024).

125. Denysova L. V., Lavrov V. O. Digitalization and educational technologies: modern trends. *Модернізація педагогічної освіти у глобальному вимірі безпеки соціально-турбулентного світу* : зб. матеріалів міжнар. форуму, м. Київ, 16 лют. 2023 р. Київ : Вид-во УДУ імені Михайла Драгоманова, 2023. С. 318–320.

126. Denysova L., Lavrov V. Esports and cybersecurity: modern digital solutions. *Спортивна наука та здоров'я людини* : електрон. вид. Київ. столичного ун-ту ім. Бориса Грінченка. 2024. Вип. 1 (11). С. 5–13.

127. DICTIONARY.COM. URL: <https://www.dictionary.com/browse/digital-technology> (date of access: 06.05.2023).

128. Eesti Kultuuriministeerium URL: <https://www.kul.ee/en/sports-and-exercise/sports-management/important-partners>) (date of access: 06.02.2025).

129. Eesti Olümpiakomitee. URL: <https://www.eok.ee/organization/structure-and-people> (date of access: 16.01.2025).

130. Eesti Spordiregister. URL: <https://www.spordiregister.ee/en/spordiala> (date of access: 16.01.2025).
131. Eisenstein L. Digital governance best practices. *BoardEffect*. 2020. 15 jan. URL: <https://www.boardeffect.com/blog/digital-governance-best-practices/> (date of access: 07.03.2024).
132. Estonia in the Digital Economy and Society Index. Shaping Europe's digital future. An official website of the European Union. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi-estonia> (date of access: 26.01.2023).
133. Estonian e-Government Ecosystem: Foundation, Applications, Outcomes URL: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/165711456838073531-0050022016/original/WDR16BPEstonianeGovecosystemVassil.pdf> (date of access: 20.05.2023).
134. Gobble M. A. Digital strategy and digital transformation. *Research-Technology Management*. 2018. Vol. 61, № 5. P. 66–71. DOI: 10.32782/spectrum/2024-2-9.
135. Innovative technologies in sports games: A comprehensive investigation of theory and practice / V. Nagorna et al. *J. Phys. Educ. Sport*. 2024. Vol. 24, № 3. P. 585–596. DOI: 10.7752/jpes.2024.03070.
136. Innovative technologies in sports games: a comprehensive investigation of theory and practice / Nagorna V. Et al. *J. Phys. Educ. Sport*. 2024. Vol. 24, № 3. Art 70. P. 585–596. DOI: 10.7752/jpes.2024.03070.
137. Jie Ren, Congxin Du. Analysis on organizational structure system model of China's sports management system based on KNN algorithm. *Challenges of 5G Wireless Communication in Autonomous Vehicles*. Vol. 2022. Art. 7048312. DOI: 10.1155/2022/7048312.
138. Johnson K. What is digital technology? 25 best examples. *Honest Pros. and Cons*. 2021. 8 Feb. URL: <https://honestproscons.com/what-is-digital-technology-25-best-examples/> (date of access: 07.03.2023).

139. Justification of specific principles of state and public management for sports area development in Ukraine / V. Prikhodko et al. *Balt. J. Health Phys. Act.* 2021. Suppl. 2. P. 109–121. DOI: 10.29359/BJHPA.2021.Suppl.2.11.

140. Kask, L., & Tamm, R. E-Governance in Sports: The Estonian Experience. *Public Administration and Information Technology*. 2019. № 11(1). P. 67–

141. Katz R. The transformative economic impact of digital technology. *Commission of Science and Technology for Development*: 18th session, 4-8 may 2015, Geneva. Item 3. Science and technology for development. Geneva, 2015. P. 2–11. URL:https://unctad.org/system/files/non-official-document/ecn162015p09_Katz_en.pdf. (date of access: 17.01.2023).

142. Kolot A., Herasymenko O. Digital transformation and new business models as determinants of formation of the economy of nontypical employment. *Social and labour relations: theory and practice*. 2020. Vol. 10, № 1. P. 33–54.

143. Kononovych V. Management of physical culture and sport development in market conditions URL: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/13462/3/KonanovEngl.pdf> (date of access: 07.04.2023).

144. Kuybida V. S., Karpenko O. V., Namestnik V. V. Tsyfrove vryaduvannya v Ukrayini: bazovi definitsiyi ponyatiyno-katehorial'nohoaparatu=Digital Governance in Ukraine: basic definitions of the conceptual and categorical apparatus. *Visnyk Natsionalnoyi akademiyi derzhavnoho upravlinnya pry Prezydentovi Ukrayiny. Seriya: Derzhavne upravlinnya [Bulletin of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine. Series: Public Administration]*. 2018. Vol. 1. P. 5–10.

145. Lavrov V., Denysova I. Digital technologies in the activities of management organizational structures in the field of physical culture and sports. *Молодь та олімпійський рух : матеріали 15 Міжнар. конф. мол. вчених. К., 2022.* P. 17–18.

146. Mary K. Pratt. What is digital transformation? *TechTarget*. 2021 August. URL: <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/digital-transformation> (date of access: 17.04.2024).

147. Melnyk A. Implementation of digital solutions for optimizing organizational management processes. *Ukrainian journal of applied economics and technology*. 2024. Vol. 9, № 4. P. 171–176. DOI: [10.36887/2415-8453-2024-4-25](https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-25).

148. Nagorna V., Mytko A., Borysova O., Potop V., Hennadii Petrenko, Liubov Zhyhailova, Igor Folvarochnyi, Silvio Lorenzetti. Innovative technologies in sports games: A comprehensive investigation of theory and practice. *Journal of Physical Education and Sport*. 2024. Vol. 24 (issue 3). P. 585–596. DOI: [10.7752/jpes.2024.03070](https://doi.org/10.7752/jpes.2024.03070)

149. Scuotto V., Serravalle F., Murray A., Viassone M. The Shift towards a Digital Business Model: A Strategic Decision for the Female Entrepreneur. *Women Entrepreneurs and Strategic Decision Making in the Global Economy*. Hershey, PA: IGI Global, 2019. DOI:10.4018/978-1-5225-7479-8.ch007.

150. Shilbury D., Ferkins L. Exploring the utility of collaborative governance in a national sport organization. *J. Sport Management*. 2015. Vol. 29, №. 4. P. 380–397. URL: <http://surl.li/qlyayx> (date of access: 02.03.2023).

151. Shynkaruk O., Denisova L., Kharchenko L., Gerasimenko S. Challenges and perspectives of the development of information society. *Інноваційні та інформаційні технології у фізичній культурі, спорті, фізичній терапії та ерготерапії*: матеріали 2 Всеукр. електрон. конф. з міжнар. уч., 18 квітня 2019 р., Київ. К. : НУФВСУ, 2019. С. 265–266.

152. SPORDI ÜLDAINED – Eesti Olümpiakomitee https://treener.eok.ee/dokument_open.php?dokument_id=108 (date of access: 15.02.2024). Эстония 1.

153. Ströbel T., Stieler M. Stegmann P. Guest editorial – Digital transformation in sport: the disruptive potential of digitalization for sport management research. *Sport Business Manag. Int. J.* 2021. Vol. 11, № 1. P. 1–9.

154. SWOT-аналіз соціоекономіко-екологічного стану підприємств : конспект лекцій / укладач І. Ю. Аблєєва. Суми : Сумський державний університет. 2020. 233 с.

155. The Importance of PR in Sports Management. May 13. 2020. *St. Thomas University*. 2020. URL: <https://online.stu.edu/degrees/business/mba/sports-administration/public-relations/> (дата звернення: 15.12.2022)

156. The State Council. The People's Republic Of China. URL: <https://www.gov.cn/> (Last accessed: 12.08.2023) Китай 2.

157. Theoretical aspects of design and development of information and educational environment in the system of training of masters in physical culture and sport / L. Denysova et al. *J. Phys. Educ. Sport*. 2020. Vol. 20, no. 1. Art. 45. P. 324–330, DOI: 10.7752/jpes.2020.s1045 <https://efsupit.ro/images/stories/februarie2020/Art%2045.Pdf> (date of access: 06.12.2022).

158. Xanthopoulou P. The organizational factors that impact on public sector's digital transformation and on the creation of social (public) value. *Balkan and Near Eastern J. Soc. Sci.* 2021. Vol. 7, № 4. P. 449–458.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Список публікацій здобувача за темою дисертації

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

1. Денисова Л., Лавров В., Шинкарук О. Зарубіжний досвід організаційно-управлінського забезпечення сфери фізичної культури і спорту в умовах цифрової трансформації. *Sport Science Spectrum*. 2024. № 2. С. 65–73. DOI: <https://doi.org/10.32782/spectrum/2024-2-9> Фахове видання України. *Особистий внесок здобувача полягає у визначенні мети та завдань дослідження, обґрунтуванні етапів його проведення, систематизації та аналізі отриманих даних. Внесок Денисової Л. полягає в опрацюванні й аналізі отриманих результатів. Внесок Шинкарук О. полягає в організації та проведенні досліджень.*

2. Денисова Л. В., Лавров В. О. Цифрова трансформація організаційно-управлінських процесів у сфері фізичної культури і спорту: виклики і можливості. *Науковий часопис українського державного університету імені Михайла Драгоманова. Серія 15. Науково-педагогічні проблеми фізичної культури (фізична культура і спорт)*. 2025. Вип. 1 (186). С. 60–64. DOI: [https://doi.org/10.31392/UDU-nc.series15.2025.01\(186\).12](https://doi.org/10.31392/UDU-nc.series15.2025.01(186).12) Фахове видання України. *Особистий внесок здобувача полягає у визначенні основних напрямів дослідження, систематизації та інтерпретації отриманих даних. Внесок Денисової Л. В. полягає в організації та проведенні досліджень.*

3. Лавров В., Денисова Л. Правове забезпечення цифрової трансформації сфери фізичної культури і спорту. *Науковий часопис Українського державного університету імені Михайла Драгоманова. Серія 15. Науково-педагогічні проблеми фізичної культури (фізична культура і спорт)*. 2025. Вип. 3 (189). С. 103–108. DOI: [https://doi.org/10.31392/UDU-nc.series15.2025.03\(189\).17](https://doi.org/10.31392/UDU-nc.series15.2025.03(189).17) Фахове видання України. *Особистий внесок здобувача полягає у формулюванні мети, опрацюванні результатів досліджень, узагальненні матеріалу. Внесок Денисової Л. полягає в опрацюванні й аналізі отриманих результатів.*

4. Лавров В., Денисова Л. Соціологічний аналіз цифрових рішень для оптимізації організаційно-управлінських процесів у сфері фізичної культури і спорту. *Спортивна наука та здоров'я людини: електронне видання Київського столичного університету імені Бориса Грінченка*. 2025. № 1 (13). С. 115–124. DOI: 10.28925/2664-2069.2025.122 Фахове видання України. *Особистий внесок здобувача полягає у визначенні мети та завдань дослідження, обґрунтуванні етапів його проведення, в організації і проведенні досліджень. Внесок Денисової Л. полягає в аналізі та інтерпретації результатів дослідження.*

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

5. Lavrov V., Denysova L. Digital Technologies In The Activities of Management Organizational Structures In The Field Of Physical Culture and Sports. *Молодь та олімпійський рух* : зб. тез доп. XV Міжнар. конф. молодих вчених, м. Київ, 16 квіт. 2022 р. Київ : НУФВСУ, 2022. С. 17–18. URL: https://unisport.edu.ua/sites/default/files/vseDocumenti/zbirnyk_tez_molod_hv_zhovt-lyst_22_dopovn_140_stor.pdf *Особистий внесок здобувача полягає у формулюванні мети, опрацюванні результатів дослідження.*

6. Denysova L. V., Lavrov V. O. Digitalization and educational technologies: modern trends. *Модернізація педагогічної освіти у глобальному вимірі безпеки соціально-турбулентного світу* : зб. матеріалів міжнар. форуму, м. Київ, 16 лют. 2023 р. Київ : Вид-во УДУ імені Михайла Драгоманова, 2023. С. 337–339. URL: https://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/39217/Forum_zbirnyk%20materialiv_2023-11.pdf?sequence=3&isAllowed=y *Здобувачем особисто проведено дослідження, узагальнено результати дослідження, їх обговорення.*

7. Лавров В. С. Денисова Л. В., Шинкарук О. А., Ногін О., Давидов Д. М. Використання кіберспорту як засобу реабілітації військовослужбовців. *Інноваційні та інформаційні технології у фізичній культурі, спорті, фізичній терапії та ерготерапії* : матеріали VI Всеукр. електрон. наук.-практ. конф. з міжнар. участю, м. Київ, 31 трав. 2023 р. Київ : НУФВСУ, 2023. С. 96–98. URL: <https://drive.google.com/file/d/12AbGTN6pdqMFR2BZapqT0yKpChSsZ5g5/view?u>

[sp=drive_link](#). *Особистий внесок здобувача полягає у формулюванні мети, проведенні дослідження, обговоренні результатів.*

8. Лавров В., Денисова Л., Шинкарук О. Сучасний кіберспорт: тренди і виклики. *Молодь та олімпійський рух* : зб. тез доп. XVII Міжнар. конф. молодих вчених, м. Київ, 7 трав. 2024 р. Київ : НУФВСУ, 2024. С. 105–106. URL: https://unisport.edu.ua/sites/default/files/vseDocumenti/zbirnyk_tez_dopovidey_xvii_molod_ta_olimpiyskyy_ruh_13_05_24.pdf *Здобувачем особисто проведено дослідження, узагальнено результати.*

9. Шинкарук О. А., Анохін Е. В., Денисова Л. В., Лавров В. О., Юхно Ю. О., Пінчук В. М. Світові тенденції проведення змагань, притаманні кіберспорту як ігровій індустрії. *Інноваційні та інформаційні технології у фізичній культурі, спорті, терапії та реабілітації* : матеріали VII Всеукр. . електрон. конф. з міжнар. участю, м. Київ, 31 трав. 2024 р. Київ : НУФВСУ, 2024. С. 181–183. URL: https://drive.google.com/file/d/1uLW8tN98YwXt_VIDKMhxDq2KxuP5LhIE/view *Особистий внесок здобувача полягає в опрацюванні результатів дослідження.*

10. Шинкарук О. А., Лавров В. О., Денисова Л. В. Тенденції розвитку цифрових технологій та їх вплив на систему менеджменту в кіберспорті. *Інноваційні та інформаційні технології у фізичній культурі, спорті, терапії та реабілітації* : матеріали VII Всеукр. . електрон. конф. з міжнар. участю, м. Київ, 31 трав. 2024 р. Київ : НУФВСУ, 2024. С. 183–185. URL: https://drive.google.com/file/d/1uLW8tN98YwXt_VIDKMhxDq2KxuP5LhIE/view *Здобувачем особисто проведено дослідження та узагальнено його результати.*

Наукові праці, які додатково відображають наукові результати дисертації

11. Денисова Л. В., Лавров В. О. SWOT-аналіз організаційно-управлінських процесів у сфері фізичної культури і спорту в умовах цифрової трансформації. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 15. Науково-педагогічні проблеми фізичної культури (фізична культура і спорт).*

2023. Вип. 3К (162). С. 125–131. DOI: 10.31392/NPU-nc.series15.2023.3K(162).255 *Особистий внесок здобувача полягає у формуванні мети, організації та проведенні досліджень, опрацюванні й аналізі отриманих результатів.*

12. Лавров В., Денисова Л., Шинкарук О. Кіберспорт як засіб реабілітації ветеранів бойових дій: перспективи та можливості. *Спортивна медицина, фізична терапія та ерготерапія*. 2023. № 2. С. 164–168. DOI: <https://doi.org/10.32652/spmed.2023.2.164-168> *Особистий внесок здобувача полягає в постановці проблеми, організації та проведенні досліджень, інтерпретації результатів досліджень та узагальненні даних.*

13. Denysova L., Lavrov V. Esports and cybersecurity: modern digital solutions. *Спортивна наука та здоров'я людини*. 2024. №1 (11). С. 5–13. DOI: 10.28925/2664-2069.2024.11 *Особистий внесок здобувача полягає в організації та проведенні досліджень, опрацюванні й аналізі отриманих результатів. Внесок Денисової Л. – систематизація та аналіз отриманих даних.*

ДОДАТОК Б
ВІДОМОСТІ ПРО АПРОБАЦІЮ РЕЗУЛЬТАТІВ
ДИСЕРТАЦІЇ

№ з/п	Назва конференції, конгресу, симпозіуму, семінару, школи	Місце та дата проведення	Форма участі
1.	XV Міжнародна конференція молодих вчених «Молодь та олімпійський рух»	м. Київ 16 квітня 2022 р.	Доповідь, публікація
2.	Міжнародний форум «Модернізація педагогічної освіти у глобальному вимірі безпеки соціально-турбулентного світу»	м. Київ 16 лютого 2023 р.	Доповідь, публікація
3.	VI Всеукраїнська електронна науково-практична конференція з міжнародною участю «Інноваційні та інформаційні технології у фізичній культурі, спорті, фізичній терапії та ерготерапії»	м. Київ 31 травня 2023 р.	Доповідь, публікація
4.	XVII Міжнародна конференція молодих вчених «Молодь та олімпійський рух»	м. Київ 7 травня 2024 р.	Доповідь, публікація
5.	VII Всеукраїнська електронна науково-практична конференція з міжнародною участю «Інноваційні та інформаційні технології у фізичній культурі, спорті, фізичній терапії та ерготерапії»	м. Київ 31 травня 2024 р.	Доповідь, публікація
6.	Науково-практична конференція кафедри кіберспорту та інформаційних технологій Національного університету фізичного виховання і спорту України	м. Київ 21 січня 2024 р.	Доповідь

ДОДАТОК В

АКТ
впровадження результатів наукових досліджень
в освітній процес кафедри менеджменту і економіки спорту НУФВСУ

«10» жовтня 2024 р. м. Київ

Ми, ті, що підписалися нижче: представники НУФВСУ, проректор з навчально-методичної роботи Шинкарук О.А. та заступник завідувача кафедри менеджменту і економіки спорту з наукової роботи Приймак М. М., склали цей акт про те, що за результатами роботи, виконаної відповідно до Плану науково-дослідної роботи НУФВСУ на 2021-2025 роки за темою 1.5 «Теоретичні та прикладні основи застосування комунікацій у спортивному менеджменті» (№ державної реєстрації 0121U108293), за період січень – жовтень 2024 року виконавець теми Лавров Віталій Олександрович вніс такі рекомендації та пропозиції:

Назва пропозиції, форма впровадження і коротка характеристика	Наукова новизна та її значення, рекомендації з подальшого використання	Ефект від впровадження
«Цифрова трансформація організаційно-управлінських процесів в сфері фізичної культури і спорту». Форма впровадження – лекційне заняття з дисципліни «Логістичний менеджмент та адміністрування у спорті» для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня, спеціальності 017 Фізична культура і спорт, спеціалізації Менеджмент у спорті. Розроблено та впроваджено методичні матеріали, що висвітлюють принципи цифрової трансформації, її ключові виклики та потенційні можливості, а також сучасні інструменти для оптимізації організаційно-управлінських процесів у сфері фізичної культури і спорту. Відповідає аналогам у світовій практиці.	Проведено SWOT-аналіз організаційно-управлінських процесів у сфері фізичної культури і спорту, в ході якого визначено ключові сильні та слабкі сторони, а також можливості й загрози, що впливають на систему управління у сфері ФКіС. Узагальнена матриця SWOT-аналізу стала основою для формулювання основних напрямів вдосконалення організаційно-управлінських процесів у сфері фізичної культури і спорту в умовах цифрової трансформації. Доведено необхідність проведення реінжинірингу організаційно-управлінської структури державної сфери ФКіС, впровадження сучасних цифрових рішень для оптимізації управлінських процесів, а також переходу на цифрову взаємодію між Мінмолодьспорту України та суб'єктами сфери фізичної культури і спорту. Результати досліджень можуть використовуватися в освітньому процесі при викладанні дисциплін зі спеціалізації Менеджмент у спорті.	Матеріали досліджень було використано при проведенні занять у жовтні 2024 р. для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня, I курс, група 1М2-ME2. Впровадження результатів досліджень сприяло розширенню професійних компетенцій майбутніх магістрів та формуванню у них уявлення про застосування сучасних цифрових рішень в управлінні сферою ФКіС. Це позитивно вплинуло на якість сприйняття навчального матеріалу, ефективність проведення занять і розвиток знань та навичок студентів, що мало соціальний ефект.

Автори розробки:

аспірант кафедри кіберспорту та інформаційних технологій,
виконавець теми

Представник НУФВСУ:
Проректор, професор, д.фіз.вих.

Представник установи, де виконувалось впровадження:
заступник завідувача кафедри менеджменту і економіки спорту
з наукової роботи, доцент, к.фіз.вих.



Віталій ЛАВРОВ

Оксана ШИНКАРУК

Марія ПРИЙМАК

ДОДАТОК Г

АКТ
впровадження результатів наукових досліджень
в освітній процес кафедри кіберспорту та інформаційних технологій НУФВСУ

«27» жовтня 2024 р.

м. Київ

Ми, ті, що підписалися нижче: представники НУФВСУ, проректор з науково-педагогічної роботи Ольга БОРИСОВА та в.о. завідувача кафедри кіберспорту та інформаційних технологій Олена ЯКОВЕНКО, склали цей акт про те, що за результатами роботи, виконаної відповідно до «Плану науково-дослідної роботи НУФВСУ на 2021-2025 рр.» за темою 1.7 «Теоретико-методологічні засади розвитку кіберспорту та інтелектуальних видів спорту», (№ державної реєстрації 0121U108211), за період січень-жовтень 2024 року, виконавці теми, ДЕНИСОВА Лоліта, ШИНКАРУК Оксана, ЛАВРОВ Віталій, внесли такі рекомендації та пропозиції:

Назва пропозиції, форма впровадження і коротка характеристика	Наукова новизна та її значення, рекомендації з подальшого використання	Ефект від впровадження
«Організаційно-управлінське забезпечення сфери фізичної культури і спорту в умовах цифрової трансформації». Форма впровадження- методичні матеріали для практичних занять за темою «Інформаційні технології в кіберспорті» для здобувачів вищої освіти, маістри. І курс. Розроблено та впроваджено методичні матеріали щодо використання цифрових платформ, хмарних технологій, мобільних додатків, аналітичних інструментів у сфері фізичної культури для покращення процесів управління, забезпечення зручного доступу до інформації та підтримки прийняття рішень. Аналоги відсутні.	Здійснено якісний аналіз підходів зарубіжних країн (Китай, Естонія), які мають різні моделі державного управління та ставлять перед собою різні завдання щодо розвитку фізичної культури та спорту. Отримані результати дозволили обґрунтувати необхідність використання цифрових технологій для ефективного забезпечення сфери. Доведено, що поєднання цифрових технологій з управлінськими практиками на засадах упровадження прогресивного зарубіжного досвіду сприяє створенню сучасної, ефективної та гнучкої системи управління сферою фізичної культури і спорту в Україні. Результати досліджень можуть використовуватися в освітньому процесі при викладанні дисциплін зі спеціалізації кіберспорт (esports).	Матеріали досліджень було використано при проведенні занять у жовтні 2024 р. для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня, І курс, група ІМЗ-ІТ1. Впровадження результатів досліджень сприяло: розширенню компетенцій здобувачів, уявлення щодо використання цифрових платформ, хмарних технологій, мобільних додатків, аналітичних інструментів у сфері фізичної культури; якісній оцінці сприйняття матеріалу занять здобувачами вищої освіти; підвищенню ефективності проведення занять, формуванню знань та навичок маістрів, що мало соціальний ефект.

Автори розробки:

д.пед.н., професор, виконавець теми

д.фіз.вих., професор, керівник теми

аспірант кафедри кіберспорту та інформаційних технологій

виконавець теми

Представник НУФВСУ:

Проректор з науково-педагогічної роботи

професор, д.фіз.вих.

Представник установи, де виконувалось впровадження:

В.о. завідувача кафедри кіберспорту та інформаційних технологій, доцент, к.фіз.вих.



Лоліта ДЕНИСОВА
Оксана ШИНКАРУК

Віталій ЛАВРОВ

Ольга БОРИСОВА

Олена ЯКОВЕНКО

ДОДАТОК Д

АКТ
впровадження результатів наукових досліджень
в у практику діяльності Міністерства молоді та спорту України

«13» січня 2025 р.

м. Київ

Ми, ті, що підписалися нижче: Міністр молоді та спорту України Матвій БІДНИЙ та представник НУФВСУ, проректор з науково-педагогічної роботи Ольга БОРИСОВА, склали цей акт про те, що за результатами роботи, виконаної відповідно до Плану науково-дослідної роботи НУФВСУ на 2021-2025 роки за темою 1.5 «Теоретичні та прикладні основи застосування комунікацій у спортивному менеджменті» (№ державної реєстрації 0121U108293), за період січень – грудень 2024 року виконавець теми Віталій ЛАВРОВ вніс такі рекомендації та пропозиції:

<i>Назва пропозиції, форма впровадження і коротка характеристика</i>	<i>Наукова новизна та її значення, рекомендації з подальшого використання</i>	<i>Ефект від впровадження</i>
«Інформаційно-аналітична система управління сфери фізичної культури і спорту в умовах цифрової трансформації». Форма впровадження – рекомендації щодо розробки інформаційно-аналітичної системи управління сфери фізичної культури і спорту. Розроблено та рекомендовано практичні рекомендації щодо структури та алгоритму функціонування інформаційно-аналітичної системи управління сфери фізичної культури і спорту в умовах цифрової трансформації. Відповідає аналогам світової практики.	Розроблено та рекомендовано практичні рекомендації щодо структури інформаційно-аналітичної системи управління сфери ФКіС, основними компонентами якої є інформаційно-комунікаційні системи: електронний реєстр спортивних споруд; електронний реєстр спортивних організацій, електронний кадровий реєстр сфери ФКіС, електронний календарний план спортивних змагань та заходів, адміністративно-аналітичний модуль для органів управління, електронний кабінет для організацій та учасників спортивного процесу. Описаний алгоритм функціонування кожної підсистеми. Результати досліджень можуть використовуватися в практиці роботи відповідних суб'єктів сфери фізичної культури і спорту.	Матеріали досліджень було впроваджено в роботу структурних підрозділів Міністерства молоді та спорту України, що сприяло плануванню розробки та впровадження інформаційно-комунікаційних систем в роботу Міністерства та цифровізації організаційно-управлінських процесів сфери ФКіС. Реалізація запропонованих рекомендацій щодо розробки Інформаційно-аналітичної системи управління сферою фізичної культури і спорту є соціально та економічно значущою для країни та конкурентоспроможною на ринку.

Автор розробки:

аспірант кафедри кіберспорту та інформаційних технологій,
виконавець теми

Представник НУФВСУ:

Проректор, професор, д.фіз.вих.

Представник установи, де виконувалось впровадження:

Міністр молоді та спорту України

Віталій ЛАВРОВ
Ольга БОРИСОВА
Матвій БІДНИЙ