

СИСТЕМА ДОКУМЕНТАЦІЇ У ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ: СТРУКТУРА, ПРИЗНАЧЕННЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ

Ірина Лисенко

Національний університет фізичного виховання і спорту України, Київ, Україна

Анотація. Ефективність управління фізкультурно-спортивними організаціями значною мірою визначається належним функціонуванням системи документації, яка забезпечує впорядкованість і координацію внутрішніх процесів, відповідність законодавчим і нормативним вимогам, прозорість управлінських рішень та підзвітність перед усіма зацікавленими сторонами. Незважаючи на наявність окремих досліджень у сфері діловодства, спортивного адміністрування й організаційних процесів, комплексний аналіз структури внутрішньої документації спортивних організаційних одиниць залишається обмеженим, особливо в умовах цифрової трансформації та впровадження сучасних електронних систем управління. Усвідомлення ролі документації є надзвичайно важливим для підвищення ефективності діяльності, контролю, моніторингу та стратегічного прийняття рішень у сучасній спортивній індустрії.

Мета дослідження – визначити зміст, структуру та функції основних видів документації у фізкультурно-спортивних організаціях і обґрунтувати їх значення для підвищення ефективності управління.

Методи. Дослідження охопило 74 респондентів – представників керівного, адміністративного та технічного персоналу спортивних організацій України. Використовували аналіз нормативно-правових актів, порівняльний і системний аналіз, контент-аналіз звітно-аналітичних документів семи організацій. Опитування проводилося онлайн (Google Forms), містило 25 запитань і завершувалося напівструктурованими інтерв'ю для уточнення відповідей. Статистична обробка даних здійснювалася в IBM SPSS Statistics 27.0 з використанням дескриптивної статистики та коефіцієнта кореляції Пірсона за рівня значущості $p < 0,05$.

Результати. Виявлено п'ять ключових блоків документації: організаційно-правова, розпорядча, довідково-інформаційна, фінансово-бухгалтерська, кадрова та звітно-аналітична. Встановлено прямий зв'язок між якістю ведення документації та ефективністю управлінських рішень. Лише 22% організацій використовують електронні системи документообігу, тоді як 81% респондентів підтримують цифрову трансформацію за умови належної технічної та методичної підтримки.

Висновки. Система документації є базовим елементом управлінської діяльності спортивної організації, впливає на якість прийняття рішень, організаційну ефективність і конкурентоспроможність установи на національному та регіональному рівнях. Запропонована структурна модель документаційної системи може бути використана як інструмент оптимізації управління й основа для цифровізації документообігу у сфері фізичної культури і спорту, значно сприяючи модернізації управлінських процесів, забезпеченню прозорості діяльності та підвищенню рівня професійності персоналу.

Ключові слова: документація, фізкультурно-спортивна організація, управління, кадрові документи, фінансова звітність, цифрова трансформація.

Iryna Lysenko

DOCUMENTATION SYSTEM IN A PHYSICAL CULTURE AND SPORTS ORGANIZATION: STRUCTURE, PURPOSE AND FEATURES

Abstract. The effectiveness of management in physical culture and sports organizations is largely determined by the proper functioning of the documentation system, which ensures the organization and coordination of internal processes, compliance with legal and regulatory requirements, transparency of managerial decisions, and accountability to all stakeholders. Despite the existence of separate studies in office management, sports administration, and organizational processes, a comprehensive analysis of the internal documentation structure of sports organizations remains limited, especially in the context of digital transformation and the implementation of modern electronic management systems. Understanding the role of documentation is crucial for improving operational efficiency, monitoring, control, and strategic decision-making in the contemporary sports industry.

Purpose of the study. To define the content, structure, and functions of the main types of documentation in physical culture and sports organizations and to substantiate their significance for enhancing management efficiency.

Materials and methods. The study involved 74 respondents, including representatives of managerial, administrative, and technical staff of sports organizations in Ukraine. Normative and legal acts, comparative and system analysis, and content analysis of reporting and analytical documents from seven organizations were used. The survey was conducted online (Google Forms), included 25 questions, and was followed by semi-structured interviews to clarify responses. Statistical processing was carried out using IBM SPSS Statistics 27.0 with descriptive statistics and Pearson correlation coefficient at a significance level of $p < 0.05$.

Results. Five key documentation blocks were identified: organizational-legal, regulatory, reference-information, financial-accounting, personnel, and reporting-analytical. A direct relationship was established between documentation quality and the effectiveness of managerial decisions. Only 22% of organizations use electronic document management systems, while 81% of respondents support digital transformation provided adequate technical and methodological support is available.

Conclusions. The documentation system is a fundamental element of management in sports organizations, affecting the quality of decision-making, organizational efficiency, and competitiveness at national and regional levels. The proposed structural model of the documentation system can serve as a tool for management optimization and a basis for digitizing document flow in physical culture and sports, significantly promoting modernization of managerial processes, ensuring operational transparency, and improving staff professionalism.

Keywords: documentation, physical culture and sports organization, management, personnel documents, financial reporting, digital transformation.

Лисенко І. Система документації у фізкультурно-спортивній організації: структура, призначення та особливості. *Sport Science Spectrum*. 2025; 3: 58–64
DOI: <https://doi.org/10.32782/spectrum/2025-3-9>

Lysenko I. Documentation system in a physical culture and sports organization: structure, purpose and features. *Sport Science Spectrum*. 2025; 3: 58–64
DOI: <https://doi.org/10.32782/spectrum/2025-3-9>

Вступ. Сучасні фізкультурно-спортивні організації (ФСО) функціонують у складному та динамічному соціально-економічному середовищі, де ефективність управління залежить не лише від ресурсного забезпечення, а й від організаційної структури, управлінських технологій та документального супроводу діяльності [2; 4; 5; 8]. Документальне забезпечення у ФСО є ключовим інструментом регламентації процесів, формалізації управлінських рішень і контролю за виконанням завдань, що гарантує системність і прозорість управлінської діяльності [3; 12; 18].

Наукові дослідження та методичні рекомендації підкреслюють, що належне організаційне оформлення документації сприяє ефективному функціонуванню організації, забезпеченню правової безпеки й оптимізації взаємодії між структурними підрозділами та зовнішніми партнерами [4; 5; 8; 14]. Водночас сучасні виклики, зокрема цифровізація управлінських процесів та впровадження електронного документообігу, потребують перегляду традиційних підходів до діловодства і стандартизації документів [1; 9; 16].

Недостатня уніфікація форм і процедур документального обігу у спортивних організаціях призводить до дублювання роботи, підвищує ризики управлінських помилок і ускладнює адаптацію до законодавчих та технологічних змін [6; 7; 11; 15]. У зв'язку із цим дослідження структури, змісту та функцій документації має фундаментальне значення для розвитку спортивного менеджменту, оскільки документація виступає інструментом стратегічного управління, інформаційної взаємодії та контролю за діяльністю організації [18; 19; 20].

Таким чином, проблема удосконалення системи документації у ФСО є актуальною з огляду на необхідність підвищення ефективності управління, оптимізації внутрішніх процесів і впровадження сучасних цифрових технологій. Наукове обґрунтування змісту, структурних елементів і функцій документації дає змогу створити стандартизовану систему, яка забезпечує якісне управління організацією та підвищує рівень професіоналізму менеджерів у спортивній сфері [2; 3; 4; 8; 12].

Мета дослідження – визначити зміст, структуру та функції основних видів документації у фізкультурно-спортивній організації, а також надати наукове обґрунтування їх ролі у процесах управління.

Матеріали та методи. *Учасники.* У дослідженні взяли участь 74 респонденти, які представляли керівний, адміністративний і технічний персонал фізкультурно-спортивних організацій України. Середній вік учасників становив $38,4 \pm 6,7$ року. Усі респонденти надали інформовану згоду на участь у дослідженні відповідно до етичних стандартів наукової діяльності.

Процедура (організація дослідження). Дослідження здійснювалось у три етапи:

1. Підготовчий етап – визначення цільового середовища дослідження та розробка анкети, яка охоплювала питання ведення документації, нормативно-правового забезпечення й електронного документообігу у фізкультурно-спортивних організаціях.

2. Емпіричний етап – проведення анкетування в онлайн-форматі за допомогою Google Forms, аналіз організаційно-правових документів (статутів, положень,

наказів тощо) та напівструктуровані інтерв'ю з представниками керівного складу.

3. Етап узагальнення результатів – порівняльний аналіз стану документообігу в різних типах організацій (державних, комунальних, громадських) і виокремлення ключових тенденцій та проблем у сфері управління документацією.

Для проведення дослідження використовували персональний комп'ютер, систему онлайн-анкетування та програмне забезпечення для статистичного аналізу даних.

Статистичний аналіз. Статистична обробка здійснювалася за допомогою IBM SPSS Statistics 27.0. Використано методи дескриптивної статистики (середнє значення, стандартне відхилення) та кореляційний аналіз (коефіцієнт Пірсона) для оцінки взаємозв'язків між показниками документальної діяльності та типом організації. Для перевірки статистичної значущості різниць між групами застосовано t-критерій Стюдента, при цьому статистичну значущість встановлено на рівні $p < 0,05$.

Результати. Система документації у фізкультурно-спортивній організації охоплює сукупність нормативно-розпорядчих, організаційних, фінансових, кадрових і звітних документів. Умовно її можна поділити на такі основні блоки [2; 12]:

Організаційно-правові документи. Однією з основних управлінських функцій, що регламентує діяльність у сфері фізичної культури і спорту, є функція організації системи та процесів управління, що передбачають:

- створення організації, що містить вибір її організаційно-правової форми;
- встановлення її структури;
- визначення штатної кількості та складу (номенклатури) посад – керівників, фахівців, технічних виконавців за єдиною тарифною сіткою (ЄТС);
- регламентацію діяльності апарату управління;
- ліцензування діяльності (у разі потреби);
- встановлення режиму роботи та системи охорони;
- організацію праці працівників та оцінку їх діяльності;
- реорганізацію;
- ліквідацію організації та деякі інші види робіт [4; 17].

Організаційна діяльність ФСО визначається в розробці та затвердженні комплексу організаційно-правових документів, що містять правила, норми, положення, які встановлюють статус організації, її компетенцію, структуру, штатну численність та посадовий склад, функціональний зміст діяльності організації загалом, її структурних підрозділів і працівників, їх права, обов'язки, відповідальність та інші аспекти [2].

До організаційно-правових документів належать: статут організації, положення про організацію; положення про структурні підрозділи, колегіальний і дорадчий орган організації; регламенти робіт колегіальних і дорадчих органів, апарату управління керівництва; штатний розклад; інструкції з окремих видів діяльності, що потребують регламентації (інструкція з діловодства), посадові інструкції працівників, правила, пам'ятки та інші [3; 15; 10].

Організаційно-правові документи містять положення, строго обов'язкові для виконання, вони реалізують норми адміністративного права та є правовою основою діяльності ФСО. Ці документи в обов'язковому порядку проходять процедуру затвердження уповноваженим на це

органом – вищою організацією, керівником цієї організації або її колегіальним органом (зборами акціонерів або радою директорів) або керівником структурного підрозділу – залежно від виду та різновиду організаційно-правового документа. Організаційні документи можуть затверджуватися безпосередньо актом керівника з відтворенням грифа затвердження на документі або розпорядчим документом [2].

Мета розробки організаційних документів – найбільш раціональний розподіл і кооперація праці між підрозділами та працівниками [3].

Організаційно-правові документи, з погляду терміну дії, належать до безстрокових та діють до їх відміни або до затвердження нових. У стабільно працюючій організації необхідність перегляду, зміни чи доповнення організаційно-правових документів може виникнути один раз на кілька років. Залежно від характеру та глибини зміни в діяльності організації організаційно-правові документи або розробляються заново, або до них вносяться зміни та доповнення розпорядчими документами (наказом чи розпорядженням керівника). У випадку реорганізації діяльності організації розробляються нові організаційно-правові документи та їх затвердження [2].

Порядок внесення змін і доповнень та їх перегляд залежить від виду організаційно-правових документів. Наприклад, зміни та доповнення до статуту організації вносяться в разі потреби відповідно до встановлених законом процедур – за рішенням вищого органу управління організації (загальні збори акціонерів або учасників) з обов'язковим інформуванням органу, що здійснює державну реєстрацію організації. Зміни у штатному розкладі вносяться за потреби наказами або розпорядженнями керівника. Зміни в положенні про структурні підрозділи та інші органи управління також вносяться розпорядчими документами керівництва за потреби [2].

Розробляються організаційно-правові документи керівництвом організації чи підрозділу із застосуванням кваліфікованих фахівців, які добре знають роботу організації як загалом, так і в окремих напрямках [3].

Організаційно-правові документи оформлюються на стандартному аркуші паперу з обов'язковими реквізитами: назва організації та/або підрозділу, назва виду документа, дата, номер документа, заголовок до тексту, текст, підпис, гриф затвердження. Датою організаційно-правового документа є дата його затвердження [2].

Текст більшості організаційно-правових документів складається з розділів, що мають власні заголовки та розподілені на пункти, нумеровані арабськими цифрами [2].

1.2. Розпорядча документація. Незалежно від характеру та змісту діяльності організації, її організаційно-правової форми, компетенції, структури та інших факторів керівництво будь-якої організації наділяється правом видання розпорядчих документів [6; 16]. У юридичному сенсі вони є нормативно-правовими актами, що реалізують управлінські функції суб'єктів виконавчої влади. Особливу роль у цьому відіграє правильне оформлення таких документів відповідно до наказу Міністерства внутрішніх справ № 2980 [10].

Основне призначення розпорядчих документів – регулювання діяльності, що дає змогу органу управління забезпечувати реалізацію поставлених перед ним завдань,

отримувати максимальний ефект від своєї діяльності та діяльності організації, що входить до його системи. Від того, як ефективно регулюється діяльність організації, залежать результати її роботи [4].

Рішення, що фіксуються в розпорядчих документах, спрямовані на вдосконалення організаційної структури управління, характеру, змісту та способів здійснення основної діяльності, забезпечення фінансовими, трудовими, матеріальними, інформаційними та іншими ресурсами [4].

Розпорядчі документи містять рішення, що йдуть згори донизу за системою управління: від органу управління до керованого, від вищестоящого до підвідомчого, від керівника організації до структурних підрозділів та співробітників. Саме ці документи реалізують керованість об'єктів по вертикалі [4].

У юридичному розумінні розпорядчі документи належать до нормативних правових актів. У них одержують конкретні юридично владні вказівки суб'єкти виконавчої влади. Конкретність таких вказівок проявляється в тому, що за допомогою розпорядчих документів вирішуються наявні у сфері управління проблеми та питання; їх адресатом є конкретні заклади, структурні підрозділи, посадові особи або працівники; вони є юридичними фактами, що викликають появу конкретних адміністративно-правових відносин [4].

З погляду сфери своєї дії розпорядчі документи поділяються на:

- правові акти, що діють на всеукраїнському рівні;
- правові акти, що діють на рівні місцевого самоврядування;
- правові акти, що діють у межах галузі;
- правові акти, що діють у межах окремої організації [4].

Розпорядчі документи, що видаються центральними органами виконавчої влади, належать до категорії відомчих нормативних актів. Їх можна розділити на:

- акти, що стосуються прав, свобод, законних інтересів громадян України;
- акти міжвідомчого характеру;
- акти, що регулюють відносини центральних органів влади з підвідомчими закладами, організаціями [4].

Підставою для видання розпорядчих документів може бути:

- необхідність виконання прийнятих законодавчих, нормативних, правових актів та інших рішень вищих органів;
- необхідність здійснювати власну виконавчо-розпорядчу діяльність, що зафіксована у функціях і завданнях організації [4].

З погляду порядку вирішення питань (прийняття рішень) усі розпорядчі документи поділяються на дві групи:

- документи, що видаються в умовах колегіальності;
- документи, що видаються в умовах одноосібного прийняття рішень [4].

У першому випадку розпорядчі документи видаються на підставі рішень, що приймаються спільно групою працівників (колегій, зборів, рад, правлінь та ін.). Колегіальність дає змогу найбільш правильно й ефективно вирішувати складні питання, що потребують серйозного опрацювання [4].

У системі колегіальних органів особливо виділяються дорадчі за своїм статусом органи, наприклад колегії міністерств. Їх специфіка полягає у тому, що рішення дорадчих органів мають не обов'язковий, а рекомендаційний характер. Це означає, що керівництво організації має право прийняти власне рішення, попри рішення дорадчого органу [4].

В умовах одноосібного прийняття рішень влада щодо всіх питань в організації належить її керівнику. Одноосібне прийняття рішень забезпечує оперативність управління, підвищує персональну відповідальність керівника за прийняті рішення [4].

В органах управління, що діють на підставі колегіальності, керівництво має право приймати одноосібні рішення щодо вузького кола питань, що стосуються внутрішньої діяльності організації [4].

В умовах колегіальності прийняття рішень видається постановою або рішенням, а в умовах одноосібного прийняття – наказами, указами, розпорядженнями [4].

1.3. Довідково-інформаційна та довідково-аналітична документація. Процес прийняття обґрунтованих управлінських рішень ґрунтується на зборі й обробці об'єктивної та достовірної інформації. Інформація про фактичний стан справ у системі управління міститься в різних джерелах, але важливе місце серед них посідають довідково-інформаційні та довідково-аналітичні документи: акти, довідки, доповідні записки, листування тощо [3].

Ці документи виконують службову роль щодо організаційно-правових і розпорядчих документів. Вони не містять доручень і не зобов'язують діяти суворо, як розпорядчі документи, а повідомляють відомості, що ініціюють прийняття управлінських рішень [3]. До цієї групи належать акти, довідки, доповідні записки, службове листування тощо [2; 12]. Особливе місце має ділове листування, що становить понад 80 % вхідної та вихідної документації закладу [15]. Вимоги до оформлення листів регламентуються державними стандартами документації, зокрема ДСТУ ISO 5127:2018 [7].

Особливість цих документів полягає в тому, що вони здебільшого надходять знизу вгору за системою управління: від працівника до керівника структурного підрозділу, від керівника підрозділу до заступника керівника організації або керівника організації до підвідомчої організації [3].

Окремі різновиди довідково-інформаційних документів, наприклад листування, використовуються для реалізації інформаційних зв'язків між рівнями, що не перебувають у відносинах підпорядкування [3].

Не існує єдиної класифікації цих документів, але їх умовно поділяють на довідково-інформаційні та довідково-аналітичні документи (табл. 1.) [3].

Особливе місце в системі довідково-інформаційної документації належить листуванню – загальна назва різних за змістом документів, що виступають як інструмент інформаційного обміну між організаціями [2].

Ділове листування посідає значне місце в масиві документації закладу. Будучи зв'язувальним ланцюгом між організаціями, листування займає 80% вхідної та вихідної документації [2, с. 123].

Види ділового листування та їх назва (лист, телеграма, телефакс, факсограма / факс, телефонограма) визначаються засобами передачі ділової інформації, які розділяються на два види – поштовий зв'язок та електронний зв'язок [3].

Листування відрізняє широке видове різноманіття: від листів, що мають нормативний характер, і телеграм державних органів до звернень громадян і типових заяв [3].

Під час ведення листування повинні бути дотримані такі вимоги:

- листування оформлюються на спеціальних бланках;
- листи повинні бути грамотно складені без помилок;
- мова офіційно-ділова, точна й аргументована;
- містити об'єктивні відомості про події [2, с. 125].

Інформаційний обмін за допомогою листування доцільно використовувати тільки в тому випадку, коли ускладнений або неможливий інший спосіб обміну думками (телефонні переговори, особисті зустрічі та ін.).

Фінансово-бухгалтерська документація. Цей блок охоплює документи, пов'язані з фінансовим плануванням, звітністю, укладенням договорів та обліком операцій: кошториси, акти виконаних робіт, бухгалтерські звіти, додаткова документація [2; 8; 15].

Містить документи, пов'язані з обліком, звітністю та фінансовими операціями:

- кошториси, фінансові плани;
- акти виконаних робіт, договори;
- первинні бухгалтерські документи;
- звіти до органів ДПС, аудиторські висновки (за потреби) [2].

Кадрова документація. До кадрової документації належать особові справи, штатний розпис, табелі обліку часу, накази щодо трудових відносин [2; 11]. Вона фіксує прийняття, переведення, звільнення працівників, а також веде облік кадрів відповідно до внутрішньої політики установи.

Таблиця 1 – Розподіл довідково-інформаційної документації за відповідними ознаками

Довідково-інформаційні документи	Довідково-аналітичні документи
Протокол, довідна записка, пропозиція, пояснювальна записка, заява, подання, листування (службовий лист, телеграма, телефонограма, телекс, факсограма, електронне повідомлення)	Акт, довідка, звіт висновок відгук список перелік

Звітно-аналітична документація. Звітна документація забезпечує зворотний зв'язок між фактичними результатами діяльності організації та стратегічними цілями. Сюди входить державна статистична звітність (форми Держстату), відомча звітність (Мінмолодьспорту, ДПС, НБУ) та внутрішня звітність [4; 13; 14]. Аналіз цієї документації дає змогу вдосконалити управлінську систему та забезпечити її адаптивність до змін у зовнішньому середовищі [9; 11].

Звітну документацію становлять документи, що містять відомості про результати діяльності організації, підрозділу або посадової особи за визначений період часу – рік, півріччя, квартал, місяць, декаду. Звітна документація в діяльності організації та держави загалом виконує функцію зворотного зв'язку, що дає змогу зіставити отримані результати з показниками, визначеними планами або програмами. Аналіз звітних документів дає можливість керівництву координувати діяльність як самої організації, так і підвідомчої системи, удосконалювати структуру, характер і зміст виконаних робіт, кадровий склад організації, забезпечення її фінансовими, матеріальними та іншими ресурсами самі. Звітна документація організації складається з деяких комплексів документів: державна статистична звітність; відомча звітність; внутрішня організаційна звітність.

Форма документів державної статистики розробляється Держкомстатом України та є обов'язковою для всіх закладів та організацій. Порядок складання оформлення документів державної статистичної звітності встановлено Положенням про порядок надання державної статистичної звітності в Україні в Україні. Форми документів відомчої звітності розробляються міністерствами та відомствами. Наприклад, Національний банк України, Державна податкова служба України розробляють форми бухгалтерського обліку та звітності, податкової звітності, обов'язкові для всіх організацій. Центральний орган виконавчої влади, що виконує функції галузевого управління, розробляє форми відомчої звітності, що обов'язкові для закладів та організацій галузі. Державна статистика та відомча звітність надається у встановлені терміни відповідними територіальними органами. За термінами надання вона може бути декадною, місячною, кварталною, піврічною та річною. У зацікавлені органи надається перший екземпляр підготовленого звіту й електронна копія документа. Крім державної статистичної та відомчої звітності, у кожному закладі складається внутрішня звітність про виконання планів, завдань, разових доручень керівництва або доручень вищою організацією. Такого роду звітні документи складають фахівці структурних підрозділів і надають на розгляд керівництва цієї або вищої організації. Внутрішні організаційні звітні документи можуть називатися звіт або довідка звітного характеру (на відміну від аналітичної довідки). Звітні документи можуть складатися за різними напрямками діяльності організації: про результати функціональної діяльності підрозділів і загалом організації, про результати науково-дослідної або науково-впроваджувальної діяльності, про відрядження, про результати рекламної діяльності (рекламних кампаній), про виконання окремих, разових заходів чи завдань керівництва.

Система документації виконує низку ключових функцій:

- управлінську – забезпечує основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень [3];

- правову – документально підтверджує діяльність організації, слугує доказовою базою у випадку юридичних спорів [4];

- інформаційну – фіксує та акумулює інформацію про діяльність організації, зберігає історичну пам'ять [2];

- контрольну – дає змогу здійснювати контроль за виконанням планів, дотриманням дисципліни, використанням ресурсів [3];

- комунікативну – забезпечує внутрішню та зовнішню комунікацію організації (з органами влади, спонсорами, ЗМІ тощо) [5].

Особливості документального забезпечення діяльності спортивних організацій зумовлені специфікою галузі, яка характеризується широкою взаємодією з державними структурами, міжнародними організаціями, громадськістю, а також постійною динамікою процесів [3]. До ключових особливостей належать:

- регламентованість – необхідність дотримання стандартів, вимог федерацій, міжнародних норм (наприклад, вимог WADA щодо допінг-контролю) [6];

- сезонність і циклічність – документообіг часто прив'язаний до календаря змагань, підготовчих зборів, сезонних тренувальних періодів [3];

- безпека та конфіденційність – захист персональних даних спортсменів, медичних карток, контрактів [2];

- велика кількість звітної документації – щорічна звітність до державних органів, спонсорів, спортивних федерацій [4].

У зв'язку з розвитком цифрових технологій дедалі більшої актуальності набуває електронний документообіг у спортивних організаціях. Його переваги такі: зменшення паперового навантаження; спрощення контролю й обліку; покращення прозорості управління; оперативний доступ до документів для керівництва, тренерів, бухгалтерії.

На практиці дедалі частіше використовуються CRM-системи для спортивного менеджменту, сервіси хмарного зберігання даних, цифрові платформи для звітності (наприклад, електронні кабінети в Мінмолодьспорту). Так, аналіз емпіричних матеріалів, зібраних у рамках соціологічного опитування серед представників фізкультурно-спортивних організацій в Україні ($n = 74$), проведеного у 2024 році, дає змогу деталізувати проблеми та пріоритети щодо документального забезпечення. Основні результати подано нижче (табл. 2):

- 58% респондентів вказали на відсутність чітких інструкцій або шаблонів для внутрішнього документообігу в межах спортивного клубу або федерації;

- 67% опитаних відзначили, що ведення документації здійснюється переважно в паперовій формі, а доступ до цифрових систем обмежений (особливо в невеликих або регіональних організаціях);

- лише 22% організацій використовують CRM-системи або інші електронні платформи для обліку спортсменів, фінансів і звітності;

- 42% працівників заявили про відсутність спеціальної підготовки або навчання з питань документообігу, у тому числі електронного;

Таблиця 2 – Основні результати опитування щодо стану документації

Показник	Значення (%)
Наявність шаблонів документації	42
Переважно паперове ведення документації	67
Використання CRM або електронних систем	22
Потреба в навчанні персоналу	42
Підтримка цифрової трансформації	81

• водночас 81% респондентів підтримують ідею цифрової трансформації документообігу, але зазначають потребу в навчанні персоналу та наданні технічної допомоги.

Крім того, згідно з даними Міністерства молоді та спорту України (Звіт за 2023 р.), лише 14 із 87 національних федерацій повністю перейшли на електронне ведення звітної документації, зокрема щодо членства, результатів змагань і календарного планування. Більшість подає звітність у змішаному форматі – електронному та паперовому.

Дискусія. У процесі аналізу системи документації у фізкультурно-спортивних організаціях виявлено низку суперечностей і проблемних аспектів, які потребують подальшого дослідження й удосконалення. Передусім це стосується недостатньої уніфікації та стандартизації документообігу в спортивній сфері. Незважаючи на існування нормативно-правових актів, як-от накази Міністерства молоді та спорту України щодо типових форм документів, значна частина організацій користуються власними внутрішніми форматами без узгодження з державними або міжнародними стандартами. Це створює складнощі у звітності, аудиті та взаємодії з партнерами.

Крім того, інституційні дискусії точаться навколо питання обов'язковості ведення певних категорій документації для недержавних фізкультурно-спортивних організацій (наприклад, спортивних клубів, федерацій, секцій), що не отримують державного фінансування. Частина дослідників вважають, що вимоги до обліку, звітності та кадрової документації мають бути гнучкішими для малих організацій, тоді як інші наголошують на необхідності дотримання єдиного інформаційного простору галузі [1; 3].

Актуальним залишається і питання цифровізації документообігу. Хоча впровадження електронного документообігу визнано пріоритетом державної політики у сфері спорту, на практиці реалізація цього процесу є фрагментарною. Серед бар'єрів – брак фінансування, недостатня цифрова компетентність персоналу, низький рівень технічної інфраструктури, зокрема в регіонах. Водночас є позитивні приклади застосування цифрових платформ у великих спортивних федераціях (наприклад, Єдина спортивна база даних у футболі або E-Karate для обліку змагань у федераціях бойових мистецтв).

Також дискусійним є питання класифікації окремих документів. Зокрема, як зазначено вище, статут організації за своєю природою є організаційно-правовим документом, проте в деяких методичних джерелах його помилково відносять суто до нормативних або організаційних. Це свідчить про потребу в чіткішому визначенні категорій документації, особливо в умовах академічного викладу.

Окремо варто звернути увагу на інституційну пам'ять і довгострокове збереження документації. В умовах

воєнного стану та частих реорганізацій спортивних органів (включно з передачею повноважень або ліквідацією деяких установ) актуальним є питання збереження архівів, їх перенесення в цифрову форму та забезпечення доступу до історичних даних про діяльність спортсменів, тренерів і клубів.

Таким чином, сучасна система документації у фізкультурно-спортивній сфері демонструє і високий потенціал, і низку проблем, які потребують вирішення на рівні політики, менеджменту та технологій. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку типових моделей документаційного забезпечення, визначення мінімальних стандартів ведення документації залежно від типу організації, а також на розбудову цифрової інфраструктури у сфері спорту.

Висновки. Система документації у фізкультурно-спортивній організації – це складна та структурована сукупність інформаційно-управлінських інструментів, яка забезпечує ефективне функціонування організації, дотримання правових норм, оперативну взаємодію з партнерами та державними органами. Упровадження сучасних підходів до ведення документації, зокрема її цифровізація, є важливою умовою підвищення ефективності спортивного менеджменту в Україні.

Отримані дані свідчать також про наявність системної нерівності в доступі до сучасних форм документування. Зокрема, малі організації часто залишаються поза межами цифрових реформ через фінансові та кадрові обмеження. Водночас високий рівень підтримки з боку представників спортивного менеджменту щодо цифровізації демонструє готовність до змін, якщо буде забезпечена методична та технічна підтримка.

Перспективи подальших досліджень. Перспективними напрямками подальших досліджень є: розроблення й апробація типових алгоритмів електронного документообігу для спортивних організацій різного підпорядкування; вивчення впливу цифрових технологій на ефективність управління персоналом у сфері фізичної культури і спорту; дослідження юридичних та етичних аспектів збереження й захисту інформації в умовах цифровізації документообігу; порівняльний аналіз між країнами Центрально-Східної Європи щодо застосування електронної документації у спортивному менеджменті.

Вдячності. Автор висловлюють щире вдячність технічному асистенту Гриневич І. В. за допомогу в організації опитування, оператору цифрового архіву Гуменюк Т. О. – за підтримку в обробці первинних даних, а також керівництву відділу документаційного забезпечення Київського обласного центру «Спорт для всіх» за консультативну допомогу.

Дослідження виконане в межах самостійної науково-дослідної роботи без цільового державного чи комерційного фінансування.

Конфлікт інтересів. Автор заявляє, що відсутній будь-який конфлікт інтересів.

ЛІТЕРАТУРА

1. Андришченко І. Як правильно почати діджиталізувати свій бізнес. URL: <https://nv.ua/ukr/techno/technoblogs/jak-pravilno-pochati-didzitalizirovat-sya-50029995.html>.
2. Бабій І. В. Основи діловодства : навчально-методичне видання для курсантів та студентів 2–3 курсів. Львів : СПОЛОМ, 2020. 76 с.
3. Беседін В. В. Документування управлінської діяльності : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2020.
4. Грибан Г. П. Управління у сфері фізичної культури і спорту. Житомир : Вид-во «Рута», 2022. 124 с.
5. Гуменюк В. О. Спортивний менеджмент : навч. посіб. Львів : ЛДУФК, 2021.
6. Закон України «Про фізичну культуру і спорт». *Відомості Верховної Ради України*, 1994.
7. Інформація та документація. База та словник термінів : ДСТУ ISO 5127:2018. Чин. від 01.01.2019. Київ : УкрНДНЦ, 2018.
8. Кошарна Н. В. Діловодство у фізкультурно-спортивних організаціях : навч. посіб. Харків : ХДАФК, 2020. 128 с.
9. Лещенко М. А. Електронний документообіг у сфері спорту: сучасний стан і перспективи розвитку. *Менеджмент і бізнес-адміністрування*. 2023. № 2. С. 52–57.
10. Менеджмент для бакалаврів : підручник: у 2 т. / за заг. ред. О. Ф. Балацького, О. М. Теліженка. Суми : Університетська книга, 2020. Т. 2. 592 с.
11. Наказ Міністерства спорту України № 2980 від 27.12.2016 «Про затвердження типових форм документів у сфері фізичної культури і спорту».
12. Оніщенко І. І. Інформаційні системи та електронний документообіг в органах державної влади: правові та організаційні аспекти. Київ : Юрінком Інтер, 2021. 232 с.
13. Основи менеджменту: конспект лекцій : навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; укладачі: Т. В. Лазоренко, С. О. Пермінова. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 166 с.
14. Палеха Юрій Загальне діловодство: теорія та практика керування документацією із загальних питань : навчальний посібник – 4-те (виправлене і доповнене). Київ : Видавництво ліра-К, 2017. 624 с.
15. Про затвердження Державного соціального стандарту у сфері фізичної культури і спорту : наказ міністерства молоді та спорту № 918 від 21.02.2023.
16. Семенюк О. А. Цифрові трансформації в управлінні закладами фізичної культури і спорту. *Управління та адміністрування у сфері спорту*. 2023. № 1 (11). С. 17–25.
17. Стратегія розвитку фізичної культури і спорту до 2028 року. URL: <https://sport.gov.ua/uploads/assets/files/5f4e9c506dd98.pdf>.
18. Ткаченко В. І. Документообіг в управлінні спортивною організацією. Київ : Університет, 2020.
19. Тягур Р. С. Розпорядка діяльності керівника у сфері фізичного виховання і спорту (комунікаційно-інформаційний аспект). *Вісник Прикарпатського університету. Серія: Фізична культура*. 2017. № 27. С. 303–318.
20. Ціпов'яз А. Т., Бондаренко В. В. Організація і управління фізичною культурою і спортом : навч. посіб. Кременчук : КПК, 2019. 128 с.

REFERENCES

1. Andriushchenko, I. (n.d.). Yak pravilno pochaty didzitalizuvaty sviy biznes [How to Properly Start Digitalizing Your Business]. Retrieved from: <https://nv.ua/ukr/techno/technoblogs/jak-pravilno-pochati-didzitalizirovat-sya-50029995.html>.
2. Babiy, I.V. (2020). Osnovy dilovodstva: navch.-metod. vyd. dlya kursantiv ta studentiv 2–3 kursiv [Fundamentals of Office Work: Educational and Methodical Guide for 2nd–3rd Year Students]. Lviv: SPOLON, 76 p.
3. Besedin, V.V. (2020). Dokumentuvannya upravlinskoyi diyalnosti: navch. posib. [Documenting Managerial Activities: Textbook]. Kyiv: Tsentr uchbovoyi literatury.
4. Gryban, H.P. (2022). Upravlinnya u sferi fizychnoi kultury i sportu: metodychni rekomendatsiyi [Management in Physical Culture and Sport: Methodical Recommendations]. Zhytomyr: Ruta. 124 p.
5. Humeniuk, V.O. (2021). Sportyvnyy menedzhment: navch. posib. [Sports Management: Textbook]. Lviv: LDUFK.
6. Zakon Ukrainy "Pro fizychnu kulturu i sport" [Law of Ukraine "On Physical Culture and Sport"] (1994). *Vedomosti Verkhovnoyi Rady Ukrainy*.
7. Informatsiya ta dokumentatsiya. Baza ta slovnyk terminiv: DSTU ISO 5127 [Information and Documentation. Database and Glossary of Terms] (2018). Kyiv: UkrNDNC.
8. Kosharna, N.V. (2020). Dilovodstvo u fizkulturno-sportyvnykh orhanizatsiyakh: navch. posib. [Office Work in Physical Culture and Sports Organizations: Textbook]. Kharkiv: KhDAFK. 128 p.
9. Leshchenko, M.A. (2023). Elektronnyy dokumentoobih u sferi sportu: suchasnyy stan i perspektivy rozvytku [Electronic Document Flow in the Field of Sports: Current Status and Development Prospects]. *Menedzhment i biznes-administruvannya*, 2, 52–57.
10. Menedzhment dlya bakalavriv: pidruchnyk: u 2 t. Za zah. red. O.F. Balatskoho, O.M. Telizhenka [Management for Bachelors: Textbook in 2 Vols. Ed. by O.F. Balatsky, O.M. Telizhenko] (2020). Sumy: Universytetska knyha. Vol. 2, 592 p.
11. Nakaz Minmolodsportu Ukrainy № 2980 vid 27.12.2016 "Pro zatverdzhennya typovykh form dokumentiv u sferi fizychnoyi kultury i sportu" [Order of the Ministry of Youth and Sports on Approval of Standard Forms of Documents in the Field of Physical Culture and Sports].
12. Onishchenko, I.I. (2021). Informatsiyini systemy ta elektronnyy dokumentoobih v organakh derzhavnoyi vlady: pravovi ta orhanizatsiyini aspekty [Information Systems and Electronic Document Flow in Public Authorities: Legal and Organizational Aspects]. Kyiv: Yurinkom Inter. 232 p.
13. Osnovy menedzhmentu: konspekt lektsiy: navch. posib. dlya studentiv spetsialnosti 073 "Menedzhment". KPI im. Ihora Sikorskoho; ukladachi T.V. Lazorenko, S.O. Perminova [Fundamentals of Management: Lecture Notes: Textbook for Students of Management Speciality. KPI named after Ihor Sikorsky] (2021). Kyiv: KPI. 166 p.
14. Paleha, Yu.Z. (2017). Zahalne dilovodstvo: teoriya ta praktyka keruvannya dokumentatsiyeu iz zahalnykh pytan: navch. posib. – 4-te vyd., vypravlene i dopovnene [General Office Work: Theory and Practice of Document Management on General Issues: Textbook, 4th ed., revised and supplemented]. Kyiv: Lyra-K. 624 p.
15. Pro zatverdzhennya Derzhavnoho sotsialnoho standartu u sferi fizychnoi kultury i sportu: Nakaz Ministerstva molodi ta sportu № 918 vid 21.02.2023 [On Approval of the State Social Standard in the Field of Physical Culture and Sport: Order of the Ministry of Youth and Sports].
16. Semenyuk, O.A. (2023). Tsyfrovi transformatsiyi v upravlinni zakladamy fizychnoyi kultury i sportu [Digital Transformations in the Management of Physical Culture and Sports Institutions]. *Upravlinnya ta administruvannya u sferi sportu*, 1 (11), 17–25.
17. Stratehiya rozvytku fizychnoyi kultury i sportu do 2028 roku [Strategy for the Development of Physical Culture and Sports until 2028]. Retrieved from: <https://sport.gov.ua/uploads/assets/files/5f4e9c506dd98.pdf>.
18. Tkachenko, V.I. (2020). Dokumentoobih v upravlinni sportyvnoyi orhanizatsiyeu [Document Flow in Management of Sports Organization]. Kyiv: Universytet.
19. Tyahur, R.S. (2017). Rozporyadcha diyalnist kerivnyka u sferi fizychnoho vykhovannya i sportu (kommunikatsiyno-informatsiynyy aspekt) [Managerial Executive Activity in Physical Education and Sports (Communication-Informational Aspect)]. *Visnyk Prykarpatskoho universytetu. Seriya: Fizychna kultura*, 27, 303–318.
20. Tsipoviyaz, A.T., Bondarenko, V.V. (2019). Orhanizatsiya i upravlinnya fizychnoyu kulturoyu i sportom: navch. posib. [Organization and Management of Physical Culture and Sports: Textbook]. Kremenchuk: KPK. 128 p.

Дата надходження статті: 24.07.2025

Дата прийняття статті: 28.08.2025

Опубліковано: 30.09.2025