

УДК: 796.062(045)

РИЗИКИ ТА ПРОЦЕДУРИ ВПРОВАДЖЕННЯ В ГРОМАДАХ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНИХ ПОСЛУГ

Тетяна Дорофєєва¹

¹Харківська державна академія фізичної культури, Харків, Україна, t.dorofieiva@hdfk.com

<https://doi.org/10.29038/2220-7481-2021-01-12-18>

Анотація

Актуальність. Проблема якості фізкультурно-спортивних послуг (ФСП) усе ще залишається поза увагою науковців, хоча напряду впливає на поширення послуг й ефект від їх споживання різними категоріями населення країни. Причому як населення міст, у частині з яких уже створено прийнятні умови для здійснення цих послуг, так і населення сіл. **Мета дослідження** – розкрити ризики та особливості впровадження системи управління якістю (СУЯ) фізкультурно-спортивних послуг. **Методи дослідження.** Використано методи теоретичного дослідження, як-от: вивчення літератури, абстрагування, аналіз і синтез, індукція й дедукція, ідеалізація та узагальнення, а також SWOT-аналіз. **Результати дослідження та ключові висновки.** Європейський досвід засвідчує: ефективність управління та якість послуг, що надаються населенню, у т. ч. фізкультурно-спортивних, можна забезпечити шляхом впровадження систем управління якістю (СУЯ). Тож умовою є ефективна діяльність відповідних організацій на основі міжнародних стандартів ISO серії 9000. Впровадження органом публічного управління вимог ISO 9001 сприяє позитивним змінам, які відчутні як для фахівців, котрі надають послуги, так і для споживачів цих послуг. Проведений SWOT-аналіз впровадження СУЯ у сфері фізичної культури й спорту в сільській місцевості, а саме в об'єднаних територіальних громадах дав змогу узагальнити таке. Чинники, які несуть ризики та перешкоди у впровадженні СУЯ щодо ФСП, можна об'єднати в такі групи: кадри, фінанси, матеріально-спортивна база, організаційна діяльність, фізкультурно-спортивний актив, населення громад і стандарти надання ФСП. Розкрито особливості розробки й процедури впровадження системи управління якістю фізкультурно-спортивних послуг органами публічної влади на основі стандартів. Доведено, що подані та обґрунтовані загальні вимоги й застереження мають бути взяті до уваги та застосовані в процесі безпосередньої підготовки системи стандартів управління фізичною культурою й спортом в умовах об'єднаних територіальних громад.

Ключові слова: фізкультурно-спортивні послуги населенню, якість фізкультурно-спортивних послуг, впровадження послуг, стандарт, SWOT-аналіз.

Татьяна Дорофеева. Риски и процедуры внедрения в общине системы менеджмента качества физкультурно-спортивных услуг. Актуальность. Проблема качества физкультурно-спортивных услуг (ФСУ) все еще остается вне поля зрения ученых, хотя напрямую влияет на распространение услуг и эффект от их потребления различными категориями населения страны. Причем как населения городов, в части которых уже созданы приемлемые условия для осуществления этих услуг, так и населения сел. **Цель исследования** – раскрыть риски и особенности внедрения в общинах системы управления качеством (СУК) физкультурно-спортивных услуг. **Методы исследования.** Используются методы теоретического исследования, а именно: изучение литературы, абстрагирование, анализ и синтез, индукция и дедукция, идеализация и обобщения, а также SWOT-анализ. **Результаты исследования и ключевые выводы.** Европейский опыт показывает: эффективность управления и качество предоставляемых услуг населению, в т. ч. физкультурно-спортивных, можно обеспечить путем внедрения систем менеджмента качества (СМК). Поэтому условием является эффективная деятельность соответствующих организаций на основе международных стандартов ISO серии 9000. Внедрение органом публичного управления требованиями ISO 9001 способствует позитивным изменениям, которые ощутимы как для специалистов, которые предоставляют услуги, так и для потребителей этих услуг. Проведенный SWOT-анализ внедрения СУК в сфере физической культуры и спорта в сельской местности, а именно в объединенных территориальных общинах, позволил обобщить следующее. Факторы, которые несут риски и препятствия при внедрении СУК по ФСУ, можно объединить в следующие группы: кадры, финансы, материально-спортивная база, организационная деятельность, физкультурно-спортивный актив, население общин и стандарты оказания ФСУ. Раскрываются особенности разработки и процедуры внедрения системы управления качеством физкультурно-спортивных услуг органами публичной власти на основе стандартов. Показано, что представленные и обоснованные общие требования и предостережения должны быть приняты во внимание и применены в процессе непосредственной разработки системы стандартов управления физической культурой и спортом в условиях объединенных территориальных общин.

Ключевые слова: физкультурно-спортивные услуги населению, качество физкультурно-спортивных услуг, внедрение услуг, стандарт, SWOT-анализ.

Tetiana Dorofieieva. Risks and Procedures of a Quality Management System Implementation of Physical Culture and Sports Services in the Communities. *Topicality.* The issue of the quality of physical culture and sports services (PC&SS) still remains out of the scientists' view, although it directly affects the distribution of services and the effect of their consumption by various categories of the population: both the population of cities (some of which have already created acceptable conditions for the implementation of these services) and the population of villages. *The Purpose* of the study is to reveal the risks and features a system management implementation of physical culture and sports services quality in the communities. *Research Methods* are study of literature and other sources, abstraction, analysis and synthesis, induction and deduction, idealization and generalizations, as well as method of SWOT-analysis. *Research Results and Conclusions.* The European experience has evidenced the management and quality of services effectiveness provided for the population, including physical culture and sports that can be ensured through the introduction of quality management systems (QMS). Therefore, the condition is the effective operation of relevant organizations basing on the international standards ISO 9000. The ISO 9001 requirements introduction contributes to positive changes that are valuable both for specialists providing services and for consumers of these services. The conducted SWOT-analysis of the QMS introduction in Physical Culture and Sports field of rural areas, namely in the united territorial communities, allowed to summarize the following. Factors of risks and obstacles in the QMS introduction on PC&SS can be grouped into the following groups: personnel, finance, sport stuff, organizational activities, physical culture and sports assets, community population and standards of the PC&SS provision. The peculiarities of the procedures of the quality management system implementation of physical culture and sports services by public authorities on the basis of standards have been revealed. It was proved that the presented and substantiated general requirements and warnings should be taken into account and applied in the process of direct development of standards management physical culture and sports system in terms the united territorial communities.

Key words: physical culture and sports services for the population, quality of physical culture and sports services, services introduction, standard, SWOT-analysis.

Актуальність. До останнього часу відповідні органи влади (державні інституції, громадські організації та органи місцевої влади), що надають фізкультурно-спортивні послуги, керувалися радше нормативами їх поширення [6; 10; 18; 20; 22]. Адже стандарт, по суті, як такий – це взірець, еталон, модель, які використовують як початкові для порівняння з іншими подібними об'єктами. Стандарти можуть бути розроблені як на матеріальні предмети, так і на правила, вимоги в різних галузях [23, с. 1144]. Отже, стандарт – це те, до чого потрібно прагнути, а норма – те, що треба виконувати [13, с. 497].

Однак поза увагою до сих пір залишається тема якості фізкультурно-спортивних послуг (ФСП), хоча вона напряму впливає як на поширення послуг, так і на ефект від їх споживання різними категоріями населення країни. Причому як населення міст, у частині із яких уже створені прийнятні умови для надання цих послуг (спортивна база [23; с. 3], фахівці [7; 19] тощо), так і населення сіл. Це особливо важливо, адже децентралізація влади [2] й супутнє їй створення об'єднаних територіальних громад (ОТГ) торкнулися як сіл, так і міст обласного підпорядкування, де умови надання фізкультурно-спортивних у більшості своїй слабкі. Очевидно, що поширення ФСП в усіх населених пунктах України має відбуватися не взагалі, але з дотриманням відповідних стандартів якості.

Отже, можемо зафіксувати проблему, яка полягає у відсутності системи управління якістю фізкультурно-спортивних послуг, що надаються населенню.

Мета дослідження – розкрити ризики та особливості впровадження в громадах системи управління якістю фізкультурно-спортивних послуг.

Матеріал і методи дослідження. Застосовано методи теоретичного дослідження, як-от: вивчення літератури, абстрагування, аналіз і синтез, індукція та дедукція, ідеалізація й узагальнення, а також SWOT-аналіз.

Результати дослідження. Тема якості фізкультурно-спортивних послуг уже починає привертати увагу науковців. Так, М. Дутчак і Д. Малкова відзначають, що на сучасному етапі розвитку науки накопичено певні знання щодо якості фітнес-послуг та її оцінювання [6, с. 39]. Л. Я. Чеховською науково обґрунтовано проекти професійних стандартів «Персонального фітнес-тренера», «Фітнес-тренера групових програм» і «Менеджера фітнес-сервісу», де систематизовано професійні компетентності, необхідні для виконання трудових дій із реалізації визначених трудових функцій [25]. Н. Москаленко зі співавторів розкрила суть європейських стандартів шкільного фізичного виховання [17].

Між тим очевидно, що тема створення системи управління якістю фізкультурно-спортивних послуг як таких не може обмежуватися лише їх окремими видами, наприклад фітнес-послугами [25]. А вирішальну роль у процесі формування попиту на ФСП відіграють стандарти обслуговування клієнтів як комплекс обов'язкових правил обслуговування, що гарантують установлений рівень якості технологічних, торговельних та інших передбачених операцій [4].

Європейський досвід засвідчує: ефективність управління та якість послуг, що надаються населенню, можна забезпечити шляхом впровадження систем управління якістю (СУЯ) [9; 11; 12; 14; 21]. А умовою є ефективна діяльність на основі міжнародних стандартів ISO серії 9000. Упровадження органом публічного управління вимог ISO 9001 сприяє позитивним змінам, які відчутні як для працівників/фахівців, так і для замовників/споживачів послуг [15, с. 4–5].

Для встановлення чинників впливу на тло, у якому має впроваджуватися СУЯ надання фізкультурно-спортивних послуг, нами застосовано метод SWOT-аналізу, раніше уже використаний у подібних дослідженнях [5; 24].

Проведений SWOT-аналіз впровадження СУЯ у сфері фізичної культури й спорту в сільській місцевості, а саме в об'єднаних територіальних громадах (ОТГ), дав змогу узагальнити таке. Чинники, які несуть ризики та перешкоди в ході впровадження СУЯ щодо ФСП, можна об'єднати в такі групи: кадри, фінанси, матеріально-спортивна база, організаційна діяльність, фізкультурно-спортивний актив, населення громад і стандарти надання ФСП.

До першої групи серед низки інших відносимо не заповнені фахівцями посади інструкторів фізичної культури, неухагу до підвищення кваліфікації наявних фахівців фізичної культури та спорту, відсутність ініціативи керівників і фахівців фізичної культури й спорту в надаванні ФСП тощо.

До другої серед іншого належать обмежене фінансування на фізкультуру та спорт, невміння проводити фандрейзингову діяльність, а також залучати спонсорів.

До третьої входять обмежені можливості наявної матеріально-спортивної бази, підвищені ризики випадків травм на неякісних/несучасних спортивних спорудах, повільний розвиток й оновлення наявної спортивної бази тощо.

До четвертої належать проблеми в організації діяльності самих структур, що надають ФСП, їх слабка взаємодія з місцевими та регіональними органами влади, можливі корупційні ризики в контексті надання ФСП й ін.

До п'ятої групи відносимо неухагу до залучення зацікавлених осіб щодо розвитку фізичної культури та спорту в громадах, слабкий за компетентністю й рівнем організаційної діяльності фізкультурно-спортивний актив громад, невміння заохочувати до успішної діяльності кращих представників активу та ін.

До шостої групи входять слабка практика вивчення фізкультурно-спортивних переваг, що є в різних категорій населення села, обмежений перелік послуг, недостатня фізкультурно-спортивна активність населення поза дитячим віком.

До сьомої групи належать відсутність розуміння в керівництва та фізкультурно-спортивних працівників важливості СУЯ послугами, відсутність бажання мати СУЯ, слабке бажання дотримуватися стандартів забезпечення якості послуг.

Роль керівника й команди в проєкті впровадження СУЯ такі. Перший та необхідний фактор успішного впровадження СУЯ – це бажання вищого керівництва запровадити систему управління якістю й зрозуміти її ідеї, надання потрібних ресурсів і моніторинг результатів. Другий фактор – особистість уповноваженого фахівця з якості, третій – залучення та навчання персоналу [15, с. 24].

Упровадження стандартів публічних послуг полягає в такому. Кожну послугу потрібно описати в категоріях стандарту як такого, що створений на основі консенсусу й ухвалений органом нормативного регулювання, який установлює для загального та багаторазового користування правила, настановні вказівки або характеристики різних видів діяльності чи її результатів.

При цьому значну увагу приділяють створенню внутрішніх (внутрішньоорганізаційних) стандартів, що мають ґрунтуватися на накопичених знаннях в організації й відповідній організаційній культурі, та використовувати дані, отримані від порівняння із зовнішнім досвідом, у тому числі завдяки вивченню позитивної практики й бенчмаркінгу, тобто процесу пошуку стандартної чи еталонної економічно ефективнішої організації-конкурента для порівняння з власним та переймання його найкращих методів роботи. Важливо, що внутрішні стандарти конкретної організації розробляють, а не копіюють зі зразків вищого рівня (міжнародних, національних і галузевих) [15, с. 50–51].

Кожен орган й організація, котрі належать до органів влади, які надають ФСП, мають удосконалюватися для ефективного виконання своїх повноважень і реалізації зростаючих очікувань із боку жителів. У світовій та вітчизняній практиці забезпечення якості процесів і послуг у загальнодержавному та місцевому управлінні здійснюється шляхом системного поєднання таких елементів: упровадження стандартів публічних послуг; систем управління якістю; застосування загальної схеми оцінювання (Common Assessment Framework, CAF) [8, с. 6] або інших моделей організаційної досконалості, це й поширення позитивної практики та бенчмаркінгу [15, с. 6].

Відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2008, органи влади повинні встановити, описати в документах, упровадити й безперервно вдосконалювати СУЯ та її ефективність. Органи влади несуть повну відповідальність за якість послуг, які надаються, оскільки основною метою їх існування і є задоволення потреб громадян, які відповідно обирають своїх уповноважених представників до керівних органів громадських організацій, у тому числі фізкультурно-спортивних, і депутатського складу певного регіону.

Уже зазначено, що упровадження СУЯ на рівні регіонального управління сприяє важливим позитивним змінам, які відчутні як для працівників, так і для замовників/споживачів послуг від упровадження системи. За результатами опитування представників органів влади, де впроваджено СУЯ, визначено такі переваги: підвищення якості послуг для споживачів; зменшення неефективних витрат бюджетних коштів, усунення робіт, що не створюють цінностей; підвищення прозорості діяльності; зменшення кількості помилок; покращення гнучкості й керованості організації; зменшення кількості внутрішніх конфліктів; покращення іміджу установи; створення основи для збереження та передачі накопичених важливих і нових організаційних знань [15, с. 8–9].

Зауважимо, стандарт ISO 9001 не містить вимог, яким мають відповідати послуги. Але він визначає умови, що забезпечують стабільну відповідність послуг вимогам споживача. Тому вислів «послуги органів влади відповідають стандарту ISO 9001» неправильний. Потрібно казати: «система управління якістю надання послуг органами влади відповідає стандарту ISO 9001» [15, с. 13–15].

Відповідність – це виконання вимоги щодо якості послуги. Невідповідність, зі свого боку, – це невиконання вимоги. Аби усунути причину потенційної невідповідності або іншої потенційно небажаної ситуації, виконують запобіжні дії. Відтак коригувальна дія – це та дія, яку виконують, щоб усунути причину виявленої невідповідності або іншої небажаної ситуації. Існує також поняття коригування дії, яку виконують, аби усунути якусь невідповідність: коригування можна виконувати разом із коригувальною дією.

Моделі організаційної досконалості – це моделі «ідеальних організацій», на основі яких проводяться регіональні, національні та міжнародні конкурси (наприклад модель для органів публічного управління CAF), а також моделі, основною метою яких є не участь у конкурсах із якості, а виявлення причин низького рівня виконання або наявних перешкод для поліпшення виконання, пошук можливостей поліпшення процесів і системних факторів [15, с. 17–18].

Згідно з вимогами ДСТУ ISO 9001 СУЯ фізкультурно-спортивних послуг має бути представлена/описана у вигляді сукупності взаємодіючих процесів, котрі забезпечують стабільне надання споживачам послуг належної якості. Перелік процесів повинен обговорюватися та затверджуватися вищим керівництвом. При цьому треба бути готовими до того, що під час розроблення СУЯ цей перелік неодноразово змінюватиметься й уточнятиметься [15, с. 8–10].

Після визначення процесів потрібно призначити їхніх «власників» – керівників організацій і підрозділів, відповідальних за функціонування, моніторинг та аналіз процесу. Для кращого розуміння процесів маємо створити матрицю взаємозв'язку між структурними підрозділами й процесами (матрицю відповідальності), де вказано, які організації/підрозділи братимуть участь у реалізації кожного процесу. Під час подальшого перегляду положень про організації/структурні підрозділи, а також посадових інструкцій персоналу потрібно відобразити в них обов'язки та відповідальність за функціонування процесів СУЯ згідно з матрицею відповідальності [15, с. 8–10].

Дискусія. Вважаємо, що кожен ФСП можна описати в категоріях стандарту. Стандарти послуг повинні встановлювати мінімальні вимоги щодо того, яким чином надається та чи інша фізкультурно-оздоровча послуга, урахувати критерії оцінки послуги. Запровадження стандартів муніципальних послуг разом із системою показників й інструментарієм вимірювання ступеня реалізації встановленого стандарту потрібно вважати практичним виконанням конституційного права громадян на отримання загальнодоступних послуг однакового рівня.

Науковці вже зосереджуються на розробці стандартів послуг на окремі види фізкультурно-оздоровчих занять, передусім фітнесу (М. Дутчак і Д. Малкова, 2017; Л. Я. Чеховська, 2020), але тема створення системи управління якістю ФСП, що їх надають відповідні організації, усе ще поза їхньою увагою.

Доцільно під час створення стандартів послуг та СУЯ ФСП залучати самих споживачів і випробовувати з їх допомогою проекти документів (через фокус-групи, опитування тощо). Можливо також провести опитування споживачів до та після впровадження стандартів послуг і СУЯ ФСП. Крім того, після їх упровадження бажано застосовувати сучасні медіа для оцінювання якості послуг та подальшого поліпшення стандартів і СУЯ. Щодо покращення інформування населення громад рекомендовано опублікування в друкованих засобах масової інформації; розміщення матеріалів у мережі Інтернет на офіційному сайті; розміщення на інформаційних стендах у приміщеннях громад (інформація розміщується на інформаційних стендах у місцях, що дають змогу ознайомитися з нею незалежно від графіка роботи адміністративного органу); пересилання тексту стандарту поштою під час надходження відповідного запиту. Така інформація про послугу має бути надана споживачеві на безоплатній основі.

Висновки. Подані результати SWOT-аналізу, які можна об'єднати в такі групи: кадри, фінанси, матеріально-спортивна база, організаційна діяльність, фізкультурно-спортивний актив, населення громад і стандарти надання ФСП. Розкриті особливості розробки й процедури впровадження системи управління якістю фізкультурно-спортивних послуг органами публічної влади на основі стандартів. Доведено, що подані та обґрунтовані загальні вимоги й застереження мають бути взяті до уваги та застосовані в процесі безпосередньої підготовки й упровадження системи стандартів управління фізичною культурою та спортом в умовах об'єднаних територіальних громад.

Перспективи подальших розвідок пов'язані з розробкою системи стандартів управління якістю фізкультурно-спортивних послуг.

Джерела та література

- 112.ua. «Фітнес-клуби відвідує 1,02 млн українців – дослідження». (2017). URL: <https://112.ua/obshchestvo/fitneskluby-poseshhaet-102-mln-ukraincev-issledovanie-417924.html>.
- Бортнік О., Квітка С., Маматова Т., Серьогін С. (ред.). Менеджмент якості в органах місцевого самоврядування: монографія. Дніпропетровськ: Грані, 2015.
- Державні будівельні норми України. Будинки і споруди. *Спортивні та фізкультурно-оздоровчі споруди*. ДБН В.2.2-13-2003. Київ: Україна, 2004.
- Діброва Т. Г. Маркетингова політика комунікацій: стратегії, вітчизняна практика: навч. посіб. Київ: Вид. дім «Професіонал», 2009.
- Дрюков О. В. Діяльність дитячо-юнацьких спортивних шкіл на сучасному етапі розвитку: дис. ... канд. наук з фіз. вих./Нац. ун-т фіз. вих. і спорту України. Київ, 2015.
- Дутчак М., Малкова Д. Актуалізація дослідження проблеми оцінювання якості фітнес-послуг в Україні. *Спортивний вісник Придніпров'я*. 2017. № 3. С. 37–41.
- Дутчак М. В. Моніторинг і системі державного управління спортом для всіх в Україні. *Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми фізичного виховання і спорту*. 2008. № 9. С. 34–43.
- Звіт за результатами проведеного у 2019 р. попереднього обстеження систем управління якістю в органах виконавчої влади/М. Канавець, кер. авт. колективу, Ю. Лихач, А. Кукуля; за заг. ред. В. Купрія. Київ: Україна, 2019.
- Калита П. Вдосконалення управління на засадах стандартів ISO серії 9000: принципи та особливості їх використання в органах влади. *Світ якості України*. 2007. № 1–2. С. 10–13.
- Классификация физкультурно-оздоровительных и спортивных услуг. Спортивные услуги – оказание спортивных услуг, предоставление спортивных услуг. URL: <https://studfile.net/preview/4084988/page:2/>
- Конті Т. Моделі якості та їхня основна роль в удосконаленні організації. *Науково-технічний вісник Українського науково-дослідного і навчального центру проблем стандартизації, сертифікації та якості*. 2004. № 2. С. 39–52.
- Лахижа М. І. Система управління якістю в органах влади (вітчизняний та зарубіжний досвід): монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008.
- Лопушняк Г. С. Державні соціальні стандарти, гарантії та нормативи: сутнісно-проблемні аспекти. *Збірник наукових праць Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана*. 2014. С. 491–499.
- Маматова Т., Бортнік О. Системи управління якістю при наданні муніципальних послуг у відповідності до вимог ISO 9001:2008: існуючі практики та напрями удосконалення: аналіт. дослідж., виконане в рамках Проєкту ПРООН «Муніципальна програма врядування та сталого розвитку». Київ: Україна, 2013.

15. Маматова Т. В., Бортнік О. В., Квітка С. А., Соколовська О. О. Системи управління якістю у відповідності до ISO 9001:2008 у регіональних органах влади: практ. посіб. Дніпропетровськ: Грані, 2013.
16. Міністерство України у справах сім'ї, молоді та спорту (2008). Концепція Загальнодержавної цільової соціальної програми «Спортивні споруди України» на 2010–2015 рр.». URL: <http://www.kmu.gov.ua/sport/control/uk/doccatalog/list?currDir=98679>
17. Москаленко Н., Яковенко А., Сидорчук Т., Марченко О. Європейські стандарти шкільного фізичного виховання. *Фізичне виховання, спорт і культура здоров'я у сучасному суспільстві*. 2019. 4 (48), 51–54. doi.org/10.29038/2200-7481-2019-04-51-54
18. Надання платних послуг установами й організаціями сфери фізкультури та спорту. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/bb/2009/may/issue-20/article-70993.html>
19. Приступа Є, Жданова О., Чеховська Л. Аналіз ринку фізкультурно-оздоровчих послуг. *Слобожанський науково-спортивний вісник*. 2017. № 6. С. 79–84.
20. Про затвердження Державного соціального стандарту у сфері фізичної культури і спорту. Наказ Міністерства молоді та спорту України від 28.03.2013 р. № 1. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/z0559-13#Text>
21. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розроблення стандартів надання адміністративних послуг: наказ Мінекономіки України від 12 липня 2007 р. № 219. URL: http://me.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=145762&cat_id=145747.
22. Про затвердження переліку платних послуг, які можуть надаватися закладами фізичної культури і спорту, що утримуються за рахунок бюджетних коштів. Постанова Кабінету Міністрів України від 14 квітня 2009 р. № 356. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/356-2009-п#Text>
23. Прохоров А. М. (ред). *Большой энциклопедический словарь*. Москва: Норинт, 2001.
24. Середа Н. В. Організаційно-управлінський механізм впровадження маркетингу в систему дитячо-юнацьких спортивних шкіл: дис. ... канд. наук з фіз. вих./Харк. держ. академія фіз. культури. Харків, 2013.
25. Чеховська Л. Я. Теоретико-методичні основи організаційного та кадрового забезпечення системи оздоровчого фітнесу в Україні: дис. ... д-ра наук з фіз. вих./Львів. держ. ун-т фіз. культ. Ім. Івана Боберського. Львів., 2020.

References

1. 112.ua. Fitness-kluby vidviduie 1,02 mln ukraintsiiv – doslidzhennia (2017) [Fitness clubs are visited by 1.02 million Ukrainians – research]. URL: <https://112.ua/obshchestvo/fitneskluby-poseshhaet-102-mln-ukraincev-issledovanie-417924.html>.
2. Bortnik, O., Kvitka, S., Mamatova, T., Serohin, S. (2015). Menedzhment yakosti v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia (metodolohichniy zbirnyk) [Quality management in local governments (methodological book)]. monohrafiia. Dnipropetrovsk: Hrani.
3. Derzhavni budivelni normy Ukrainy. Budynky i sporudy. Sportyvni ta fizkulturno-ozdorovchi sporudy. DBN V.2.2-13-2003 [State building norms of Ukraine. Buildings and structures. Sports and fitness facilities]. (2004). Kyiv.
4. Dibrova, T. H. (2009). Marketynhova polityka komunikatsii: stratehii, vitchyzniana praktyka [Marketing communications policy: strategies, domestic practice]. navch. posibnyk. Kyiv: Vyd. dim «Profesional».
5. Driukov, O. V. (2015). Diialnist dytiachy-yunatskykh sportyvnykh shkil na suchasnomu etapi rozvytku [Activities of children's and youth sports schools at the present development]. Dys. kand. nauk z fiz. vykh. Natsionalnyi universytet fizychnoho vykhovannia i sportu Ukrainy. Kyiv.
6. Dutchak, M., Malkovam, D. (2017). Aktualizatsiia doslidzhennia problemy otsiniuvannia yakosti fitnes-poslulh v Ukraini [Updating the study of the problem of fitness quality services assessing in Ukraine.]. *Sportyvnyi visnyk Prydniprovia*, no. 3, 37–41.
7. Dutchak, M. V (2008). Monitoring and public sports management system for all in Ukraine [Monitoring in public sports management for all in Ukraine.]. *Pedagogy, Psychology and Medical-Biological Issues of Physical Education and Sports*, no. 9, 34–43.
8. Zvit za rezultatamy provedenoho u 2019 r. poperednoho obstezhennia system upravlinnia yakistiu v orhanakh vykonavchoi vlady (2019) [Report on the results of a preliminary survey conducted in 2019 on quality management systems in the executive government]. M. Kanavets, ker. avt. kolektyvu, Yu. Lykhach, A. Kukulia; za zah. red. V. Kupriia. Kyiv: Ukraina.
9. Kalita, P. (2007). Vdoskonalennia upravlinnia na zasadakh standartiv ISO serii 9000: pryntsypy ta osoblyvosti yikh vykorystannia v orhanakh vlady [Improving management based on ISO 9000 series standards: principles and features of its use in government]. *Svit yakosti Ukrainy*, no. 1–2, 10–13.
10. Klassifikatsiya fizkulturno-ozdorovitelnykh i sportyvnykh uslug. Sportivnyie uslugi – okazanie sportivnykh uslug, predostavlenie sportivnykh uslug [Classification of physical culture, health and sports services. Sports services – the provision of sports services]. URL : <https://studfile.net/preview/4084988/page:2/>

11. Konti, T. (2004). Modeli yakosti ta yikhnia osnovna rol v udoskonalenni orhanizatsii [Quality models and their main role in improving the organization]. *Naukovo-tekhnichnyi visnyk Ukrainського naukovo-doslidnoho i navchalnoho tsentru problem standartyzatsii, sertyfikatsii ta yakosti*, no. 2, 39–52.
12. Lakhyzha, M. I. (2008). Systema upravlinnia yakistiu v orhanakh vlady (vitchyzniani ta zarubizhnyi dosvid) [Quality management system in government (domestic and foreign experience)]. monohrafiia. Poltava: RVV PUSKU.
13. Lopushniak, H. S. (2014). Derzhavni sotsialni standarty, harantii ta normatyvy: sutnisno-problemni aspekty [State social standards, guarantees and norms: essential and problematic aspects]. zb. nauk. prats Kyivskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu imeni Vadyma Hetmana. 491–499.
14. Mamatova, T., Bortnik, O. (2013). Systemy upravlinnia yakistiu pry nadanni munitsypalnykh posluh u vidpovidnosti do vymoh ISO 9001:2008: isnuuichi praktyky ta napriamy udoskonalennia: analitychne doslidzhennia, vykonane v ramkakh Proektu PROON «Munitsypalna prohrama vriaduvannia ta staloho rozvytku» [Quality management systems in the provision of municipal services in accordance with the requirements of ISO 9001: 2008: existing practices and areas for improvement: analytical study conducted under the UNDP Project «Municipal Governance and Sustainable Development Program»]. Kyiv.
15. Mamatova, T. V., Bortnik, O. V., Kvitka, S. A., Sokolovska, O. O. (2013). Systemy upravlinnia yakistiu u vidpovidnosti do ISO 9001:2008 u rehionalnykh orhanakh vlady [Quality management systems in accordance with ISO 9001: 2008 in regional authorities]: prakt. posib. Dnipropetrovsk: Hrani.
16. Ministerstvo Ukrainy u spravakh simi, molodi ta sportu. Kontseptsiiia Zahalnoderzhavnoi tsilovoi sotsialnoi prohramy «Sportyvni sporudy Ukrainy» na 2010–2015 rr.» (2008) [Ministry of Family, Youth and Sports of Ukraine. The Concept of the National Target Social Program on Sports Facilities of Ukraine for 2010–2015]. URL: <http://www.kmu.gov.ua/sport/control/uk/doccatalog/list?currDir=98679>.
17. Moskalenko, N., Yakovenko, A., Sydorchuk, T., Marchenko, O. (2019). Yevropeiski standarty shkilnoho fizychnoho vykhovannia [The European standards of school physical education]. *Fizychni vykhovannia, sport i kultura zdorovia u suchasnomu suspilstvi*, no. 4 (48), 51–54. doi.org/10.29038/2200-7481-2019-04-51-54.
18. Nadannia platnykh posluh ustanovamy y orhanizatsiiamy sfery fizkultury ta sportu [Paid services provision by institutions and organizations in Physical Culture and Sports field]. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/bb/2009/may/issue-20/article-70993.html>.
19. Prystupa, Ye, Zhdanova, O., Chekhovska, L. (2017). Analiz rynku fizkulturno-ozdorovchykh posluh [Analysis of the physical culture and health services market]. *Slobozhanskyi naukovo-sportyvnyi visnyk*, no. 6, 79–84.
20. Pro zatverdzhennia Derzhavnogo sotsialnoho standartu u sferi fizychnoi kultury i sportu. Nakaz Ministerstva molodi ta sportu Ukrainy vid 28.03.2013 roku, no. 1 [On the statement of the State social standard in the field of Physical Culture and Sports. Order of the Ministry of Youth and Sports of Ukraine dated March 28, 2013, no. 1]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/z0559-13#Text>.
21. Pro zatverdzhennia Metodichnykh rekomendatsii shchodo rozroblennia standartiv nadannia administratyvnykh posluh: nakaz Minekonomiky Ukrainy vid 12 lypnia 2007 roku, no. 219 [On approval of Methodical recommendations for the development of standards for the administrative services provision. Order of the Ministry of Economics of Ukraine dated July 12, 2007, No. 219]. URL: http://me.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=145762&cat_id=145747.
22. Pro zatverdzhennia pereliku platnykh posluh, yaki mozhut nadavatysia zakladamy fizychnoi kultury i sportu, shcho utrymuutsia za rakhunok biudzhetykh koshtiv [On the statement of the list of paid services which can be provided of Physical Culture and Sports institutions facilitating by the budgetary funds]. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 14 kvitnia 2009 roku, no. 356. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/356-2009-p#Text>.
23. Prohorov, A. M. (2001). Bolshoy entsiklopedicheskiy slovar [Big encyclopedic dictionary.]. Moskva: Norint.
24. Sereda, N. V. (2013). *Orhanizatsiino-upravlinskyi mekhanizm vprovadzhennia marketynhu v systemu dytiachyuno-yunatskykh sportyvnykh shkil* [Organizational and managerial mechanism of marketing implementation in children's and youth sports schools education]. Dys. kand. nauk z fiz. vykh. Kharkivska derzhavna akademiia fizychnoi kultury, Kharkiv, 2013.
25. Chekhovska, L. Ya. (2020). *Teoretyko-metodychni osnovy orhanizatsiinoho ta kadrovoho zabezpechennia systemy ozdorovchoho fitnessu v Ukraini* [Theoretical and methodological bases of organizational and personnel support of the health fitness area in Ukraine]. Dys. d-ra nauk z fiz. vykh. Lvivskyi derzhavnyi universytet fizychnoi kultury imeni Ivana Boberskoho, Lviv.

Стаття надійшла до редакції 04.03.2021 р.