

## ФІЗИЧНЕ ВИХОВАННЯ РІЗНИХ ГРУП НАСЕЛЕННЯ

# ВІДНОВЛЕННЯ СФЕРИ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ СТАНДАРТІВ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ



*Цьось Анатолій*

Волинський національний університет імені Лесі Українки

**DOI: [10.32540/2071-1476-2023-1-165](https://doi.org/10.32540/2071-1476-2023-1-165)**

### **Annotation**

**Introduction and purpose of the study.** In Europe, the practice of introducing educational standards is a new step in the development of school physical education. In 2018, representatives of European countries with the participation of the European Association of Physical Education created the European Framework for Quality Physical Education (EFQPE), which declares a standard-oriented approach to the physical education of students. And in this way, the criteria of compliance of schoolchildren with defined competencies in movement, social interaction, participation in physical activity, etc., based on the results of the study of the discipline «Physical Education», were proposed. Recommended standards are gradually being implemented in European countries. Obviously, we are talking about the beginning of the application of a standard-oriented approach to the physical education of various population groups and the development of sports. We consider the application of international quality standards in physical education and sports to territorial communities to be quite promising. **The purpose of the study** is to substantiate the need and prospects for the application of a number of international quality management standards to accelerate the revival of the field of physical culture and sports in rural united territorial communities in the post-war period using the example of the possibilities of the international quality standard ISO 9004:2009 «Management for the achievement of sustainable success of the organization. An approach based on quality management».

**Material and methods.** The study was conducted at Lesya Ukrainka Volyn National University. The methods of theoretical research are used, namely the study of legislative acts, summarization of literature data, materials from the Internet, as well as abstraction, analysis and synthesis, induction and deduction.

**The results.** It is shown that the core of the ISO 9004:2009 standard is the EFQM European model of excellence, known for its effectiveness, for evaluating any organization. At the heart of the Model is the logic of TQM, which is essentially an extended cycle of PDCA: planning of results; development of approaches to achieve results; application of approaches; evaluation and review of the consequences of the implementation of approaches based on observations and analysis of the achieved results; implementation of improvements. In the presence of a certified service quality management system (QMS), the level of excellence in physical culture and sports services in communities can be significantly increased. As can be seen from the analysis of the content of one of the common standards of the CSM, namely the ISO 9004:2009 standard, its application and other similar ones significantly change the orientation, content and quality of the activities of physical culture and sports organizations. So far, the current standards establish quantitative indicators of coverage of the population of various ages, while the fact is that management processes should be normalized in the course of ensuring the quality of physical culture and sports services in united territorial communities. In this case, quantitative indicators of population coverage are only one of the ways of evaluating the activities of physical culture and sports organizations. And, as it was shown, far from being the main one.

**Conclusions.** The topic of rapid post-war recovery of the field of physical culture and sports of rural united territorial communities, as the most widespread in terms of quantity, is gaining relevance. Therefore, efforts to find effective and practice-tested mechanisms for improving the quality of management of physical culture and sports services in united territorial communities deserve considerable attention. The application of only quantitatively established standards, in fact, only standards of population coverage, does not ensure the quality of these services to the population. As an example, the international quality standard ISO 9004:2009 "Management for achieving sustainable success of the organization" was considered in the course of the study on the possibility and desirability of applying it to improving the management of the sphere of physical culture and sports of territorial communities. An approach based on quality management". It has been proven that the tools proposed for use in accordance with the content of this standard will be able to play a significant role in improving the state of physical culture and sports of united territorial communities. The activity of the physical culture and sports organization of the united territorial communities should be aimed at satisfying the interests of all interested parties: service users, suppliers of necessary resources, personnel (both physical culture and sports workers and support staff), representatives of the physical culture and sports community and the community residents as a whole. The physical culture and sports organization must study, harmonize and satisfy the respective needs of all these parties, sharing with them the success of the achieved results. At the same time, it is necessary to keep in mind and take into account that often the wishes of different parties can not only differ, but also contradict each other. Resolving such contradictions is one of the main tasks in managing such an organization.

**Key words:** united rural territorial communities, the field of physical culture and sports, international standards of service quality management of the ISO 9000 series, quality management system.

#### Анотація

**Вступ і мета дослідження.** Розпочата в Європі практика впровадження освітніх стандартів є новим кроком розвитку шкільного фізичного виховання. У 2018 р. представниками європейських країн за участі Європейської асоціації фізичного виховання створено європейські рамки якісного фізичного виховання (EFQPE), які декларують стандарто-орієнтований підхід до фізичного виховання учнів. І в такий спосіб було запропоновано критерії відповідності школярів визначеним компетентностям у русі, соціальній взаємодії, участі у фізичній активності тощо за підсумками вивчення дисципліни «Фізичне виховання». Рекомендовані стандарти поступово впроваджуються в європейських країнах. Очевидно, мова йде про початок застосування стандарто-орієнтованого підходу до фізичного виховання різних груп населення і розвитку спорту. Вважаємо за цілком перспективне застосування у фізичному вихованні і спорті міжнародних стандартів якості і до територіальних громад. **Мета дослідження** – обґрунтувати потребу і перспективи застосування низки міжнародних стандартів управління якістю до прискорення відродження сфери фізичної культури і спорту в сільських об'єднаних територіальних громадах у повоєнний час на прикладі можливостей міжнародного стандарту якості ISO 9004:2009 «Менеджмент для досягнення сталого успіху організації. Підхід на основі менеджменту якості».

**Матеріал і методи.** Дослідження проводилось у Волинському національному університеті імені Лесі Українки. Використані методи теоретичного дослідження, а саме вивчення законодавчих актів, узагальнення даних літератури, матеріалів з Інтернету, а також абстрагування, аналіз і синтез, індукція та дедукція.

**Результати.** Показано, що стрижнем стандарту ISO 9004:2009 є відома своєю ефективністю Європейська модель досконалості EFQM для оцінки будь-яких організацій. В основі Моделі знаходиться логіка TQM, що є по суті розширеним циклом PDCA: планування результатів; розробка підходів для досягнення результатів; застосування підходів; оцінка і перегляд наслідків реалізації підходів на основі спостережень і аналізу досягнутих результатів; впровадження удосконалень. При наявності сертифікованої системи менеджменту якості послуг (СМЯ) рівень досконалості фізкультурно-спортивних послуг у громадах може дуже істотно підвищитись. Як видно з проведеного аналізу змісту одного з поширених стандартів СМЯ, а саме стандарту ISO 9004:2009, – застосування його та інших подібних, суттєво змінює спрямованість, зміст та якість діяльності фізкультурно-спортивних організацій. Допоки ж діючі стандарти встановлюють кількісні показники охоплення населення різного віку. А справа в тім, що мають бути встановлені процеси управління в ході забезпечення якості фізкультурно-спортивних послуг в ОТГ. У цьому випадку кількісні показники охоплення населення це лише один із способів оцінки діяльності фізкультурно-спортивних організацій. І, як було показано, далеко не головний.

**Висновки.** Актуальності набуває тема швидкого повоєнного відновлення сфери фізичної культури і спорту сільських об'єднаних територіальних громад як найбільш поширених кількісно. Відтак, на значну увагу заслуговують зусилля з пошуку ефективних і перевірених практикою механізмів вдосконалення

якості управління фізкультурно-спортивними послугами в ОТГ. Застосування самих лише встановлених кількісно стандартів, напевно, усього лише нормативів охоплення населення, – не забезпечує якість цих послуг населенню. У якості прикладу на предмет можливості і бажаності застосування для вдосконалення управління сферою фізичної культури і спорту територіальних громад у ході дослідження розглянуто міжнародний стандарт якості ISO 9004:2009 «Менеджмент для досягнення сталого успіху організації. Підхід на основі менеджменту якості». Доведено, що ті інструменти, які пропонуються до застосування згідно змісту цього стандарту, зможуть відіграти суттєву роль у покращенні стану сфери фізичної культури і спорту об'єднаних територіальних громад. Діяльність фізкультурно-спортивної організації ОТГ має бути спрямована на задоволення інтересів усіх зацікавлених сторін: споживачів послуг, постачальників необхідних ресурсів, персоналу (як фізкультурно-спортивних працівників, так і допоміжного персоналу), представників фізкультурно-спортивної спільноти і в цілому мешканців громади. Фізкультурно-спортивна організація повинна вивчати, гармонізувати і задовольняти відповідні потреби усіх цих сторін, розділяючи з ними успіхи від досягнутих результатів. При цьому треба мати на увазі і враховувати, що часто побажання різних сторін можуть не тільки відрізнятись, але й суперечити одні одним. Розв'язання таких суперечностей і є одним з головних завдань при управлінні такою організацією.

**Ключові слова:** об'єднані сільські територіальні громади, сфера фізичної культури і спорту, міжнародні стандарти управління якістю послуг серії ISO 9000, система менеджменту якості.

**Вступ.** Перебіг російсько-української війни дає усе нові і нові відомості про те, що у науковому пізнанні вимог військово-технічних досліджень і сучасній військовій практиці значна роль належить упровадженню нових зразків озброєння, військової техніки та застосування сучасних систем стандартизації та сертифікації [19]. Ідея впровадження існуючих міжнародних стандартів управління якістю на даний час стосується також соціальної сфери як в Україні в цілому, так і об'єднаних територіальних громад, включаючи фізичну культуру і спорт.

Н.В. Москаленко зі співавторів відмічає, що в Європі впровадження освітніх стандартів є новим кроком розвитку шкільного фізичного виховання. У 2018 р. представниками європейських країн за участі Європейської асоціації фізичного виховання створено європейські рамки якісного фізичного виховання (EFQPE) [31], які декларують стандарто-орієнтований підхід до фізичного виховання учнів. І в такий спосіб було запропоновано критерії відповідності школярів визначеним компетентностям у русі, соціальній взаємодії, участі у фізичній активності тощо за підсумками вивчення дисципліни «Фізичне

виховання». Рекомендовані стандарти поступово впроваджуються в європейських країнах [17]. Очевидно, мова йде про початок застосування стандарто-орієнтованого підходу до фізичного виховання різних груп населення і розвитку спорту. Вважаємо за цілком перспективне застосування у фізичному вихованні і спорті міжнародних стандартів якості і до територіальних громад [22].

Більше того, у «Стратегії розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року» вказано на потребу розроблення державних стандартів у сфері фізичної культури і спорту з метою встановлення норм і нормативів для надання послуг у сфері фізичної культури і спорту. А також на запровадження нових механізмів залучення населення до доступних і високоякісних фізкультурно-оздоровчих послуг з урахуванням специфіки видів рухової діяльності. На жаль, Державні соціальні стандарти визначені лише в частині соціальних нормативів у сфері обслуговування закладами фізичної культури та спорту. А саме: перелік та обсяг безоплатних послуг, які надаються населенню закладами фізичної культури, спорту, а також дитячо-юнацькими спортивними школами, нормативи забезпечен-

ня населення закладами фізичної культури та спорту. У той же час поза увагою як органів державної влади, так і науковців до останнього часу залишалась тема обґрунтування потреби та доопрацювання особливостей застосування міжнародних стандартів якості серії ISO 9000 до вдосконалення управління сферою фізичної культури і спорту, включаючи місцевий рівень, де й відбуваються фізкультурно-спортивні заняття. І це попри те, що ще у травні 2006 р. була прийнята Постанова Кабінету Міністрів України під назвою «Про затвердження Програми запровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади» [23].

Станом на 2021 р. нараховувалось 1469 територіальних громад (ОТГ), сформованих шляхом об'єднання сіл, селищ і міст, (в т. ч. 31 територіальна громада на непідконтрольній території в межах Донецької та Луганської областей). Основними ознаками територіальної громади є спільна територія існування, наявність спільних інтересів населення місцевого значення, тісна соціальна взаємодія членів громади в процесі забезпечення цих інтересів, психологічна самоідентифікація кожного її члена з громадою, спільна комунальна власність,

сплачування комунальних податків тощо. Отже, територіальна громада – це жителі, об'єднані постійним проживанням у межах села, селища, міста, що є самостійними адміністративно-територіальними одиницями, або добровільне об'єднання жителів кількох сіл, селищ, міст, що мають єдиний адміністративний центр (за Законом України «Про місцеве самоврядування»). Громада, адміністративним центром якої визначено місто, є міською територіальною громадою; центром якої визначено селище міського типу; селищною, центром якої визначено село, – сільською. Переважна більшість ОТГ об'єднує від 1 до 5 і від 6 до 10 сіл – відповідно 27,7 і 35,1% громад, до складу яких загалом увійшли 2980 сіл (32,2% загальної чисельності сіл, які об'єднані в ОТГ) [15].

Зазначимо, що у період до 2020 р. в Україні створено юридичну основу для стратегічного планування та фінансування регіонального розвитку. Реформа місцевого самоврядування та територіальної організації влади на засадах децентралізації, яка реалізувалась з 2015 р., створила нові можливості для розвитку нових об'єднаних територіальних громад, а система бюджетного вирівнювання створила кращу мотивацію для органів місцевого самоврядування територіальних громад і регіонів у стимулюванні місцевого та регіонального розвитку [15].

Скажемо також, що Міністерством з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій затверджено оновлений перелік вже існуючих громад, розташованих у районах проведення воєнних (бойових) дій під час російсько-української війни, або тих, які перебувають у тимчасовій окупації, оточенні (блокуванні). До переліку входили 329 громад з 9 областей: Донецької (66 громад), Харківської (56), Дніпропетровської (10), Луганської (37), Запорізької

(62), Херсонської (49), Миколаївської (26), Сумської (19) і Чернігівської (4 громади) [18].

Зауважимо, що у процесі визначення таких ОТГ діють три ключові критерії: тимчасова окупація, оточення (блокування), активні бойові дії. Відновлення та розбудова територій областей, що постраждали внаслідок російсько-української війни, потребуватиме нової довгострокової регіональної політики, яка, виходячи з європейської практики, повинна сприяти досягненню економічного зростання на основі нової структури економіки. У т. ч. у повоєнний час має бути визначено стратегічне бачення шляхів структурної реабілітації та подолання кризи старопромислового розвитку Донецької та Луганської областей з урахуванням майже повністю знищеної інфраструктури, до гармонійної реінтеграції усіх окупованих і зруйнованих війною територій [2].

Нині на територіях, що постраждали внаслідок війни на півночі, сході та півдні України, спостерігається низка проблем: наявність зруйнованих виробничих об'єктів та інфраструктурних мереж, включаючи спортивні споруди та матеріальну базу спортивних організацій; зростання навантаження на мережу об'єктів соціальної інфраструктури, фактичне знищення будь-яких ознак і проявів, притаманних сфері фізичної культури і спорту.

У контексті пошуку найбільш дієвих підходів до відродження, фактично з нуля, сфери фізичної культури і спорту цих сільських ОТГ, які мають менші можливості у порівнянні з міськими, нашу увагу привертають міжнародні стандарти управління якістю різноманітних послуг. Хоча показники якості надання фізкультурно-спортивних послуг вперше офіційно згадуються у наказі Міністерства молоді та спорту України від 28 березня 2013 р. № 1 «Про затвердження Державного

соціального стандарту у сфері фізичної культури і спорту», а порядок виконання соціальних норм і нормативів у сфері фізичної культури і спорту визначені Законом України «Про державні соціальні стандарти та державні гарантії» [21]. Як видно зі змісту та спрямованості цього Державного соціального стандарту, і у ньому йдеться, фактично, про норми і нормативи у сфері фізичної культури і спорту.

Натомість у дослідженнях Т.І. Дорофєєвої [3; 4; 5; 8; 9 та низці інших] привернута увага до існуючої потреби покращення сфери фізичної культури сільських територіальних громад на основі використання стандартів управління якістю відповідних послуг. Відсутність науково-обґрунтованого, а згодом і в нормованого у правовому полі специфічного підходу до організації і проведення фізичного виховання учнівської молоді та спортивно-масової роботи з дорослим населенням ОТГ, неврахування дієвих механізмів забезпечення сучасного матеріально-технічного стану власної спортивної бази громад в умовах відсутності сталої мотивації дітей, підлітків і дорослого до занять спортом створює передумови для надання в ОТГ фізкультурно-спортивних послуг низької якості. При цьому ані наявними передовими зразками існуючої практики, ані нормативно-правими актами не передбачені підходи до науково обґрунтованого управління якістю надання фізкультурно-спортивних послуг різним категоріям мешканців ОТГ, внаслідок чого може відбуватись скорочення їх обсягу, відбудеться суттєве відставання у такому важливому сегменті соціальних послуг, якою є сфера фізичної культури і спорту.

Важливо, що не лише тема, але й практика вдосконалення медичної допомоги населенню громад як важливого сегменту соціальної сфери також застосовує

різні стандарти. У сучасній Україні державні соціальні нормативи у сфері охорони здоров'я регламентуються Законом України «Основи законодавства України про охорону здоров'я», а саме: перелік та обсяг гарантованого рівня медичної допомоги громадянам у державних і комунальних закладах охорони здоров'я; нормативи надання медичної допомоги, що включають обсяг діагностичних, лікувальних і профілактичних процедур; показники якості надання медичної допомоги; нормативи пільгового забезпечення окремих категорій населення лікарськими засобами та іншими спеціальними засобами; нормативи забезпечення стаціонарною медичною допомогою; нормативи забезпечення медикаментами державних і комунальних закладів охорони здоров'я; норми санітарно-курортного забезпечення; нормативи забезпечення харчуванням у державних і комунальних закладах охорони здоров'я (стаття 11) [21].

Законодавчо встановленими стандартами діяльності закладів охорони здоров'я в Україні виступають державні соціальні нормативи та галузеві стандарти, які поширюються і на об'єднані територіальні громади. У сфері охорони здоров'я державні соціальні нормативи визначаються Законом України «Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії» [21]; галузеві стандарти (стандарти медичної допомоги, клінічний протокол, таблиць матеріально-технічного оснащення, лікарський формуляр) розробляють і затверджують центральні органи виконавчої влади, що забезпечують формування державної політики у сфері охорони здоров'я.

У статті 14-1 Закону України «Основи законодавства України про охорону здоров'я» наведені чіткі визначення окремих галузевих стандартів у сфері охорони здоров'я [20]:

1) стандарт медичної допомоги (медичний стандарт) – сукупність норм, правил і нормативів, а також показники (індикатори) якості надання медичної допомоги відповідного виду, які розробляються з урахуванням сучасного рівня розвитку медичної науки і практики;

2) клінічний протокол – уніфікований документ, який визначає вимоги до діагностичних, лікувальних, профілактичних і реабілітаційних методів надання медичної допомоги та їх послідовність;

3) таблиць матеріально-технічного оснащення – документ, що визначає мінімальний перелік обладнання, устаткування та засобів, необхідних для оснащення конкретного типу закладу охорони здоров'я, його підрозділу, а також для забезпечення діяльності фізичних осіб – підприємців, що провадять господарську діяльність з медичної практики за певною спеціальністю (спеціальностями);

4) лікарський формуляр – перелік зареєстрованих в Україні лікарських засобів, що включає ліки з доведеною ефективністю, допустимим рівнем безпеки, використання яких є економічно прийнятним [20].

Перелік галузевих стандартів у сфері охорони здоров'я доповнюють також інші норми, правила й нормативи, передбачені законами, які регулюють діяльність у сфері охорони здоров'я в Україні. Для усіх закладів охорони здоров'я, у т. ч. підприємців – фізичних осіб, які провадять господарську діяльність з медичної практики, є обов'язковим дотримання цих стандартів, клінічних протоколів, таблиць матеріально-технічного оснащення.

Діяльність державних і комунальних закладів охорони здоров'я (згідно статті 8 Закону [20]) структурована за специфікою надання медичної допомоги на: екстрену медичну допомогу;

первинну медичну допомогу; вторинну (спеціалізовану) медичну допомогу; третинну (високоспеціалізовану) медичну допомогу; паліативну допомогу. Але, як у випадку сфери фізичної культури і спорту, сфера охорони здоров'я лише починає звертатись до застосування міжнародних стандартів управління якістю (послуг) ISO серії 9000 [26; 27].

**Мета дослідження** – обґрунтувати потребу і перспективи застосування низки міжнародних стандартів управління якістю до прискорення відродження сфери фізичної культури і спорту в сільських об'єднаних територіальних громадах у повоєнний час на прикладі можливостей міжнародного стандарту якості ISO 9004:2009 «Менеджмент для досягнення сталого успіху організації. Підхід на основі менеджменту якості».

**Матеріал і методи.** Дослідження проводилось у Волинському національному університеті імені Лесі Українки. Використані методи теоретичного дослідження, а саме: вивчення законодавчих актів, узагальнення даних літератури, матеріалів з Інтернету, а також абстрагування, аналіз і синтез, індукція та дедукція.

**Результати дослідження.** У більш широкому аспекті, мову потрібно вести про застосування проєктного менеджменту [25] до вдосконалення різних секторів соціальної сфери ОТГ, у т.ч., до сфери фізичної культури і спорту. У сучасному розумінні проєкт – це те, що змінює світ: науково-дослідна діяльність, при якій отримують нові фундаментальні та прикладні знання, забезпечує створення нової організації, розроблення нової технології та зразки техніки, розвиток регіону тощо. Проєкт являє собою уявну модель, реалізація якої на практиці призводить до створення зміненої соціальної конструкції. По-цьому конструювання – це втілення проєкту в соціальну ре-

альність. Проектування ж передбачає: структурно-функціональне моделювання об'єкта (або процесу), просторове, тимчасове, операціонально-діяльнісне, інституційне, організаційне проектування [28, с. 13]. Розробка та впровадження соціальних проєктів в ОТГ вимагає від замовника і розробників спеціальних та міждисциплінарних знань, а саме: вивчення соціально-економічних і культурних особливостей територіальної громади, об'єктивного техніко-економічного обґрунтування доцільності проєктного рішення тощо.

Серед низки існуючих міжнародних стандартів управління якістю послуг, застосування яких не лише можливе, але й вкрай бажане для відновлення і покращення стану сфери фізичної культури і спорту в сільських та усіх інших ОТГ у повоєнний час, звертає на себе увагу стандарт 9004:2009. Основна частина стандарту ISO 9004:2009 починається з розділу, в якому даються вказівки, як здійснювати менеджмент організації, спрямований на стійкий успіх. Також містяться настанови щодо розробки та розгортання стратегії; фінансових ресурсів; знань, інформації і застосованих технологій; самооцінки і бенчмаркінгу (це процес пошуку стандартної чи еталонної і найбільш ефективною організації, тобто умовної організації-конкурента для порівняння із власною діяльністю та переймання вдалих методів роботи подібної успішної організації); інновацій, висновків з отриманих уроків попередніх дій і т. д. [1]. В іншій частині стандарту пропонується загальний підхід на основі процесної моделі і циклі PDCA. Зауважимо, що PDCA – це модель безперервного поліпшення процесів, удосконалення продукту, послуг і виробничих процесів, служить для виявлення причин недоліків і підтримки всього процесу в організації і до усунення встановлених «дефектів». Цикл

управління PDCA складається з чотирьох дій (plan, do, check, act), за допомогою якого вносять зміни або вирішують проблеми, що виникають, іноді в кілька ітерацій.

Стрижень стандарту ISO 9004:2009 – Європейська модель досконалості EFQM для оцінки організації. Модель досконалості Європейського фонду управління якістю (англ. EFQM Excellence Model) – це практичний інструмент, який допомагає будь-яким організаціям встановити цілісну систему управління, вимірюючи, де саме вони знаходяться на шляху до ділової досконалості, допомагаючи їм зрозуміти прогалини в діяльності, і потім, стимулюючи необхідні рішення для досягнення успіху. В основі Моделі знаходиться логіка TQM, що є по суті розширеним циклом PDCA: планування результатів; розробка підходів для досягнення результатів; застосування підходів; оцінка і перегляд наслідків реалізації підходів на основі спостережень і аналізу досягнутих результатів; впровадження удосконалень. Основою Європейської моделі досконалості саме і є концепція загального управління якістю (TQM) [13]. Як свідчить досвід провідних світових фірм та організацій, тільки усвідомивши ці концепції та зробивши їх основою діяльності, вони можуть досягти високого рівня ділової досконалості.

Що ж таке TQM, які саме підходи фірми або організації високо оцінюються відповідно до цієї Моделі? Відповідно до підходів TQM, якість трактується не стільки як якість виробленої продукції чи наданих послуг, стільки як якість діяльності фізкультурно-спортивної організації, в цілому. Таким чином, TQM охоплює управління всіма аспектами діяльності організації і не може зводитися до стану в її окремій ділянці. Системи TQM найчастіше характеризують через набір концепцій, які відображають їх

основні принципи та положення.

Діяльність фізкультурно-спортивної організації ОТГ (далі – організації) повинна бути спрямована на задоволення інтересів усіх зацікавлених сторін: споживачів, постачальників необхідних ресурсів, персоналу (як фізкультурно-спортивних працівників, так і допоміжного персоналу), представників фізкультурно-спортивної спільноти і в цілому мешканців громади. Фізкультурно-спортивна організація повинна вивчати, гармонізувати і задовольняти відповідні потреби усіх цих сторін, розділяючи з ними успіхи від досягнутих результатів [6; 7]. При цьому треба мати на увазі, що часто побажання різних сторін можуть не тільки відрізнятися, але й суперечити одні одним. Розв'язання таких суперечностей і є одним з головних завдань при управлінні такою організацією.

Згідно з принципами TQM, успішними вважаються не ті (фізкультурно-спортивні) організації, які просто виробляють послуги відповідно до діючих в Україні стандартів, фактично, нормативів, або вимог споживачів; а ті, що забезпечують задоволення споживачів, персоналу, успішно взаємодіють з постачальниками, допомагають у розв'язанні проблем територіальної громади, регіону і суспільства і досягають при цьому високих соціальних результатів. Концентрація уваги на споживачах: споживач є кінцевим арбітром якості фізкультурно-спортивної послуги. При концентрації уваги на споживачах досягається глибоке розуміння потреб та вимог споживачів (як поточних, так і потенційних), а також того, які саме споживачські цінності у вигляді послуг треба пропонувати. Для цього проводиться оцінка та аналіз ступеня задоволеності потреб споживачів, який впливає на рівень їхньої лояльності до організації. Вивчаються потреби споживачів, а та-

кож пропонуються їм інновації, спрямовані на формування та рівень задоволеності їхніх наявних потреб. Споживачі широко залучаються до планування та удосконалення усіх процесів всередині організації, з ними налагоджуються взаємовигідні довготривалі стосунки.

Наступний елемент стандарту якості ISO 9004:2009 – лідерство та відповідність цілям Лідери, – як фахівці, так і представники фізкультурно-спортивного активу, розвивають культуру організації, забезпечують єдність і чіткість її цілей, створюють середовище, в якому усі залучені люди можуть досягати досконалості. Вони управляють ресурсами та спрямовують зусилля організації в напрямку вдосконалення. Відтак, політика та стратегія розповсюджуються структурованим та систематичним чином по всій організації, охоплюючи всі види ділової активності. Поведінка людей знаходиться у відповідності з цінностями організації, її політикою та стратегією. Основний акцент у діяльності лідерів робиться не на примусі, наказі, контролі, а на переконанні, роз'ясненні, захопленні як фахівців, активу, так і власне осіб, які займаються фізичною культурою і спортом.

Далі – це управління, що ґрунтується на процесах і фактах. Фізкультурно-спортивна організація діє ефективніше, коли всі її внутрішньо пов'язані види діяльності розглядаються як процеси і систематично вдосконалюються. Рішення, що стосуються поточного управління та запланованих удосконалень, приймаються на підставі надійної інформації, що включає оцінку з боку усіх зацікавлених сторін. Лише для обґрунтування і контролю за прийнятими рішеннями розробляється система кількісних показників, які не є самоціллю (наприклад, кількість тих, хто займається у секціях і фізкультурно-оздоровчих групах, кількість учасників фізкультур-

но-спортивних заходів за програмою «Спорт для всіх» тощо), і характеризують основні аспекти «кінцевої» діяльності організації. Запроваджується система планування, відслідковування та вдосконалення показників. Використовуються колективні методи прийняття рішення, щоб мінімізувати суб'єктивні фактори.

Розвиток персоналу та його залучення до удосконалення. Повний потенціал працівників вивільнюється через спільний набір цінностей, створення культури довіри та надання їм потрібних повноважень. Створюється сприятливий фон для залучення учасників фізкультурно-спортивного руху до активності та інформаційного обміну, який підтримується можливостями навчання та підвищення кваліфікації. Працівники розглядаються не як пасивні виконавці розпоряджень та інструкцій, а як творча сила, яка активно впливає на роботу організації. Адже організація розділяє зі своїми працівниками відповідальність за результати своєї роботи, за якість послуг і за економічний стан сфери. Надання фахівцям широких повноважень підкріплюється розгалуженою системою їх навчання та інформування, що не обмежується тільки питанням виконання безпосередніх обов'язків, а включає питання, необхідні для розвитку організації в цілому. Система стимулювання персоналу, як морального, так і матеріального, спрямована не тільки на виконання планів, але й на активну участь у процесах удосконалення.

У стандарті ISO 9004:2009 також містяться настанови щодо таких питань, як: розробка та розгортання стратегії; фінансові ресурси; знання, інформація і технології; природні ресурси; самооцінка і бенчмаркінг; інновації, висновки з уроків і т. д. В іншій частині стандарту, незважаючи на певні зміни в змісті і структурі в порівнянні з попередньою вер-

сією, загальний підхід на основі процесної моделі і циклі PDCA зберігся [14].

Розглянемо інші ключові (системоутворюючі) поняття ISO 9004:2009. Першим таким поняттям, на протипагу стандартам, що зазвичай встановлюють кількісні показники охопту в заняттях фізичною культурою і спортом, є «стійкий успіх». Під ним розуміють результат здатності організації вирішувати поставлені завдання і домагатися досягнення довгострокових цілей. Уточняється, що будь-яка організація, котра належить до будь-якої сфери діяльності, може добитися стійкого успіху за рахунок послідовного задоволення збалансованих певним чином потреб і очікувань отримувачів відповідних послуг протягом тривалого періоду часу.

Ще одним ключовим поняттям є «витяг уроків», яке іноді перекладається, як «навчання». Чіткого визначення воно в стандарті ISO 9004:2009 не має, але за змістом зрозуміло, мова йде про усвідомлене придбання досвіду попередньої діяльності, тут з практики надання фізкультурно-спортивних послуг мешканцям конкретної громади. Витяг уроків створює основу для результативних та ефективних поліпшень і впровадження інновацій.

На темі інновацій слід зупинитися дещо докладніше, оскільки вони є однією з необхідних умов сталого успіху фізкультурно-спортивних організацій різних видів. За своєю суттю інновації – це нововведення, які серйозно підвищують ефективність діючої системи надання фізкультурно-спортивних послуг. У п. 9.3.2 ISO 9004:2009 говориться про чотири типи інновацій: в технології при створенні послуг; в процеси; в організаційну структуру організації; в систему менеджменту організації, пов'язану із забезпеченням необхідної конкурентної переваги. Стандарт ISO 9004:2009 присвячує даному питанню цілий

розділ, розглядаючи інноваційну діяльність як невід'ємний процес досягнення високого рівня управління якістю (тут, – фізкультурно-спортивних послуг). Звідси випливає, що побудова системи менеджменту, спрямованої на стійкий успіх організації, базується також на інноваційному менеджменті [29, сс. 74-76].

У стандарті є ще два поняття, органічно зв'язаних з постійним поліпшенням (удосконаленням) та інноваціями. Це «самооцінювання організації» для визначення її рівня зрілості і «стратегія».

Самооцінювання – це один з методів вимірювання показників і аналізу діяльності організації, що застосовуються поряд з моніторингом середовища, в якому існує організація, а також виміром ключових показників діяльності, проведенням внутрішніх аудитів СМЯ і бенчмаркінгом. Цьому питанню присвячено п.8.3.4 ISO 9004:2009 де говориться про те, що «самооцінювання являє собою процедуру всебічного та систематичного аналізу діяльності організації і показників її діяльності з позиції ступеня її зрілості». Самооцінювання може стати ключовим елементом стратегії планування середньострокових процесів в організації.

Стандарт в п.5.2 дає наступне визначення терміну «стратегія»: «Стратегія – це логічно структурований план або метод для досягнення довгострокових цілей. Стратегія визначає загальний напрямок і спосіб використання коштів (ресурсів) для досягнення поставленої мети. Після досягнення поставленої мети стратегія як напрям і засіб досягнення мети припиняє своє існування». На думку європейських фахівців в сфері СМЯ, використання такого поняття, як «стратегія», є найбільш яскравою особливістю ISO 9004:2009.

Нарешті, ключові показники діяльності. Даний термін перекладається в різних джерелах ще як «ключові показники ефек-

тивності» або «ключові показники продуктивності». Швидше за все, це зв'язане з розумінням цього поняття, як критерію оцінки процесів, продукції (тут, фізкультурно-спортивних послуг), задоволеності ними споживачів і фінансових показників діяльності, які приводяться в стандарті в якості прикладів.

Типовими прикладами тут є: оцінка та управління ризиками; інтерв'ю, анкетування та огляди задоволеності споживачів; бенчмаркінг; аналіз показників діяльності, включаючи діяльність постачальників і партнерів; моніторинг і реєстрація параметрів процесів і характеристик продукції (послуг). Організація обирає для себе самостійно кількісні або якісні критерії, які важливі організації для виміру здатності реалізації своєї стратегії і моніторингу ступеня досягнення сталого успіху.

Як показано, стрижнем стандарту ISO 9004:2009 є відома своєю ефективністю Європейська модель досконалості EFQM для оцінки будь-яких організацій [16]. В основі Моделі знаходиться логіка TQM, що є по суті розширеним циклом PDCA: планування результатів; розробка підходів для досягнення результатів; застосування підходів; оцінка і перегляд наслідків реалізації підходів на основі спостережень і аналізу досягнутих результатів; впровадження удосконалень. При наявності сертифікованої системи менеджменту якості послуг (СМЯ) рівень досконалості фізкультурно-спортивних послуг у громадах може дуже істотно підвищитись.

Як видно з аналізу змісту одного з поширених стандартів СМЯ, а саме стандарту ISO 9004:2009, застосування його та інших подібних, суттєво змінює спрямованість, зміст та якість діяльності фізкультурно-спортивних організацій. Допоки ж діючі стандарти встановлюють кількісні показники охоплення населення різно-

го віку, тоді як справа в тім, що мають бути в нормовані процеси управління у ході забезпечення якості фізкультурно-спортивних послуг в ОТГ. У цьому випадку кількісні показники охоплення населення це лише один із способів оцінки діяльності фізкультурно-спортивних організацій. І, як було показано, далеко не головний.

### Висновки

1. За участі Європейської асоціації фізичного виховання вже створено європейські рамки якісного фізичного виховання, які декларують стандарто-орієнтований підхід до фізичного виховання учнів. Саме у такий спосіб запропоновано критерії відповідності школярів визначеним компетентностям у русі, соціальній взаємодії, участі у фізичній активності тощо за підсумками вивчення дисципліни «Фізичне виховання». Вважаємо, що від цієї події мова йде про початок застосування стандарто-орієнтованого підходу до фізичного виховання різних груп населення і розвитку спорту. Очевидним і цілком перспективним може бути попередньо підготовлене застосування у фізичному вихованні і спорті міжнародних стандартів якості також і до територіальних громад.

2. Особливої актуальності набуває тема швидкого повоєнного відновлення сфери фізичної культури і спорту сільських об'єднаних територіальних громад, як найбільш поширених кількісно. Відтак, на значну увагу заслуговують зусилля з пошуку ефективних і перевірених практикою механізмів вдосконалення якості управління фізкультурно-спортивними послугами в ОТГ. Застосування самих лише кількісно-встановлених стандартів, на правду, усього лише нормативів охоплення населення, не забезпечує якість цих послуг населенню.

3. У якості прикладу на предмет можливості і бажаності застосування до вдосконалення управління сферою фізичної культури і спорту



територіальних громад у ході дослідження розглянуто міжнародний стандарт якості ISO 9004:2009 «Менеджмент для досягнення сталого успіху організації. Підхід на основі менеджменту якості». Доведено, що ті інструменти, які пропонуються до застосування згідно змісту цього стандарту, зможуть відіграти суттєву роль у покращенні стану сфери фізичної культури і спорту об'єднаних територіальних громад.

4. Діяльність фізкультурно-спортивної організації ОТГ має бути спрямована на задоволення інтересів усіх зацікавлених сторін: споживачів послуг, поста-

чальників необхідних ресурсів, персоналу (як фізкультурно-спортивних працівників, так і допоміжного персоналу), представників фізкультурно-спортивної спільноти і в цілому мешканців громади. Фізкультурно-спортивна організація повинна вивчати, гармонізувати і задовольняти відповідні потреби усіх цих сторін, розділяючи з ними успіхи від досягнутих результатів. При цьому треба мати на увазі і враховувати, що часто побажання різних сторін можуть не тільки відрізнятись, але й суперечити одні одним. Розв'язання таких суперечностей і є одним з головних завдань при

управлінні такою організацією.

**Перспектива подальших досліджень** визначається, поперше, потребою імплементації широких практик застосування міжнародного стандарту якості ISO 9004:2009 «Менеджмент для досягнення сталого успіху організації. Підхід на основі менеджменту якості» у діяльність державних і громадських органів управління сферою фізичної культури і спорту. І, по-друге, напрацюванням освітніх компетентностей фахівців фізичної культури і спорту до застосування ними міжнародних стандартів управління якістю серії ISO 9000.

### Література

1. Бенч П. Драгоманова. Серія 15. Науково-педагогічні проблеми фізичної культури (фізична культура і спорт). Київ, 2021. Вип. 5 (136) 21. С. 47-53. DOI:10.31392/NPU-nc.series15.2021.5(135).11
4. Дорофеєва Т.І. Застосування стандартів державними і громадськими організаціями в умовах публічного управління розвитком фізичної культури і спорту. Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 15. Науково-педагогічні проблеми фізичної культури (фізична культура і спорт). Київ, 2021. Вип. 2 (130) 21. С. 54-59. DOI:10.31392/NPU-nc.series15.2021.2(130).12
5. Дорофеєва Т.І. Обґрунтування змісту стандарту розвитку фізичної культури і спорту в об'єднаних територіальних громадах України. *Débats scientifiques et orientations prospectives du développement scientifique : collection de papiers scientifiques «ΛΟΓΟΣ» avec de la I conference scientifiques et pratique international.* (Vol. 6) (Vinnitsya-Paris, 5 février 2021). Vinnitsya-Paris, 2021. С. 88-93. DOI:10.36074/logos-05.02.2021.v6.27
6. Дорофеєва Т.І. Особливості спрямованості учнів на заняття фізичною культурою і спортом. *Фізичне виховання та спорт.* 2022. № 2. С. 13-19. DOI: <https://doi.org/10.26661/2663-5925-2022-2-02>
7. Дорофеєва Т.І. Особливості уявлень респондентів різних територіальних громад про мотиви участі школярів в уроках фізичної культури. Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М.П. Драгоманова. Серія 15. Науково-педагогічні проблеми фізич-

### References

1. Benchmarking. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki](https://uk.wikipedia.org/wiki/Benchmarking)
2. State regional development strategy for 2021-2027 and a plan of measures for its implementation. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalniŝt/regionalna-politika/ŝtrategichne-planuvannya-regionalnogo-rozvitku/derzhavna-ŝtrategiya-regionalnogo-rozvitku-na-2021-2027-roki-ta-plan-zahodiv-z-yiyi-realizaciyi>
3. Dorofieieva T.I. Application of requirements of international standards and standards-regulated practices to quality management of physical culture and sports services. *Scientific journal of the National Pedagogical University named after M. P. Drahomanov. Series 15. Scientific and pedagogical problems of physical culture (physical culture and sports).* Kyiv, 2021. Issue 5 (136) 21. P. 47-53. DOI:10.31392/NPU-nc.series15.2021.5(135).11
4. Dorofieieva T.I. Application of standards by state and public organizations in the conditions of public management of the development of physical culture and sports. *Scientific journal of the National Pedagogical University named after M. P. Drahomanov. Series 15. Scientific and pedagogical problems of physical culture (physical culture and sports).* Kyiv, 2021. Issue 2 (130) 21. P. 54-59. DOI:10.31392/NPU-nc.series15.2021.2(130).12
5. Dorofieieva T.I. Justification of the content of the standard of development of physical culture and sports in the united territorial communities of Ukraine. *Débats scientifiques et orientations prospectives du développement scientifique: collection de papiers scientifiques "ΛΟΓΟΣ" avec de la I conference scientifiques et pratique*

- ної культури (фізична культура і спорт). 2021. № 10(141). С. 48-55. DOI:10.31392/NPU-nc.series15.2021.10(141).12
8. Дорофєєва Т.І. Приклад стандарту «Обласне положення про кращу спортивну громаду». Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М.П. Драгоманова. Серія № 15. Науково-педагогічні проблеми фізичної культури (фізична культура і спорт). Київ, 2020. Вип. 7 (127). С.73-79. DOI:10.31392/NPU-nc.series15.2020.7(127).13
  9. Дорофєєва Т.І. Проблема розробки та застосування стандартів розвитку фізичної культури і спорту. *New impetus for the advancement of pedagogical and psychological sciences in Ukraine and EU countries : research matters*. Vol. 1. Riga, 2021. С. 290-296. DOI:10.30525/978-9934-26-032-2-18
  10. Дорофєєва Т.І. Про особливості проведення оцінювання групи стандартів управління розвитком спорту в територіальних громадах. *Фізична культура, спорт та здоров'я нації : зб. наук. праць*. Житомир, 2021. Вип. 12 (31). С. 103-109. DOI:10.31652/2071-5285-2021-12(31)-103-109.
  11. Дорофєєва Т.І. Розвиток фізичної культури і спорту в умовах громад з використанням стандарту управління якістю фізкультурно-спортивних послуг. Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М.П. Драгоманова. Серія 15. Науково-педагогічні проблеми фізичної культури (фізична культура і спорт). 2022. № 3(148). С. 40-5. DOI:10.31392/NPU-nc.series15.2022.3(148).10
  12. Дорофєєва Т.І. Стандарти управління в розвитку фізичної культури і спорту. Харків : посібник. ХДАФК, 2021. 100 с. URL : <http://repo.khdafk.kh.ua/jspui/bitstream/123456789/1943/1/%d0%9f%d0%be%d1%81%d1%96%d0%b1%d0%bd%d0%b8%d0%ba%20%d0%a1%d1%82%d0%b0%d0%bd%d0%b4%d0%b0%d1%80%d1%82%d0%b8%20%d0%a4%d0%9a%d1%96%d0%a1.pdf>.
  13. Загальне управління якістю - шлях до досягнення високого рівня досконалості. URL : <https://www.management.com.ua/qm/qm004.html>
  14. Заплотинський Б. А. Стандарт ISO 9004:2009 як основа для подальшого вдосконалення управління якістю та впровадження процесно-орієнтованого менеджменту в українських компаніях. URL : <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/201166>
  15. Могилова М. М. Об'єднання територіальних громад в Україні: перспективи і ризики для розвитку сільських територій. *Економіка АПК*. 2019. № 5. С. 68-76.
  16. Модель досконалості Європейського фонду управління якістю (EFQM). URL : [international. \(Vol. 6\) \(Vinnitsya-Paris, February 5, 2021\). Vinnitsya-Paris, 2021. P. 88-93. DOI:10.36074/logos-05.02.2021.v6.27](https://international. (Vol. 6) (Vinnitsya-Paris, February 5, 2021). Vinnitsya-Paris, 2021. P. 88-93. DOI:10.36074/logos-05.02.2021.v6.27)
  6. Dorofieieva T.I. Peculiarities of students' focus on physical education and sports. *Physical education and sports*. 2022. No. 2. P. 13-19. DOI: <https://doi.org/10.26661/2663-5925-2022-2-02>
  7. Dorofieieva T.I. Peculiarities of perceptions of respondents from different territorial communities about the motives of schoolchildren's participation in physical education lessons. *Scientific journal of the National Pedagogical University named after M. P. Drahomanov. Series 15. Scientific and pedagogical problems of physical culture (physical culture and sports)*. 2021. No. 10(141). P. 48-55. DOI:10.31392/NPU-nc.series15.2021.10(141).12
  8. Dorofieieva T.I. An example of the standard "Regional regulation on the best sports community". *Scientific journal of the National Pedagogical University named after M. P. Drahomanov. Series No. 15. Scientific and pedagogical problems of physical culture (physical culture and sports)*. Kyiv, 2020. Issue 7 (127). P.73-79. DOI:10.31392/NPU-nc.series15.2020.7(127).13
  9. Dorofieieva T.I. The problem of developing and applying standards for the development of physical culture and sports. *New impetus for the advancement of pedagogical and psychological sciences in Ukraine and EU countries: research matters*. Vol. 1. Riga, 2021. P. 290-296. DOI:10.30525/978-9934-26-032-2-18
  10. Dorofieieva T.I. About the peculiarity of the evaluation of the group of standards for managing the development of sports in territorial communities. *Physical culture, sport and health of the nation: coll. of science works Zhytomyr*, 2021. Issue 12 (31). P. 103-109. DOI:10.31652/2071-5285-2021-12(31)-103-109.
  11. Dorofieieva T.I. Development of physical culture and sports in the conditions of communities using the quality management standard of physical culture and sports services. *Scientific journal of the National Pedagogical University named after M. P. Drahomanov. Series 15. Scientific and pedagogical problems of physical culture (physical culture and sports)*. 2022. No. 3(148). P. 40-5. DOI:10.31392/NPU-nc.series15.2022.3(148).10
  12. Dorofieieva T.I. Management standards in the development of physical culture and sports. *Kharkiv: manual. KhDAFK*, 2021. 100 p. URL: <http://repo.khdafk.kh.ua/jspui/bitstream/123456789/1943/1/>
  13. Total quality management is the way to achieve a high level of excellence. URL: <https://www.management.com.ua/qm/qm004.html>
  14. Zaplotinsky B. A. The ISO 9004:2009 standard as a basis for further improvement of quality

- uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D1%8C\_%D0%B4%D0%BE%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96\_%D0%84%D0%B2%D1%80%D0%BE%D0%BF%D0%B5%D0%B9%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%BE%D0%B3%D0%BE\_%D1%84%D0%BE%D0%BD%D0%B4%D1%83\_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F\_%D1%8F%D0%BA%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8E\_(EFQM)
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). С. 51-54. DOI: <https://doi.org/10.29038/2220-7481-2019-04-51-54>
  18. Оновлений перелік громад у районах бойових дій, на ТОТ і тих, що в оточенні. URL : <https://decentralization.gov.ua/news/15891>
  19. Основы военно-технических исследований. Теория и приложения : монография : в 5 т. Т.5. Международная стандартизация и системы сертификации / под ред. И. И. Олейника. Киев, 2014. 300 с.
  20. Основи законодавства України про охорону здоров'я. Закон України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1993, N 4, ст.19. URL : [https://zakononline.com.ua/documents/show/150853\\_\\_590550](https://zakononline.com.ua/documents/show/150853__590550)
  21. Про державні соціальні стандарти і державні соціальні гарантії. Закон України № 2017-III від 05.10.2000 р. : URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2017-14>.
  22. Про добровільне об'єднання територіальних громад. Закон України. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2015, № 13, ст.91. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text>
  23. Про затвердження Програми запровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади. Постанова Кабінету Міністрів України від 11 травня 2006 р. № 614. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/614-2006-п#Text>
  24. Про затвердження Стратегії розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року. Постанова Кабінету Міністрів України. Від 4 листопада 2020 р. № 1089. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-2020-%D0%BF#Text>
  25. Ричкіна Л.В. Теоретичні основи управління проектним процесом на рівні територіальної громади. Актуальні проблеми державного управління. 2015. № 1(47). С. 51-59.
  26. Стратегічне планування в охороні здоров'я на рівні госпітального округу. Робочий зошит management and implementation of process-oriented management in Ukrainian companies. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/201166>
  15. Mohylova M. M. Unification of territorial communities in Ukraine: prospects and risks for the development of rural areas. Economy of agro-industrial complex. 2019. No. 5. P. 68-76.
  16. Excellence model of the European Foundation for Quality Management (EFQM). URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki>
  17. Moskalenko N., Yakovenko A., Sydorochuk T., Marchenko O. European standards of school physical education. Physical education, sports and health culture in modern society. 2019. No. 4(48). P. 51-54. DOI: <https://doi.org/10.29038/2220-7481-2019-04-51-54>
  18. An updated list of communities in the areas of hostilities, on the TOT and those in the surrounding area. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/15891>
  19. Fundamentals of military-technical research. Theory and applications: monograph: in 5 volumes. V.5. International standardization and certification systems / ed. I. I. Oleinik. Kyiv, 2014. 300 p.
  20. Fundamentals of Ukrainian legislation on health care. Law of Ukraine. Information of the Verkhovna Rada of Ukraine (VVR), 1993, No. 4, Article 19. URL: [https://zakononline.com.ua/documents/show/150853\\_\\_590550](https://zakononline.com.ua/documents/show/150853__590550)
  21. About state social standards and state social guarantees. Law of Ukraine No. 2017-III dated October 5, 2000: URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2017-14>.
  22. On the voluntary association of territorial communities. Law of Ukraine. Bulletin of the Verkhovna Rada (Verkhovna Rada), 2015, No. 13, Article 91. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text>
  23. On the approval of the Program for the introduction of the quality management system in executive authorities. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated May 11, 2006 No. 614. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/614-2006-п#Text>
  24. On approval of the Strategy for the development of physical culture and sports for the period until 2028. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine. From November 4, 2020 No. 1089. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-2020-%D0%BF#Text>
  25. Rychkina L. V. Theoretical foundations of project process management at the territorial community level. Actual problems of public administration. 2015. No. 1(47). P. 51-59.
  26. Strategic planning in health care at the level of the

- для учасників тренінгу. 2020. URL : <https://decentralization.gov.ua/uploads/attachment/document/605/Workbook1.pdf>
27. Стратегічне планування в секторі охорони здоров'я в об'єднаних територіальних громадах. Програма «U-LEAD з Європою», 2019. URL : [https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/495/strategic\\_planning\\_for\\_web\\_new2.pdf](https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/495/strategic_planning_for_web_new2.pdf)
28. Сурмин Ю.П., Туленков Н.В. Теория социальных технологий : учеб. пособие. Киев : МАУП, 2004. 608 с.
29. Тупкало В.М. Бізнес-інжиніринг сучасних процесно-орієнтованих підприємств : монографія. Київ: Державний університет телекомунікацій. 2016. 281 с.
30. Dorofieieva T. Risks and procedures of a quality management system implementation of physical culture and sports services in the communities. Physical Education, Sport and Health Culture in Modern Society, 2021. (1(53), P. 12-18. <https://doi.org/10.29038/2220-7481-2021-01-12-18>
31. Vass Z., Boronyai Z., Csanyi T. European Framework of Quality Physical Education. European Physical Education Association, 2018. 24 p.
- hospital district. Workbook for training participants. 2020. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/attachment/document/605/Workbook1.pdf>
27. Strategic planning in the health care sector in united territorial communities. "U-LEAD with Europe" program, 2019. URL: [https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/495/strategic\\_planning\\_for\\_web\\_new2.pdf](https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/495/strategic_planning_for_web_new2.pdf)
28. Surmin Yu. P., Tulenkov N.V. Theory of social technologies: textbook. allowance. Kyiv: MAUP, 2004. 608 p.
29. Tupkalo V.M. Business engineering of modern process-oriented enterprises: monograph. Kyiv: State University of Telecommunications. 2016. 281 p.
30. Dorofieieva T. Risks and procedures of a quality management system implementation of physical culture and sports services in the communities. Physical Education, Sport and Health Culture in Modern Society, 2021. (1(53), P. 12-18. <https://doi.org/10.29038/2220-7481-2021-01-12-18>
31. Vass Z., Boronyai Z., Csanyi T. European Framework of Quality Physical Education. European Physical Education Association, 2018. 24 p.

### Цьось Анатолій

Волинський національний університет імені Лесі Українки  
м. Луцьк, проспект Волі, 13, 49005, Україна  
e-mail: [tsos.anatoliy@vnu.edu.ua](mailto:tsos.anatoliy@vnu.edu.ua)  
<https://orcid.org/0000-0002-7824-9768>