

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

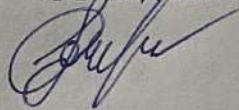
Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: «Управління якістю спортивних послуг»

Виконала: студентка 4 курсу, групи ЕНз-41
Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій»



Оксана ЗЕНЬКОВЕЦЬ

Керівник наукової роботи:
доктор економічних наук, професор
Ганна ДОРОШЕНКО

Рецензент:
К.е.н., доцент, професор кафедри
міжнародної економіки і менеджменту
ХНЕУ імені С. Кузнеця
Олена КОТ

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет _____ економічний
Кафедра _____ економіки та менеджменту
Освітньо-кваліфікаційний рівень _____ перший (бакалаврський)
Спеціальність _____ 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма _____ «Менеджмент організацій»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Ганна ДОРОШЕНКО

(підпис)

«06» червня 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА
ЗЕНЬКОВЕЦЬ Оксани Євгеніївни
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління якістю спортивних послуг»

керівник роботи Дорошенко Ганна Олександрівна, д.е.н., професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 09.04.2024 року № 2101-5/786

2. Строк подання студентом роботи «05» червня 2024 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити:

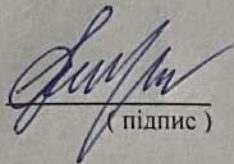
- уточнити поняття якості спортивної послуги;
- узагальнити теоретичні положення щодо багатофакторного управління якістю спортивних послуг;
- провести аналіз закордонного досвіду управління якістю спортивних послуг;
- проаналізувати діяльність футбольного клубу «Оболонь»;
- розробити механізм управління якістю спортивних послуг на рівні спортивної організації.

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи бакалавра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Визначення мети, завдань, об'єкту та предмету дослідження. Пошук найбільш доцільних та ефективних методів дослідження. Ознайомлення з інформаційною базою дослідження.
2	Робота над теоретичним розділом: Теоретичні основи організації управління якістю спортивних послуг
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи: Управління якістю спортивних послуг ТОВ ФК «оОболонь»
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника.
5	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи бакалавра; оформлення списку використаних джерел.
7	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
8	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання «05» грудня 2023 р.

Здобувач вищої освіти


(підпис)

Оксана ЗЕНЬКОВЕЦЬ

Керівник роботи


(підпис)

Ганна ДОРОШЕНКО

Гарант освітньої програми

(підпис)

Світлана БАБИЧ

ПЛАН

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЯКОСТЮ СПОРТИВНИХ ПОСЛУГ	8
1.1. Управління якістю спортивних послуг як об'єкт дослідження	8
1.2. Фактори впливу на якість спортивних послуг	16
1.3. Вплив управління якістю спортивних послуг на конкурентоспроможність фізкультурно-спортивних організацій	24
РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ЯКОСТЮ СПОРТИВНИХ ПОСЛУГ ТОВ ФК «ОБОЛОНЬ»	32
2.1. Оцінка фінансово-економічного стану ТОВ ФК «Оболонь».....	32
2.2. Закордонний досвід із забезпечення якості надання спортивних послуг.....	42
2.3. Розробка програмних заходів з управління якістю спортивних послуг ТОВ ФК «Оболонь»	51
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61
ДОДАТКИ	

ВСТУП

На поточний момент в житті господарства України відбуваються складні соціально-економічні процеси, що ведуть до ресурсних, виробничих та інфраструктурних обмежень, що зумовлені повномасштабною агресією Росії проти нашої країни. Така ситуація суттєво обмежує ресурси які виділяються на розвиток соціально-культурної сфери, у тому числі фізкультури та спорту.

Незважаючи на наявні обмеження при виробництві та просуванні послуг, підприємства різних галузей сфери послуг продовжують активно використовувати як традиційні, так і нові методи управління, удосконалюючи при цьому організаційно-економічний інструментарій. Наявність такого інструментарію дозволяє підприємствам забезпечити своєчасність прийняття рішень щодо виробництва та просування послуги з урахуванням етапу її життєвого циклу, потенціалу виробництва та рівня затребуваності населенням. Подібний підхід характерний для всіх видів послуг, але в умовах повсюдної цифровізації та зовнішніх викликів особливу увагу викликають питання управління якістю спортивних послуг, роль яких у сучасному світі важко переоцінити: вони є не лише фактором покращення фізичного, психічного та соціального здоров'я, а й формують позитивний вплив на виховання у широких верств населення патріотичних якостей, що в зазначених умовах набуває особливої значущості.

Спортивні послуги лежать в основі спілкування між людьми, проведення активного дозвілля, можуть розглядатися як альтернатива шкідливим пристрастям та звичкам, пустому способу життя. З цих позицій спортивні послуги – важливий чинник діяльності, пов'язаної з освоєнням, удосконаленням, підтриманням та відновленням цінностей людини у рамках самореалізації її фізичних, соціальних та духовних здібностей.

Питанням управління якістю спортивних послуг приділяється певна увага як на державному рівні, так і в комерційному секторі економіки, але, на жаль, дані дослідження мають досить роз'єднаний характер. В даний час немає єдиного

підходу до методичного забезпечення процесу управління якістю спортивних послуг. У недостатній мірі опрацьовано та впроваджено в практичну діяльність організаційно-економічні механізми та інструменти ефективного управління якістю спортивних послуг. Таким чином, тема кваліфікаційної роботи бакалавра є актуальною та має теоретичну та практичну значимість. Вирішення завдання зростання ефективності управління якістю спортивних послуг дозволить підвищити як індекс здоров'я населення, буде сприяти розвитку молоді, адаптації та відновленню ветеранів, підвищувати соціальну орієнтацію державних, комерційних і громадських структур, що займаються наданням таких послуг та контролем за ними.

Теоретико-методологічні положення з економіки та управління послугами розглянуті на роботах таких вітчизняних учених, як: С. Мельниченко, М. Новак, І. Писаревський, С. Погасій, М. Покоłodна, Н. Кудла, О. Апілат, Г. Антонов, Л. Басовський, І. Будищева, С. Розанова, Б. Соловйова, П. Каліта та ін. Але питання розвитку спортивних послуг займають недостатнє місце в економіці та управлінні сферою послуг. Неповна вивченість і недостатній ступінь розробленості формування ефективного механізму управління якістю спортивних послуг визначили вибір теми кваліфікаційної роботи, і дозволили сформулювати мету та завдання дослідження.

В умовах сучасного розвитку спортивних послуг необхідні нові теоретичні, концептуальні та практичні підходи до дослідження процесів управління якістю спортивних послуг, зокрема практики багатофакторного управління, що забезпечує досягнення конкурентоспроможності спортивних послуг, а також формування механізму управління якістю спортивних послуг на рівні спортивної організації. Практичні рекомендації щодо управління якістю спортивних послуг на рівні спортивної організації визначають політику регулювання та підтримки розвитку сфери спортивних послуг. Це дозволяє спортивним організаціям отримати синергетичний ефект від використання програмно-цільового підходу при вирішенні складних комплексних проблем регулювання та розвитку сфери

спортивних послуг за рахунок виникнення мультиплікативних ефектів при цільовому застосуванні обмежених ресурсів.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у розробці рекомендацій з удосконалення механізму управління якістю спортивних послуг.

Для досягнення цієї мети у роботі було поставлено та вирішено такі завдання дослідження:

- уточнити поняття якості спортивної послуги;
- узагальнити теоретичні положення щодо багатофакторного управління якістю спортивних послуг;
- провести аналіз закордонного досвіду управління якістю спортивних послуг;
- проаналізувати діяльність футбольного клубу «Оболонь»;
- розробити механізм управління якістю спортивних послуг на рівні спортивної організації.

Об'єктом дослідження є спортивні послуги, що надаються фізкультурно-спортивною організацією Футбольний клуб «Оболонь».

Предметом дослідження є підходи, методи та механізм управління якістю спортивних послуг, а також процеси взаємодії економічних суб'єктів мезо- та мікроекономічного рівня щодо розвитку спортивних послуг.

Теоретико-методологічною основою дослідження виступили наукові праці провідних вітчизняних та зарубіжних науковців та фахівців у галузі: теорії та організації управління, економіки сфери послуг та управління спортивними послугами. При вирішенні теоретичних та практичних завдань було використано загальнонаукові методи дослідження, методи системного, фінансового та порівняльного аналізу. Інформаційну базу дослідження склала оприлюднена звітність ФК «Оболонь».

Основні наукові результати кваліфікаційної роботи пройшли апробацію на VII Всеукраїнській науково-практичній конференції "Актуальні питання сучасної економічної науки», 15 травня 2024 р. Полтава, ПДАУ.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЯКОСТЮ СПОРТИВНИХ ПОСЛУГ

1.1. Управління якістю спортивних послуг як об'єкт дослідження

Враховуючи значення спортивних послуг у підвищенні рівня здоров'я населення та пропаганди здорового способу життя проведемо аналіз поняття спортивної послуги у літературі та нормативно-правових документах. Указ Президента України «Про Національну стратегію з оздоровчої рухової активності в Україні на період до 2025 року «Рухова активність – здоровий спосіб життя – здорова нація» спирається на визначення, що спортивна послуга це діяльність окремих виконавців, яка пов'язана із задоволенням потреб споживачів щодо забезпечення досягнення для них певних спортивних результатів [43]. У свою чергу, Дутчак М.В. зазначав, що спортивні послуги - це послуги, пов'язані із забезпеченням для споживачів занять з фізичної культури та спорту [17].

Відповідно, спортивні послуги спрямовані на забезпечення оздоровлення, і навіть забезпечення фізичного розвитку споживачів. Слід також враховувати, що спортивні послуги можуть надаватися платно або безкоштовно, заняття можуть проводитися у групі або індивідуально. Також спортивні послуги надаються комерційними чи державними структурами через залучення кваліфікованих та компетентних фахівців, на основі реалізації комплексу методик забезпечення оздоровлення та фізичного розвитку споживачів. Також в окремих наукових працях наголошується, що під спортивною послугою слід розуміти систему економічно та соціально обґрунтованої розробки, подальшого якісного надання та актуального споживання послуг, які повною мірою задовольняють спеціальним потребам споживачів у частині їхнього оздоровлення, фізичного розвитку, подальшого обов'язкового досягнення спортивних результатів на національних та міжнародних змаганнях [15].

Крім цього, існує думка, відповідно до якої стверджується, що під спортивною послугою слід розуміти низку організованих форм проведення

занять спортом та фізичними вправами, включаючи і комплекс програм організації тренувальних процесів. Також, на думку автора, до спортивних послуг слід відносити проведення різноманітних спортивно-видовищних заходів, спрямованих на популяризацію занять спортом та фізичною культурою.

Зрештою, Цюсю А. у своїй статті зазначає, що спортивні послуги є різними напрямками діяльності, які пов'язані із задоволенням духовних і фізичних потреб споживачів у частині вдосконалення їх здібностей, а також потреб у присутності чи перегляді спортивних видовищ [44]. Присутність на даних видовищах і досягнення певних спортивних результатів підвищуватиме самооцінку споживачів і може бути важливим чинником їхнього патріотичного виховання.

Все вищесказане дозволяє зрозуміти важливість і необхідність поділу понять фізкультурно-оздоровчих і спортивних послуг з наявності між ними принципових відмінностей. Багато в чому це пов'язано з тим, що надання спортивних послуг часто спрямоване на забезпечення досягнення спортивних результатів, тоді як надання фізкультурно-оздоровчих послуг має на меті задоволення потреб споживачів щодо підтримки та зміцнення їх здоров'я, а також здійснення їх фізичної реабілітації. Зрештою, важливою складовою надання фізкультурно-оздоровчих послуг буде підготовка та подальше проведення заходів фізкультурно-оздоровчого дозвілля. У той час як надання спортивних послуг пов'язане із проведенням спортивно-видовищних заходів і може розглядатися як важлива частина молодіжної та виховної політики в Україні.

Незважаючи на військовий стан у якому перебуває вітчизняне суспільство споживання спортивних послуг повинно глибше проникає у більшість сфер життя населення. Значна частина населення нашої країни орієнтується на реалізацію моделі здорового способу життя і найважливішою складовою тут є спортивні послуги, а також націленість населення на участь у різних спортивних заходах. Крім цього, спортивні послуги виступають важливим способом спілкування між людьми, проведення активного дозвілля, можуть розглядатися як важлива альтернатива шкідливим пристрастям та звичкам, пустому способу

життя. З цих позицій, безперечно, спортивні послуги – важлива частина загальної культури країни, важливий аспект діяльності, пов'язаної з освоєнням, удосконаленням, підтриманням та відновленням цінностей щодо фізичного вдосконалення людини у рамках самореалізації.

Також важливо розуміти, що спортивні послуги - важлива сфера соціальної діяльності, стосовно якої відбувається формування та реалізація соціальної активності жителів країни. Ще одним важливим аспектом реалізації спортивних послуг слід вважати вплив споживання даних послуг на сферу соціальної діяльності, яка спрямована на забезпечення збереження та зміцнення здоров'я людини, розвиток її психофізичних здібностей стосовно усвідомленої активності. Головними параметрами стану культури для суспільства в цьому зв'язку слід вважати параметри рівня здоров'я, фізичного розвитку, а також рівня використання спортивної складової для сфери освіти та виховання людей, у виробничих та побутових процесах людей і суспільства в цілому [8].

Також спортивні послуги значною мірою впливають на економічні процеси суспільства, зокрема, активне споживання спортивних послуг населенням дозволяє підвищити рівень якості робочої сили, трансформувати структуру попиту та споживання, змінити моделі відповідальної поведінки споживачів. Також активна орієнтація на здоровий спосіб життя дозволяє трансформувати систему зовнішньоекономічних зв'язків, сферу туризму та інші показники функціонування економічної системи країни. Зокрема, економічна роль активного споживання спортивних послуг найбільше проявляється за такими напрямками свого впливу:

- сприятиме мінімізації рівня економічних втрат для більшості сфер життєдіяльності суспільства через підвищення рівня фізичного та психічного здоров'я населення;

- виступатиме важливим чинником зростання тривалості життя людини, що позитивно впливатиме на чисельність працездатних та збільшення віку працездатності людей;

- є важливим компонентом процесів підготовки якісних та кваліфікованих трудових ресурсів, що робить спортивні послуги фактором забезпечення та підвищення рівня економічного зростання країни.

Відповідно, надання спортивних послуг має розглядатися як одна з найважливіших сфер ведення підприємницької діяльності. У довоєнний період в Україні щорічно створювалася значна кількість спортивних, туристичних організацій, які здійснювали свою діяльність на комерційній основі. До зазначеної групи організацій входять спортивні та оздоровчі клуби, асоціації, різноманітний спектр фітнес-клубів, масажні салони, різні секції з танців, бодібілдингу, плавання, баскетболу, рукопашного бою та інших видів спортивних єдиноборств, що забезпечує значну зайнятість населення та різноманітність форм проведення активного дозвілля мешканців країни. Також, спортивна індустрія, включає в свою структуру сферу виробництва спортивного одягу та взуття, тренажерів та інвентарю, інших спортивних аксесуарів, а також інформаційно-спортивний бізнес (інформаційні та консалтингові агенції, спортивні спеціалізовані теле- та радіоканали, спортивні видавництва) та бізнес спортивних споруд (тренажерні зали, стадіони, басейни, спортивні комплекси). Усе це ілюструє роль сфери спортивних послуг для інтенсифікації економічних відносин у країні.

Відповідно до визначення Міжнародної організації зі стандартизації, якість визначається як комплекс характеристик та властивостей послуги, які покликані забезпечити задоволення реальних чи передбачуваних потреб. Зазначене визначення якості використовується Американським товариством контролю якості послуг. Також дане визначення наводиться у стандартах, навчально-методичній літературі з теорії та практики управління якістю послуг [10, 21, 25, 29, 32]. Дані визначення фіксують те що, що якість достатньо суб'єктивне поняття для споживачів. Якщо звернутися до сучасної цифрової економіки, то можна стверджувати, що сьогодні вірніше говорити про поняття якість, що сприймається, або медійна якість [24]. Зазначена концепція застосовується у сфері спорту й у більшості стандартів якості спортивних послуг вказується, що

якість спортивної послуги відбиває міру, за якою спортивна послуга забезпечує задоволення потреб споживачів. Також у цих наукових працях зазначається, що якість спортивних послуг слід розглядати у трьох взаємопов'язаних аспектах:

- забезпечення технічної якості чи рівня відповідності послуги певним технічним умовам. Фактично йдеться про розуміння того рівня, в рамках якого спортивні послуги відповідають їх технічним внутрішнім умовам. Причому під технічними внутрішніми умовами мається на увазі число та оптимальність функціонування спортивних споруд, новизна та функціональність спортивного інвентарю та обладнання, рівень спеціалізації та кваліфікації тренерського складу;

- забезпечення технологічної якості, а також якості застосовуваних технологій забезпечення спортивних результатів. Все це знаходить своє відображення у вирішенні питань розробки достатнього асортименту послуг та якості програм спортивної роботи зі споживачами.

- якість ведення маркетингової діяльності. Іншими словами, тут йдеться про той рівень, на якому спортивна послуга забезпечує задоволення потреб у досягненні спортивних результатів для конкретних клієнтів.

Перший аспект забезпечення якості спортивних послуг знаходить своє відображення у різних стандартах, технічних умовах, санітарних нормах та правилах, положеннях, пов'язаних із наданням спортивних послуг споживачам. Щодо головних вимог до виконання другого аспекту якості спортивних послуг, то ці вимоги, як правило, закладаються у положеннях про функціонування спортивних організацій, у програмах та методиках тренувань, у правилах проведення змагання. Третій аспект якості спортивних послуг пов'язаний з вивченням питань маркетингової підтримки процесів надання спортивних послуг.

Управління якістю стосовно спортивних послуг слід розпочинати з аналізу середовища, оскільки процеси надання спортивних послуг споживачам перебувають під значним його впливом. Здійснюючи взаємодії із зовнішнім економічним та соціальним середовищем, для забезпечення високої якості

спортивних послуг необхідно підтримувати стабільні та раціональні контакти зі споживачами, знаходити надійних партнерів, вибудовувати ділові зв'язки стосовно інших зацікавлених осіб. Якщо ж ігнорувати вплив факторів зовнішнього економічного та соціального середовища на процеси надання спортивних послуг, то можуть виявитися такі ризики, як втрата ринкової позиції, виникнення протиріч із законодавством щодо надання спортивних послуг та інше. Ці ризики можуть викликати негативні наслідки, аж до повного припинення діяльності з надання спортивних послуг.

Реалізуючи заходи щодо управління якістю спортивних послуг, слід враховувати той факт, що необхідно розробити та грамотно вибудувати політику якості. Політика якості при цьому має бути орієнтована на забезпечення зростання або забезпечення збереження поточного рівня якості спортивної послуги на довгострокову перспективу. Також політика якості повинна повною мірою відповідати інтересам населення, що виступає як споживач спортивних послуг. З огляду на це важливо не забувати про питання навчання, а також мотивацію працівників, які забезпечують надання спортивних послуг споживачам. Застосування раціональних методів мотивації призведе до зростання рівня результативності працівників. Цей факт позитивно відбиватиметься на рівні якості послуг [22].

Ще однією функцією управління якістю спортивних послуг є забезпечення структурованості цієї діяльності. Усі підрозділи спортивних організацій повинні чітко розуміти коло своїх обов'язків, що дозволить їм раціонально взаємодіяти з іншими учасниками досліджуваних процесів для забезпечення чіткості функціонування структури підтримки надання спортивних послуг споживачам.

Далі, слід зазначити, що управлінням якістю спортивних послуг нерозривно пов'язані з здійсненням контролю. Контроль у даному випадку дозволяє проводити оцінку рівня відповідності спортивних послуг усім чинним вимогам з боку споживачів та держави. Крім зовнішнього контролю, важливо також проводити внутрішню оцінку якості спортивних послуг для своєчасного

встановлення та підтвердження здатності спортивних організацій виконувати свої функції та своєчасного вжиття заходів при наявності негативних тенденцій.

Сьогодні надання спортивних послуг відбувається в рамках цифровізації економіки. Це пред'являє додатковий комплекс вимог щодо забезпечення споживача достовірною інформацією щодо якості спортивної послуги. Можливими джерелами внутрішньої інформації слід вважати діяльність спортивних організацій. У свою чергу, джерелами зовнішньої інформації будуть виступати споживачі спортивних послуг, дії та активності конкурентів, інформація про інноваційні розробки в галузі розробки та надання спортивних послуг. Важливість інформації сьогодні висока, оскільки від рівня поінформованості залежить рівень ефективності діяльності з надання спортивних послуг споживачам. Своєчасне володіння інформацією дозволяє розробити комплекс профілактичних, запобіжних чи коригувальних заходів щодо забезпечення необхідного рівня якості спортивних послуг.

З урахуванням усього вищенаведеного та спираючись на наявні визначення зафіксуємо наступні тлумачення основних понять кваліфікаційної роботи:

Спортивні послуги – це комплекс освітніх, інформаційно-консультаційних та організаційних послуг, що забезпечують досягнення спортивних результатів, які сприяють задоволенню потреб у сфері покращення фізичного, психічного та соціального здоров'я, а також економічного стану та культурного рівня населення.

Якість спортивної послуги – це сукупність соціально-економічних, організаційно-управлінських, культурно-виховних, спортивно-оздоровчих факторів послуги, що забезпечують досягнення спортивних результатів, що задовольняють вимогам конкурентоспроможності послуги та спрямовані на покращення фізичного, психічного та соціального здоров'я, а також економічного стану та культурного рівня населення.

Управління якістю спортивної послуги – виконання безлічі узгоджених між собою функцій управління у сфері покращення якості спортивної послуги. На

рисунку 1.1 схематично представлено ці визначення та зображено зв'язок між ними.



Рисунок 1.1 - Основні складові поняття якості та управління якістю спортивних послуг та взаємозв'язки між ними

Джерело: складено автором

Розуміння сутності та взаємозв'язків між якістю та управлінням якістю спортивних послуг є основою для продовження дослідження в межах цієї кваліфікаційної роботи. У подальшому це дозволить нам проаналізувати та зрозуміти сучасні процеси управління якістю спортивних послуг на рівні фізкультурно-спортивних організацій.

1.2. Фактори впливу на якість спортивних послуг

Виявимо чинники, що впливають на якість спортивних послуг:

- мода на формування здорового способу життя споживачів;
- необхідний рівень безпеки та екологічності;
- ефективна робота системи підготовки спортсменів різної кваліфікації;
- високий рівень точності та своєчасності виконання;
- необхідний рівень ергономічності та комфортності;
- необхідний рівень естетичності та видовищності послуг;
- високий рівень етичності та соціальної відповідальності обслуговуючого персоналу;
- необхідний рівень соціальної адресності;
- необхідний рівень інформативності процесів оповіщення споживачів про умови та можливості споживання спортивних послуг.

Також для розуміння основних факторів, що впливають на якість спортивних послуг, нам необхідно структурувати основних учасників досліджуваного ринку, а саме:

- споживачі спортивних послуг;
- розробники спортивних послуг. Сюди слід включати тренерів та інструкторів, організаторів спортивно-видовищних заходів, які формують ідею та образ спортивної послуги, визначають потенційний характер впливу спортивної послуги на її споживача;
- тренери та інструктори, інші працівники сфери спортивних послуг, результатом дій яких виступає надання широкого спектра спортивних послуг (формують технологічну складову спортивних послуг);
- працівники освітньої та наукової сфер, чисєю метою діяльності виступає розробка методик проведення занять, тренувань, нових спортивно-оздоровчих засобів. В даному випадку ці учасники ринку спортивних послуг додаватимуть інтелектуальну складову до послуг, які ми досліджуємо;

- широкий спектр виробників спортивного обладнання, інвентарю, одягу, взуття, чия діяльність носить сервісний характер;
- учасники ринку спортивних послуг, що формують, перетворюють, зберігають та надають інформацію про послуги. Сюди також слід віднести і ЗМІ, які популяризують здоровий спосіб життя та інформують про отримані спортивні результати, що є важливою частиною молодіжної політики країни;
- держава, як важливий учасник, що формує нормативно-правові та законодавчі аспекти розробки, надання та споживання спортивних послуг у країні;
- інституційні учасники ринку (асоціації, спілки), які формують основи саморегулювання якості спортивних послуг у країні споживачів про умови та можливості споживання спортивних послуг.

З урахуванням структурованих учасників ринку спортивних послуг, представимо далі основні зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на якість спортивних послуг. Зовнішні чинники якості спортивних послуг сприятимуть чи перешкоджатимуть формуванню якості даних послуг [16]. І до цих зовнішніх факторів слід відносити :

- фактор обґрунтованості та розумності вимог ринку, споживачів до спортивних послуг,
- фактор рівня конкуренції на ринку спортивних послуг;
- фактор достатності та опрацьованості нормативних документів у сфері якості спортивних послуг;
- фактор іміджу соціальних послуг та здорового способу життя в інформаційному просторі;
- фактор наявності та ефективності каналів пошуку споживачів спортивних послуг;
- фактор впливу науково-технічного прогресу на утримання та процеси надання спортивних послуг;
- фактор залежності ринку спортивних послуг від постачальників обладнання та тренажерів, іншої спортивної техніки;

- фактор оптимальності складу та структури державних органів та органів саморегулювання ринку спортивних послуг у країні.

У свою чергу, внутрішні чинники якості спортивних послуг пов'язані з широким спектром можливостей та здібностей відповідних учасників ринку надавати спортивні послуги належної та необхідної споживачами якості. Ці чинники фактично залежать і визначаються діяльністю самої спортивної організації. Далі нами зафіксовано основні внутрішні чинники якості спортивних послуг [42]:

- комплекс технічних факторів, пов'язаних з наявністю та постійним оновленням нової спортивної техніки та обладнання, із застосуванням нових матеріалів, з покращенням рівня технічного оснащення наданої спортивної послуги;

- комплекс організаційних факторів, які пов'язані з покращенням організації праці тренерів та інструкторів, з безпосередньою організаційною підтримкою процесів надання спортивних послуг, з підвищенням рівня виробничої дисципліни, відповідальності стосовно досяжної якості та рівня безпеки надання спортивних послуг, підвищенням рівня гігієни та санітарії у приміщеннях спортивної організації. Окремо тут також можна говорити про забезпечення культури надання спортивних послуг та націленість спортивних організацій на зростання рівня кваліфікації тренерів та інструкторів. Ще одним важливим організаційним фактором якості спортивних послуг є наявність у спортивної організації системи забезпечення якості та проведення сертифікації якості спортивних послуг;

- комплекс економічних чинників, які зумовлені рівнем витрат за надання спортивних послуг, і навіть рівнем витрат, щодо забезпечення необхідного рівня якості спортивних послуг. В окремому випадку є необхідність говорити про політику ціноутворення, оптимальність роботи системи економічного стимулювання тренерів та інструкторів з точки зору розробки та надання високоякісних спортивних послуг. Також слід враховувати наукову та

інтелектуальну складову, яку спортивна організація забезпечує для своїх спортивних послуг;

- комплекс соціально-психологічних факторів, пов'язаних зі створенням здорового клімату та нормальних умов для тренерів та інструкторів, з формуванням у тренерів та інструкторів духу відданості, гордості за свою роботу. Окремо тут слід говорити про забезпечення відповідного адекватного сприйняття споживачами спортивних послуг їхніх фізико-технічних та естетичних характеристик.

Слід враховувати, що всі зазначені фактори, і зовнішні, і внутрішні, пов'язані та синергетично впливають на рівень якості спортивних послуг.

Особливого значення має тип, умов зростання, ємність ринку спортивних послуг, наявність і можливості спортивних організацій-конкурентів у частині представлення ними якісніших і сучасних спортивних послуг. Ще одним важливим зовнішнім фактором, що впливає на рівень якості управління спортивними послугами, слід вважати фактор повного та своєчасного обліку в прийнятих управлінських рішеннях законодавчих та нормативних актів, що визначають систему вимог до розробки та надання спортивних послуг споживачам в аспекті сучасних інтересів держави до зазначеної сфери суспільного життя. Даний фактор слід вважати найважливішим фактором стосовно зовнішнього середовища, оскільки органи державного та місцевого управління визначають правила та основні напрямки раціональної економічної поведінки для спортивних організацій. Також вони визначають комплекс правових норм для вибудовування систем менеджменту якості спортивних організацій через комплекс нормативних документів та законів, які регламентують усі стадії життєвого циклу спортивних послуг.

Ще одним значущим зовнішнім фактором, що впливає на рівень якості управління спортивними послугами, слід вважати фактор обліку в управлінських рішеннях рівня гармонійності організації інформаційного простору в країні [23], що визначає ставлення громадян і споживачів до здорового способу життя, споживання спортивних послуг і досягнення спортивних результатів. При

оптимальності реалізованої інформаційної політики щодо занять спортом в країні завжди з'являються можливості популяризації спортивних послуг, ототожнення їх із найбільш актуальною формою дозвілля населення країни.

Що ж до внутрішніх чинників, які впливають на рівень якості управління спортивними послугами, то тут можна виділити комплекс соціально-економічних, організаційно-управлінських, культурно-виховних і спортивно-оздоровчих взаємопов'язаних чинників (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Класифікація факторів якості управління спортивними послугами

Групи факторів	Освітні послуги	Інформаційні послуги	Організаційні послуги
1	2	3	4
Соціально-економічні	- фактор рівня наукомісткості та інноваційності в процесах розробки та надання спортивних послуг; -фактор достатності професійної структури та своєчасності підвищення кваліфікації тренерів та інструкторів.	- фактор своєчасності та повноти обліку, аналізу та регулювання витрат стосовно до здійсненню процесів розробки та надання якісних спортивних послуг; -фактор врахування гармонійності організації інформаційного простору в країні, позитивного ставлення громадян та споживачів до здорового способу життя, споживання спортивних послуг та досягнення спортивних результатів	- фактор достатності рівня фінансування робіт у частині забезпечення якості спортивні послуги.
Організаційно-управлінські	- фактор націленості на поширення та реалізацію передових методів та прийомів роботи тренерів та інструкторів.	- фактор забезпечення високого рівня оперативності інформації стосовно поточної та потенційної якості спортивних послуг; - фактор забезпечення динамічності та гнучкості діяльності спортивної організації з точки зору постійного аналізу ринку спортивних послуг.	-фактор раціональної організації роботи тренерів та інструкторів; -фактор раціональної організації місць для забезпечення занять спортом;

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4
Культурно-виховні	-фактор опрацьованості змістовно-методичної компоненти популяризації спортивних послуг у суспільстві; -фактор підсумкового рівня засвоєння споживачами спортивних послуг гуманістичних та культурно-виховних цінностей від занять спортом та ведення здорового способу життя.	-фактор опрацьованості комунікаційно-організаційної компоненти популяризації спортивних послуг у суспільстві; -фактор оптимальності надання заходів щодо подолання недовіри суспільства та окремих індивідів до популяризації необхідності та системності занять спортом та ведення здорового способу життя.	-фактор ефективності функціонування культурно-виховної та спортивної системи поширення знань в області занять спортом та ведення здорового способу життя.
Спортивно-оздоровчий	-фактор оперативності розширення асортименту спортивних послуг з урахуванням виникнення нових напрямків занять спортом та ведення здорового образу життя.	-фактор якості та опрацьованості питань проєктування спортивних послуг та розробки освітніх програм у сфері занять спортом та ведення здорового образу життя з урахуванням стратегічних цілей розвитку держави та суспільства; -фактор раціональності та мотиваційної опрацьованості питань досягнення спортивних результатів та мотивації споживачів до занять спортом та ведення здорового способу життя.	-фактор оптимальності проєктування та забезпечення ефективності функціонування спортивних споруд для потреб занять спортом та ведення здорового способу життя різних груп споживачів; -фактор сучасності та оперативності оновлення тренажерів та спортивного інвентарю для занять спортом та ведення здорового способу життя.

Джерело: узагальнено та складено автором

У цій таблиці пов'язані конкретні чинники з різних груп із видами спортивних послуг (освітніми, інформаційно-консультаційними та організаційними спортивними послугами).

Конкурентоспроможність спортивних послуг – найважливіший показник, що характеризує процеси функціонування спортивних організацій у сучасній економіці з погляду реалізації стратегічних цілей розвитку держави та суспільства. Слід зазначити, що метою діяльності спортивних організацій є забезпечення значних ефектів щодо оздоровлення населення країни, популяризації здорового способу життя та досягнення значних спортивних результатів.

Також важливо розуміти, що сьогодні спортивні послуги надаються різними спортивними організаціями, за фактом споживачі зазвичай мають можливість купувати спортивну послугу у будь-якої організації. З огляду на це, спортивні послуги мають відрізнятися від подібних аналогічних послуг. Фактично можна сказати, що різні спортивні організації конкурують між собою в аспекті змісту, опрацьованості та ефективності просування конкретних спортивних послуг. Даний факт слід вважати сьогодні головною умовою для розробки та подальшого надання спортивних послуг [31].

Звідси, конкурентоспроможність спортивних послуг є комплексною характеристикою, що визначає ситуацію надання переваги споживачами певній організації проти подібних спортивних послуг організацій-конкурентів. Оцінюючи конкурентоспроможність аналізується рівень відповідності спортивної послуги суспільній потреби, і навіть рівень персональних і громадських витрат за споживання спортивної послуги [31].

Є й інша точка зору, за якою конкурентоспроможність спортивних послуг пов'язана з розумінням рівня можливості спортивної послуги витримувати повною мірою конкуренцію, інакше кажучи йдеться про наявність широкого спектра можливостей успішного надання спортивних послуг конкретним споживачам у фіксований проміжок часу. У цьому випадку спортивна послуга має повною мірою задовольняти конкретні побажання споживачів, а також бути доступною в рамках тієї ціни, яку зобов'язаний заплатити споживач за таку послугу [17]. Слід зазначити, що важливими факторами для забезпечення конкурентоспроможності спортивних послуг можна вважати орієнтованість

спортивних послуг на певних споживачів, високий рівень якості спортивної послуги, рівень її новизни та безпеки, характер сервісної та маркетингової підтримки просування спортивної послуги. Сьогодні окремі спортивні організації надають спортивні послуги, які мають найвищий рівень ціни. Якщо ж спортивні організації не націлені на надання конкурентоспроможних спортивних послуг на підставі їх вищої якості, то ці спортивні організації більшою мірою забезпечують конкурентоспроможність спортивних послуг за допомогою цінової конкуренції. На поточний момент більшість характеристик конкурентоспроможності спортивних послуг виявлятиметься на рівні ціни.

Але для забезпечення довіри держави та суспільства до спортивних організацій ціна не має бути визначальним параметром конкурентоспроможності спортивних послуг. Тут більшою мірою має підтверджуватись факт забезпечення для споживача досягнення бажаних ним спортивних результатів.

Як результат, можна зробити висновок з аналізу наукової літератури, що конкурентоспроможність сучасних спортивних послуг обумовлюватиметься комплексом якісних характеристик та окремими вартісними особливостями спортивної послуги. Причому співвідношення якісних та вартісних характеристик спортивних послуг враховуватиметься споживачами з урахуванням їхньої безпосередньої та конкретної значущості для повного та своєчасного задоволення потреб у досягненні спортивних результатів та дотримання правил здорового способу життя.

Виходячи з вищенаведеного, конкурентоспроможність спортивних послуг - характеристика якості спортивних послуг, що враховує поліпшення фізичного, психічного та соціального здоров'я, а також економічного та культурного рівня населення. Її слід трактувати як сукупність якісних (нецінових) та вартісних характеристик, що забезпечують задоволення конкретних потреб клієнтів спортивних організацій та установ щодо досягнення спортивних результатів. Конкурентоспроможність спортивної послуги розкриватиметься через систему факторів, до яких слід відносити ті властивості та характеристики послуги, які, з одного боку, роблять її привабливою для споживача та, з іншого боку, сприяють

здійсненню акту купівлі. До таких факторів належать описані вище соціально-економічні, організаційно-управлінські, культурно-виховні, спортивно-оздоровчі фактори послуги.

1.3. Вплив управління якістю спортивних послуг на конкурентоспроможність фізкультурно-спортивних організацій

Проведемо аналіз поняття конкурентоспроможності фізкультурно-спортивних організацій та виявимо основні фактори, що на неї впливають. Конкурентоспроможність слід вважати поняттям, що відображає результативність діяльності фізкультурно-спортивної організації. У загальному розумінні: конкурентоспроможність - властивість товарів та послуг, різних ринкових суб'єктів діяти на ринку на рівних з представленими аналогічними товарами і послугами конкуруючих ринкових суб'єктів. Фактично, тут йдеться про те, що конкурентоспроможність фізкультурно-спортивної організації визначається її можливістю досягати таких самих результатів та ефектів, як і її конкуренти. Або можна описувати конкурентоспроможність як певну властивість об'єкта, що характеризується рівнем реального, а також потенційного задоволення конкретних потреб у порівнянні з подібними об'єктами, які представлені на ринку. Фактично, конкурентоспроможність фізкультурно-спортивної організації визначає її здатність витримувати та вести конкурентну боротьбу за іншими подібними учасниками ринку спортивних послуг. Враховуючи підходи, що лежать в основі сучасних Настанов із забезпечення якості, під конкурентоспроможністю можна уявляти реальну та потенційну можливості фізкультурно-спортивних організацій проєктувати та надавати споживачам спортивні послуги, які з урахуванням цінових та нецінових характеристик у найбільшому ступені є привабливими для споживачів у порівнянні з послугами конкурентів [33].

Є ще одна точка зору, яка полягає в тому, що конкурентоспроможність фізкультурно-спортивної організації тісно пов'язана з поняттям

«конкурентоспроможність щодо відображення здатності організації конкурувати, боротися, а також протистояти діям інших учасників, які надають споживачам спортивні послуги. У цьому випадку конкурентоспроможність фізкультурно-спортивної організації є здатністю організації протягом тривалого часу випускати конкурентоспроможні спортивні послуги з одночасним досягненням показників господарсько-економічної діяльності на рівні середніх та вище середніх за національним, регіональним і місцевим ринком спортивних послуг [20]. Це означає формування передумов для розгляду у подальшому можливості розвитку ресурсного потенціалу управління якістю послуг фізкультурно-спортивних організацій.

Слід також зазначити, що проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що визначення конкурентоспроможності, яке б задовольняло всіх учасників ринку спортивних послуг, на даний момент немає. Що стосується чинників конкурентоспроможності, то тут важливо розуміти, що конкурентоспроможність фізкультурно-спортивної організації багато в чому буде характеризувати можливості, а також динаміку пристосування організації до умов конкуренції, які зараз склалися на ринку спортивних послуг. У цій ситуації конкурентоспроможність фізкультурно-спортивної організації залежатиме від комплексу факторів, пов'язаних:

- з ємністю ринку (числом продажів спортивних послуг за певний період),
- з легкістю доступу нових учасників на ринок,
- з видом спортивних послуг, що реалізуються,
- з рівнем однорідності ринку,
- з досягнутими конкурентними позиціями організацій, які вже тривалий період працюють на ринку,
- з можливостями застосування інноваційного спортивного обладнання та комплексу технічних нововведень проведення тренувань.

Фактично, можна говорити про значну кількість факторів, що впливають на конкурентоспроможність фізкультурно-спортивних організацій. У зв'язку з цим опишемо чинники конкурентоспроможності сучасних фізкультурно-спортивних

організацій. У сучасній літературі сукупність чинників, які визначають рівень конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації, зазвичай поділяють на групу зовнішніх і внутрішніх чинників. При цьому внутрішні чинники конкурентоспроможності являють собою групу об'єктивних критеріїв, що визначають можливості фізкультурно-спортивної організації забезпечити необхідний власний рівень конкурентоспроможності. До таких чинників відносять:

- технологічні чинники, пов'язані з використовуваними методами й методиками надання спортивних послуг і досягнення спортивних результатів споживачами послуг;

- виробничі чинники, пов'язані з організацією місць та умов роботи тренерів та інструкторів у процесі їхньої взаємодії зі споживачами спортивних послуг;

- маркетингові чинники, пов'язані з розумінням основних тенденцій розвитку ринку спортивних послуг, тенденцій трансформації споживчої поведінки, тенденцій побудови інтегрованих комунікацій і комунікації між споживачами спортивних послуг;

- фактори конкурентоспроможності спортивних послуг, пов'язані з розробленням і наданням споживачам актуальних спортивних послуг, що адаптовані під конкретні цілі занять спортом і ведення здорового способу життя;

- управлінські чинники, пов'язані з прийняттям рішень і з побудовою системи управління фізкультурно-спортивною організацією. Сюди ж можна віднести і групу чинників управління якістю спортивних послуг;

- екологічні чинники, пов'язані із забезпеченням мінімального антропогенного впливу фізкультурно-спортивних організацій на зовнішнє середовище;

- інформаційні чинники, пов'язані із розробленням і реалізацією інформаційної політики фізкультурно-спортивної організації в частині донесення ключових повідомлень до представників цільових аудиторій, таких, наприклад, як ЗМІ та громадські структури;

- факторів сприйняття, що показують репутаційні та іміджеві досягнення фізкультурно-спортивної організації, а також розкривають ставлення споживачів до надаваних їм спортивних послуг і досягнутих спортивних результатів.

У свою чергу, зовнішні фактори конкурентоспроможності - це ті групи факторів, на які фізкультурно-спортивна організація не може чинити жодного впливу. До таких зовнішніх факторів належать такі групи:

- міжнародні фактори, пов'язані, зокрема, з можливістю придбання імпортного спорядження та екіпіровки для занять спортом та здорового способу життя;

- політичні чинники, що визначають стабільність політичної ситуації в суспільстві та економіці, а також здатність організацій фізичної культури і спорту співпрацювати з державними органами;

- економічні чинники, що визначають стабільність соціально-економічної ситуації в суспільстві і в економіці, а також здатність організацій фізичної культури і спорту досягати запланованих економічних і фінансових результатів;

- соціально-демографічні чинники, що визначають демографічні характеристики тих, хто займається спортом і веде здоровий спосіб життя, а також ставлення населення до споживання спортивних послуг.

- правові чинники, що визначають нормативно-правову базу та основи стандартизації спортивних послуг та умови функціонування організацій фізичної культури і спорту;

- науково-технічні чинники, що визначають перспективи цифровізації ринку спортивних послуг та розширення методів і прийомів ведення здорового способу життя, реалізації заходів з патріотичного виховання молоді в умовах цифровізації більшості суспільних і соціальних процесів;

- культурні чинники, що визначають традиції, а також рівень культури населення по відношенню до спорту, здорового способу життя, патріотичного виховання молоді.

Слід зазначити, що фактори конкурентоспроможності фізкультурно-спортивних організацій можуть переплітатися з факторами

конкурентоспроможності спортивних послуг та управління якістю спортивних послуг, але в цілому ці фактори не можна вважати їх модифікацією.

В аспекті всього вищесказаного наведемо авторську класифікацію факторів конкурентоспроможності фізкультурно-спортивних організацій за соціально-економічними, організаційно-управлінськими, культурно-освітніми, спортивно-оздоровчими критеріями. Вона представлена на рисунку 1.2.

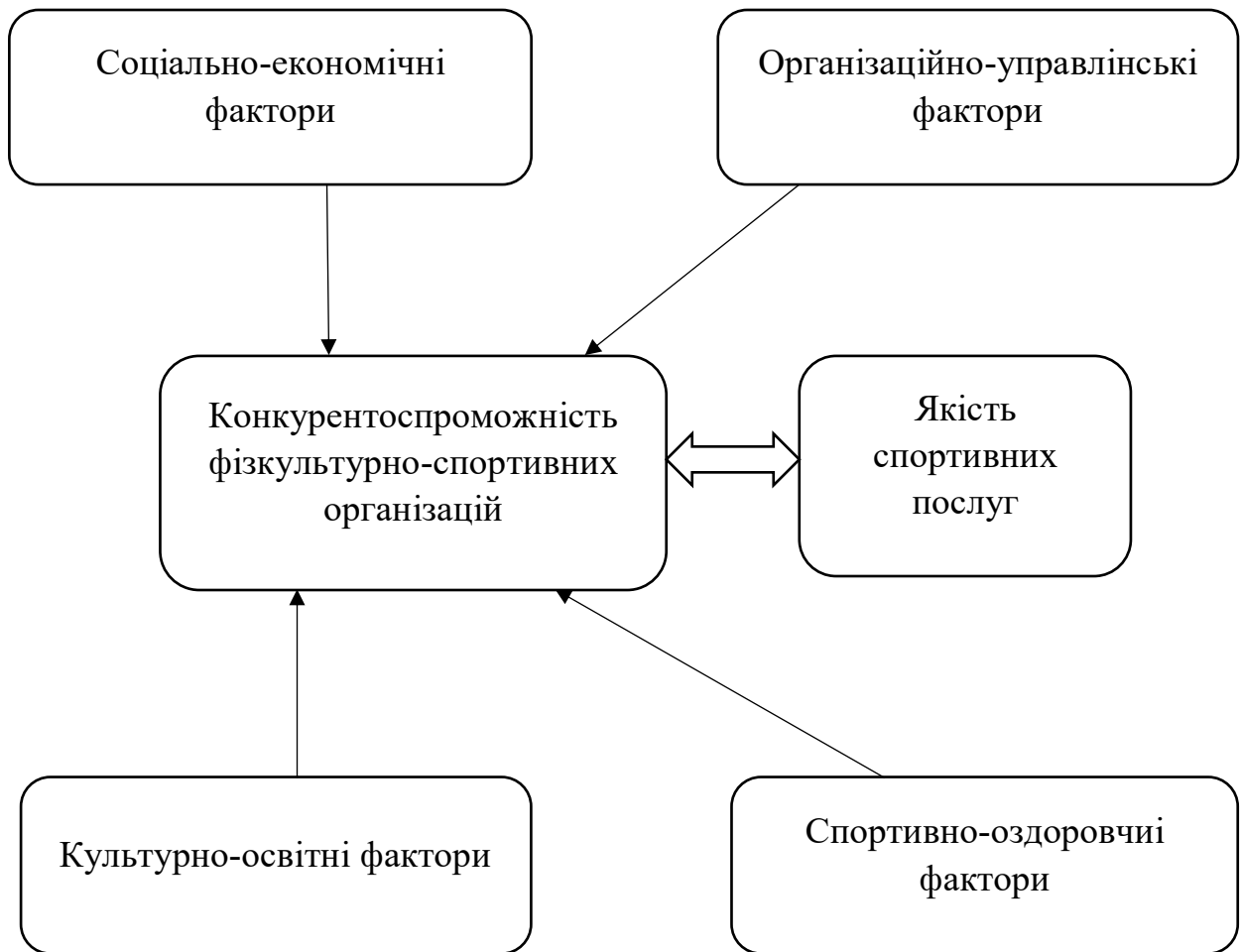


Рисунок 1.2 - Фактори впливу на конкурентоспроможність фізкультурно-спортивних організацій та якість послуг, що вони надають

Джерело: складено автором

Фактори конкурентоспроможності організацій фізичної культури і спорту за соціально-економічними критеріями:

- фактор ресурсного потенціалу, який характеризує рівень можливих витрат ресурсів фізкультурно-спортивної організації по відношенню до розрахунку на

одиницю спортивних послуг. При цьому фізкультурно-спортивній організації важливо контролювати зміни рівня продуктивності праці, ефективності діяльності та окупності інвестицій у проекти з удосконалення та підвищення якості своїх спортивних послуг;

- фактор обґрунтованості і достатності ціни, що характеризує можливий рівень, а також динаміку цін по відношенню до всіх ресурсів, які використовуються фізкультурно-спортивною організацією, а також рівень цін на спортивні послуги;

- фактор оптимальності соціально-економічного середовища, що характеризує сучасну економічну і соціальну ситуацію, а також рівень і характер впливу держави по відношенню до ринку спортивних послуг;

- фактор рівня наукової інтенсивності та інноваційності в процесах функціонування фізкультурно-спортивної організації з точки зору розуміння сучасних практик і можливостей підтримки спорту та ведення здорового способу життя.

Фактори конкурентоспроможності організацій фізичної культури і спорту за організаційно-управлінськими критеріями:

- фактор розвитку інфраструктури надання спортивних послуг з точки зору наявності достатніх організаційних можливостей для маневрування асортиментом по відношенню до надання різних спортивних послуг різним споживачам;

- фактор розвитку системи управління і системи прийняття рішень з точки зору забезпечення необхідного і своєчасного реагування організації фізичної культури і спорту на зміни, що відбуваються в зовнішньому і внутрішньому середовищі діяльності організації;

- фактор ефективності інформаційної політики фізкультурно-спортивної організації з точки зору володіння всією необхідною інформацією для оформлення та реалізації спортивних послуг, наявність широкого спектру умов для розвитку маркетингового потенціалу організації;

- фактор раціональності організації документообігу фізкультурно-спортивної організації з точки зору своєчасності моніторингу та контролю результатів роботи, складання звітності організації.

Фактори конкурентоспроможності фізкультурно-спортивних організацій за культурно-освітніми критеріями:

- фактор спрямованості фізкультурно-спортивної організації на забезпечення засвоєння споживачами спортивних послуг гуманістичних, демократичних, європейських та культурно-освітніх цінностей зі спорту та ведення здорового способу життя;

- фактор активної участі фізкультурно-спортивної організації в моніторингу та оцінці впливу спортивних послуг на формування особистості споживачів спортивних послуг, особливо молоді;

- фактор оптимальності врахування державної політики фізичного і морального виховання при розробці та реалізації фізкультурно-спортивною організацією програм і спортивних послуг для споживачів;

- фактор оптимальності врахування об'єктивної потреби споживачів у забезпеченні високого рівня свого психічного, фізичного ресурсу, а також соціального статусу при заняттях спортом і веденні здорового способу життя.

Фактори конкурентоспроможності фізкультурно-спортивних організацій за спортивно-оздоровчими критеріями:

- фактор якості кадрового потенціалу фізкультурно-спортивної організації за кількістю, рівнем компетентності, кваліфікацією тренерів та інструкторів, вартістю їх використання при поточному та перспективному рівні попиту на спортивні послуги;

- фактор достатності ресурсів, знань працівників фізкультурно-спортивної організації про спорт і ведення здорового способу життя;

- фактор раціональності та мотиваційного опрацювання фізкультурно-спортивної організації питань досягнення спортивних результатів та мотивації споживачів займатися спортом та вести здоровий спосіб життя;

- фактор своєчасності та ефективності забезпечення досягнення фізкультурно-спортивних результатів фізично-спортивною організацією для своїх клієнтів в частині правильної та методично вивіреної організації тренувальних процесів.

Всебічне врахування цих факторів дозволить фізкультурно-спортивній організації розробити довгострокову стратегію управління якістю своїх спортивних послуг.

Чим більше уваги приділятиметься різним соціально-економічним, організаційним, управлінським, культурним, освітнім, спортивним та оздоровчим аспектам забезпечення якості спортивних послуг, тим популярнішим така послуга буде серед споживачів. А стійкий попит на спортивні послуги призведе до збільшення ресурсної бази діяльності фізкультурно-спортивної організації, що дасть їй можливість забезпечувати якість своїх спортивних послуг у довгостроковій перспективі. Це станеться за рахунок залучення нових кваліфікованих тренерів та інструкторів, за рахунок оновлення спортивного інвентарю та інвентарю, за рахунок використання нових сучасних методів забезпечення спортивних результатів для споживачів.

РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ СПОРТИВНИХ ПОСЛУГ ТОВ ФК «ОБОЛОНЬ»

2.1. Оцінка фінансово-економічного стану ТОВ ФК «Оболонь»

Для досягнення цілей кваліфікаційної роботи бакалавра було обрано Товариство з обмеженою відповідальністю «Футбольний клуб «Оболонь»». Цей клуб майже одноліток незалежності України і з'явився у 1992 році. Протягом перших двадцяти років його історії були як злети так і падіння, пов'язані з діяльністю власників та ефективністю управління футбольним клубом. Остання координальна зміна власників відбулася у 2012 році. На поточний момент донором, партнером та основним власником клубу виступає ПрАТ «Оболонь».

Така співпраця вигідна не лише футбольному клубу, оскільки підтримує його фінансовий стан, дозволяє сплачувати організаційні внески в професійних асоціаціях, але і дозволяє ПрАТ «Оболонь» завойовувати симпатії уболівальників, формувати лояльність до бренду, демонструвати соціальну відповідальність, здійснювати корпоративне розповсюдження та збільшувати обсяги реалізації своєї продукції.

З сезону 2015-2016 років футбольний клуб грав у першій лізі, у сезоні минулого року футбольний клуб вийшов до прем'єр ліги.

Крім футбольної команди підприємство здійснює діяльність з організації проведення та участі у спортивних заходах, змаганнях, турнірах, що формує вхідні грошові потоки від продажу квитків на футбольні змагання, аксесуарів, мерчів, символіки; навчанні на платній основі молодих футболістів; розміщення рекламної продукції інших компаній, здачі в оренду футбольної арени, залів, власних спортивних площ та оздоровчих комплексів та, проведення мотивувальних та розвиваючих занять, екскурсій, трансляція футбольних матчів та здійснює іншу діяльність пов'язану із спортом, рекреацією та відпочинком.

Проаналізуємо фінансові результати такої діяльності, найбільші зміни відображені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Основні зміни за показниками звіту про фінансові результати

Показник	2021	2022	Зміна за рік		2023	Зміна за рік	
	тис.грн	тис.грн	тис.грн	%	тис.грн	тис.грн	%
Валовий прибуток	17093	23071	5978	13,79	8137	-14934	97,39
Адміністративні витрати	-29017	-40623	-11606	-26,77	-23288	17335	-113,05
Фінансові результати від операційної діяльності	-13875	-19300	-5425	-12,51	-16361	2939	-19,17
Інші доходи	13205	20288	7083	16,34	17817	-2471	16,11
Чистий фінансовий результат	-669	991	1660	3,83	1459	-468	-3,05

Джерело: складено автором за оприлюдненою звітністю

Фінансові результати ТОВ Футбольний клуб «Оболонь» протягом 2021-2023 років мають різноплановий та певною мірою суперечливий характер. Так, у 2022 (найкращому за аналізований період за показником валовий прибуток) адміністративні витрати були найбільшими, додаткове фінансування клубу теж здійснювалося в максимальному обсязі. В 2023 році підприємство зазнало суттєвого зменшення доходів за усіма статтями, але в той же час відбулося зменшення витрат, що дозволило підприємству залишатися прибутковим. Протягом аналізованого періоду чистий фінансовий результат зростав і у 2022-2023 роках мав позитивне значення, Попри це, отриманий прибуток є досить малим, відносно статей витрат та негативного результату від операційної діяльності.

Звіт про фінансовий стан ТОВ ФК «Оболонь» (додаток А) надає інформацію про зростання активів протягом 2021-2023 років. Основними чинниками, що викликали зростання є: Запаси, що зрости на 21,83% протягом першого періоду, та на 24,57%, протягом другого звітного періоду; Гроші та їх

еквівалент, що зросли на 116,3%, протягом першого періоду, та на 14,61% протягом другого періоду. Інші чинники мали менший ефект або не такий стабільний ефект зростання. Наприклад Дебіторська заборгованість за товари і послуги у перший період зросла на 5,47%, але в другому періоді на 57,03%. Дебіторська заборгованість за розрахунками в перший звітний період зменшилася на 46,31%, але в другому звітному періоду зросла на 2,45%.

Джерела фінансування діяльності даного підприємства протягом першого звітного періоду переважно знижувалися, перш за все через зростання нерозподіленого збитку (52,63%), кредиторської заборгованості за товари і послуги (17,95%), та кредиторської заборгованості за розрахунками з бюджетом (14,92%). Проте, протягом другого звітного періоду відбулося зниження даних показників на 61,59%, 9,41% та 0,08% відповідно. Окремим чинником що мав тривалий негативний ефект протягом обох аналізованих звітних періодів є Кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці (7,7% в перший та 9,71% в другий період).

У підсумку, констатуємо нестабільне зростання показників даного підприємства протягом 2021-2023 років, проте варто зазначити, що зростання в 2023 році відбувалося нижчими темпами та завдяки скороченню боргів, а не через збільшення активності, про що також вказує відсутність оновлення Основних засобів та збільшення їх зносу.

Протягом першого року аналізованого періоду у ТОВ Футбольний клуб «Оболонь» суттєво зросла кількість грошей на банківських рахунках (116,3%), що може бути негативним сигналом (оскільки футбольний клуб не інвестує ці гроші у власний розвиток). Підтвердженням цього слугує більш помірне зростання (14,61%) протягом 2023 року, та зниження валового прибутку. Окрім цього, можливим поясненням такого зростання протягом першого аналізованого року, може бути пересторога підприємства щодо загрози повномасштабного вторгнення РФ в Україну та формування «запасу ліквідності» для цілей екстреного фінансування.

Протягом 2021-2022 років відбулося зростання кредиторської та зменшення дебіторської заборгованості підприємства, що збільшувало ризики в управлінні і функціонуванні, проте в 2023 році ситуація стала протилежною, що говорить про вибір керівництвом футбольного клубу стратегії забезпечення виживання в складних і непередбачуваних умовах із можливою заморозкою зростання підприємства, що пояснюється військовим станом та загрозою постійних обстрілів.

Таблиця 2.2 - Показники ефективності використання активів

Показник	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2023
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,65	0,55	0,67
Коефіцієнт строку використання основних засобів	0,35	0,45	0,33
Коефіцієнт амортизації нематеріальних активів	0,00	0,33	0,33
Коефіцієнт реальної вартості майна	0,16	0,21	0,22
Період обороту операційних активів	1,70	1,64	-
Коефіцієнт реальної вартості оборотних активів	0,97	0,97	0,99
Річні показники			
Показник	2022		2023
Тривалість обороту	37,88		180,22
Коефіцієнт обороту	9,64		2,03
Коефіцієнт завантаження	0,1		0,49
Коефіцієнт ефективності (прибутковості)	8,95		1,73
Рентабельність	894,75		173,24

Джерело: складено автором за оприлюдненою звітністю

Протягом другого року спостерігалось зменшення Коефіцієнту зносу основних засобів, що є позитивним явищем, проте протягом третього року даний коефіцієнт виріс, перевищивши початковий, проте не суттєво. Рекомендуємо

підприємству слідкувати за даним показником та не допускати його подальшого зростання, задля забезпечення якості та збереження ефективності надання спортивних послуг. Обернена ситуація спостерігається із Коефіцієнтом строку використання основних засобів. Протягом другого року спостерігалось зростання строку використання основних засобів, але на третій рік він падає, трохи нижче початкового. Рекомендується краще піклуватися про основні засоби та/або закуповувати більш якісні, що довше служитимуть футбольному клубу.

Коефіцієнт амортизації нематеріальних активів є стабільним і досить низьким, проте це досягається майже відсутністю нематеріальних активів у підприємства. Футбольному клубу доцільно проаналізувати питання переоцінки свого бренду, активніше вкладати кошти в його розвиток.

Коефіцієнт реальної вартості майна підприємства є нижчим за норму (0,5), проте поступово зростає, що говорить про можливе відновлення майна, або його нарощення, в процесі зростання і розвитку футбольного клубу. Рекомендується продовжувати даний темп та напрям діяльності.

Період обороту операційних активів трохи скоротився, протягом аналізованого періоду, що може свідчити як про збільшення результативності їх використання, так і недостатню утилізацію активів, що може пояснитися збільшенням строку використання основних засобів протягом другого періоду.

Коефіцієнт реальної вартості оборотних активів даного підприємства є стабільно високим, що зазвичай є позитивним сигналом, що говорить про ефективне використання оборотних активів.

Показник тривалості обороту суттєво зріс, що є негативним сигналом, який потребує додаткової уваги, оскільки це несе фінансові ризики, включно зі зменшенням ліквідності. Підтверджує цей негативний вплив й факт падіння коефіцієнту обороту, що може сигналізувати про затримки, зменшення продуктивності та неефективне управління ресурсами. Аналогічну негативну тенденцію демонструє й Коефіцієнт ефективності і прибутковості, що також зазнав зниження протягом аналізованого періоду.

Проаналізуємо оборотні акти ФК «Оболонь» (табл. 2.3):

Таблиця 2.3 - Показники структури та використання оборотних активів

Показник	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2023
Оборотні активи за джерелами формування			
Власні оборотні активи	901	1852	3336
Рівень забезпечення власними оборотними активами господарської діяльності	0,54	0,53	0,57
Показник забезпеченості за рахунок поточних зобов'язань	0,42	0,45	0,28
Рівень маневреності власних оборотних активів	0,36	1,36	0,86
Рівень поточної забезпеченості господарської діяльності	2,67	2,47	2,51
Коефіцієнт обороту	-	18,05	9,58
Оцінка ефективності використання власного та залученого капіталу			
Коефіцієнт незалежності	0,56	0,54	0,57
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,59	0,56	0,72
Коефіцієнт фінансування	0,789	0,85	0,75

Джерело: складено автором за оприлюдненою звітністю

Можемо спостерігати стабільне зростання власних оборотних активів підприємства, що є гарним показником, оскільки свідчить про позитивну динаміку у використанні власних ресурсів. Рівень забезпечення власними оборотними активами також був на досить високому рівні. Але Показник забезпеченості за рахунок поточних зобов'язань суттєво знизився в 2022 році.

Рівень маневреності суттєво зріс протягом досліджуваного періоду, навіть попри падіння в 2022 році, що говорить про більшу мобільність постійної

частини капіталу підприємства та зменшення імобілізації у необоротних активах. В той же час, рівень поточної забезпеченості господарської діяльності залишається досить стабільним, протягом аналізованого періоду, що вказує на здатність підприємства забезпечити свою діяльність за рахунок оборотних активів та зобов'язань. З іншого боку суттєво знизився Коефіцієнт обороту, проте даний показник залишається досить високим, що говорить про те, що виробничі запаси сформовані за рахунок стабільних джерел фінансування.

Коефіцієнти незалежності, фінансової стійкості та фінансування, загалом, залишаються стабільними та такими, що задовільняють потреби нормального функціонування спортивного закладу.

У додатку В наведено аналітичну інформацію щодо збалансованості балансу за ліквідністю. З наведеної таблиці видно, що ФК «Оболонь» має проблеми із показником А2 (активи, що швидко реалізуються), який має бути вищим за показник П2, що говорить про наявний дисбаланс в структурі даного підприємства, проте загальна ситуація знаходиться в стані норми і більше того, досліджувані показники, в більшості своїй, демонструють позитивну динаміку, що відображається на платоспроможності ФК «Оболонь», яку ми розрахуємо нижче. Також можемо спостерігати певну особливість, а саме нульові значення показника П1 протягом аналізованого періоду, що з одного боку, є позитивним явищем, оскільки може вказувати на відсутність своєчасно несплачених підприємством боргів, а з іншого боку, ці дані нам не вдалося дослідити через відсутність відповідних додатків у звітності, що може як підтверджувати перше твердження, так і значити лише те, що нам дана інформація не доступна.

Показники коефіцієнту платоспроможності говорять нам про те, що дане підприємство є платоспроможним, не дивлячись на вищезазначену проблему із активами, що швидко реалізуються, яка частково пояснюється спеціалізацією футбольного клубу.

Таблиця 2.4 – Показники ліквідності та платоспроможності ФК «Оболонь»

Показник	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2023
Коефіцієнт поточної ліквідності	2,38	2,20	2,54
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,47	1,58	1,22
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,89	1,73	1,78
Коефіцієнт ліквідності запасів	0,49	0,48	0,41
Коефіцієнт запасів у розрахунках	1,88	0,34	2,72
Коефіцієнт співвідношення кредиторської і дебіторської заборгованості	1,42	0,14	1,00
Коефіцієнт мобільності активів	0,20	0,72	0,49
Коефіцієнт відновлення/втрати платоспроможності	2,26		3,1
Коефіцієнт платоспроможності	3,2	2,7	3,4

Джерело: складено автором на основі оприлюдненої звітності

Загалом, з наявної таблиці 2.4 видно, що підприємство має достатньо високий рівень ліквідності, і за більш стабільних умов, можна було б рекомендувати клубу розміщувати кошти у прибуткові активи. На поточний момент наявність надто високих показників сигналізує про надання менеджментом футбольного клубу переваги ліквідності в умовах невизначеності.

Наявність такого могутнього спонсору як ПрАТ «Оболонь» дозволяє футбольному клубу розв'язувати багато питань щодо фінансування поточної діяльності та навіть демонструвати прибуткову діяльність. Загалом, на підприємстві протягом аналізованого періоду спостерігається негативна тенденція до зниження показників рентабельності, проте враховуючи результати показника валової рентабельності, можемо стверджувати про наявний досить високого потенціалу для зростання рентабельності.

Таблиця 2.5 - Показники рентабельності ФК «Оболонь»

Показник	2022	2023
Загальна рентабельність діяльності підприємства	37,32%	30,51%
Чиста рентабельність діяльності підприємства	31,32%	27,82%
Рентабельність власного капіталу	68,18%	54,47%
Валова рентабельність продукції	129,9%	59,1%
Рентабельність витрат діяльності	2%	4%

Джерело: складено автором за оприлюдненою звітністю

Також варто зазначити, що деякі показники, наприклад рентабельність від операційної діяльності, не вдалося розрахувати через від'ємне значення результатів від операційної діяльності протягом аналізованого періоду.

Таблиця 2.6 - Показники ділової активності ФК «Оболонь»

Показник	2022	2023
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	9,64	2,03
Коефіцієнт закріплення оборотного капіталу	0,10	0,49
Тривалість одного обороту оборотного капіталу у днях	37,88	180,22
Тривалість операційного циклу	17,00	77,04
Тривалість фінансового циклу	0,21	14,66
Відносне вивільнення (додаткове залучення) оборотного капіталу	1275,36	4553,98

Джерело: складено автором за оприлюдненою звітністю

Загалом, протягом аналізованого періоду спостерігається зниження ділової активності підприємства, що виражається в збільшенні тривалості обороту

капіталу, операційного та фінансового циклів. Також негативним явищем є збільшення додаткового залучення капіталу, що вказує на подальший брак власних коштів, а також зниження коефіцієнту оборотності оборотних активів, що виражається у зменшенні в 2023 році виручки від реалізації. Усе це пояснюється наявністю несприятливих зовнішніх факторів та можливим не ефективним управлінням підприємства.

Таблиця 2.7 - Показники вірогідності банкрутства за найпоширенішими моделями

Модель оцінки	31.12.2021	31.12.2022	31.12.20213	Висновок
Модель Альтмана (адаптована)	-26,84	-15,05	-8,94	Ймовірність банкрутства дуже висока, але ситуація поступово покращується
Модель Спрінгейта	-20,59	-12,75	-6,47	Ймовірність банкрутства дуже висока, але ситуація поступово покращується
Модель Таффлера і Тішоу	-2,2	-1,38	-0,85	Ймовірність банкрутства висока, але ситуація поступово покращується

Джерело: складено автором за оприлюдненою звітністю

Використовуючи різні моделі прогнозування банкрутства підприємства, бачимо подібний результат про дуже високу ймовірність банкрутства Футбольного клубу «Оболонь», проте наявна позитивна динаміка і показники демонструють поступове покращення ситуації протягом аналізованого періоду. Усе це свідчить про те, що керівництво ТОВ ФК «Оболонь» усвідомлює як наявність внутрішніх, так і зовнішніх проблем і намагається їх вирішити.

2.2. Закордонний досвід із забезпечення якості надання спортивних послуг

Інформація з попереднього розділу дає уявлення проте, що підприємство має економічний потенціал та певний запас ресурсів для забезпечення зростання якості спортивних послуг. Тому для розробки пропозицій щодо забезпечення зростання якості спортивних послуг доцільно звернутися до досвіду розвинутих країн.

Споживання спортивних послуг у США є досить дорогим задоволенням з дуже високим рівнем якості. Якщо споживач бажає придбати спортивні послуги, він усі витрати оплачує самостійно, у тому числі: послуги тренерів та інструкторів, витрати на обмундирування та спорядження, забезпечення доступу до об'єктів спортивної інфраструктури, оплата внесків у спортивних організаціях, складання тестів під час підтвердження своїх спортивних результатів. Також слід зазначити, що у США відсутнє центральне відомство, яке відповідає за управління якістю спортивних послуг. Функції громадської Ради стосовно сфери фізичної підготовки та спорту (яка заснована при Апараті Президенті США) зводяться, переважно до розробки рекомендацій з точки зору забезпечення популяризації фізичної культури, занять спортом та дотриманням здорового способу життя серед населення США. Крім цього, питання державної Допомоги в рамках підтримки процесів розвитку та підвищення якості спортивних послуг обмежені питаннями надання різних пільгових податкових режимів для неурядових спортивних організацій, які займаються розвитком спортивної сфери США.

У США діють спортивні організації, орієнтовані на розвиток і підвищення якості спортивних послуг зі значної частини напрямів спорту у рамках системи забезпечення самоорганізації цієї сфери (наприклад, тут можна навести Національну студентську спортивну асоціацію). Ці спортивні організації управляються, як приватна бізнес-структура, самостійно, функціонують дані організації на засадах самоокупності. Дохід спортивних організацій формується

за рахунок платних спортивних послуг (реалізація квитків на проведених спортивно-видовищних заходах, розповсюдження фірмової спортивної продукції та сувенірів, спонсорська допомога та благодійні внески).

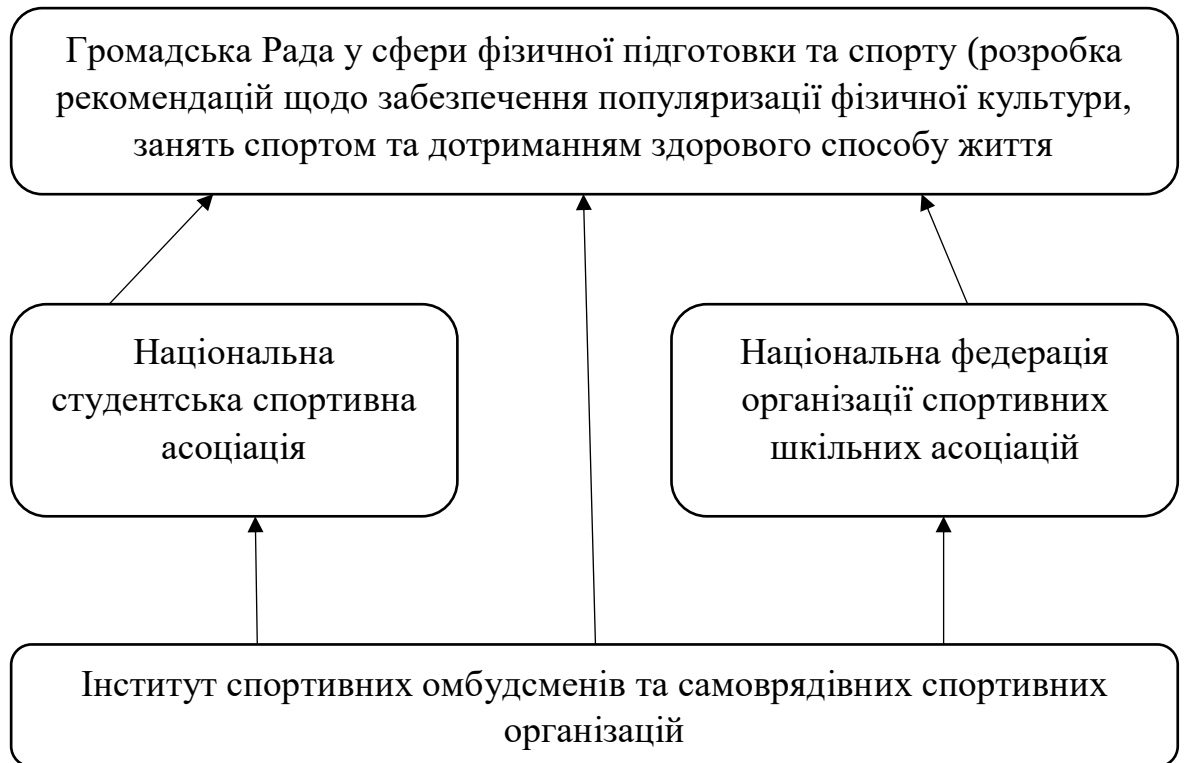


Рисунок 2.1 - Система управління якістю спортивних послуг у США

Джерело: складено автором за [50]

Вирішенням питань управління якістю спортивних послуг та патріотичного виховання молоді займаються Національна федерація організації спортивних шкільних асоціацій, а також Національна асоціація організації студентського спорту. Також у кожному штаті США діє комітет, який спостерігає за функціонуванням шкільних та студентських спортивних команд щодо надання молоді якісних спортивних послуг та реалізації ефективних заходів з патріотичного виховання. Нарешті, слід зазначити, що низка наглядових функцій у рамках відстеження якості спортивних послуг та ефективності реалізації заходів із патріотичного виховання виконує інститут різних спортивних омбудсменів.

Сьогодні в Китаї реалізується «загальнодержавна система», пов'язана із централізованим управлінням якістю спортивних послуг та патріотичним вихованням молоді. Управління якістю спортивних послуг та патріотичним вихованням молоді розглядається як один з головних пріоритетів державної політики Китаю. Крім цього, слід зазначити, що сферу розробки та реалізації спортивних послуг у Китаї розглядають як важливу галузь економіки (питома вага у ВВП Китаю - близько 10 мільярдів доларів). Вищим органом, відповідальним за управління якістю спортивних послуг у Китаї, виступає Головне державне управління з фізичної культури та спорту, яке діє як міністерство та реалізує функції із загального керівництва та контролю. Місцевий рівень управління якістю спортивних послуг представлений відповідними органами галузевого управління. У Китаї також розроблено та впроваджено систему з державного управління якістю спортивних послуг та патріотичним вихованням молоді. Система з державного управління якістю спортивних послуг та патріотичного виховання молоді включає політичну, правову та фінансову компоненти впливу на досліджувану сферу діяльності. Політична компонента ґрунтується на базисі «системи спорту нації», сучасна модифікація якої пов'язана з узгодженим розвитком якості спортивних послуг зі стратегій олімпізму, а також забезпечення здоров'я нації.

Правова компонента управління пов'язана з питаннями законодавчих та підзаконних актів у галузі управління якістю спортивних послуг та патріотичним вихованням молоді. Зрештою, фінансова компонента управління якістю спортивних послуг та патріотичного виховання молоді активно фінансується за рахунок бюджетних та позабюджетних фінансових джерел. Крім прямого бюджетного фінансування часто реалізуються форми непрямого бюджетного фінансування, то б то надання різних податкових пільг спортивним організаціям. Ще однією специфічною особливістю процесів управління якістю спортивних послуг та патріотичного виховання молоді слід вважати зміну методів роботи сучасних спортивних організацій Китаю – відбувається процес інтеграції спортивних організацій із загальноосвітніми установами країни.

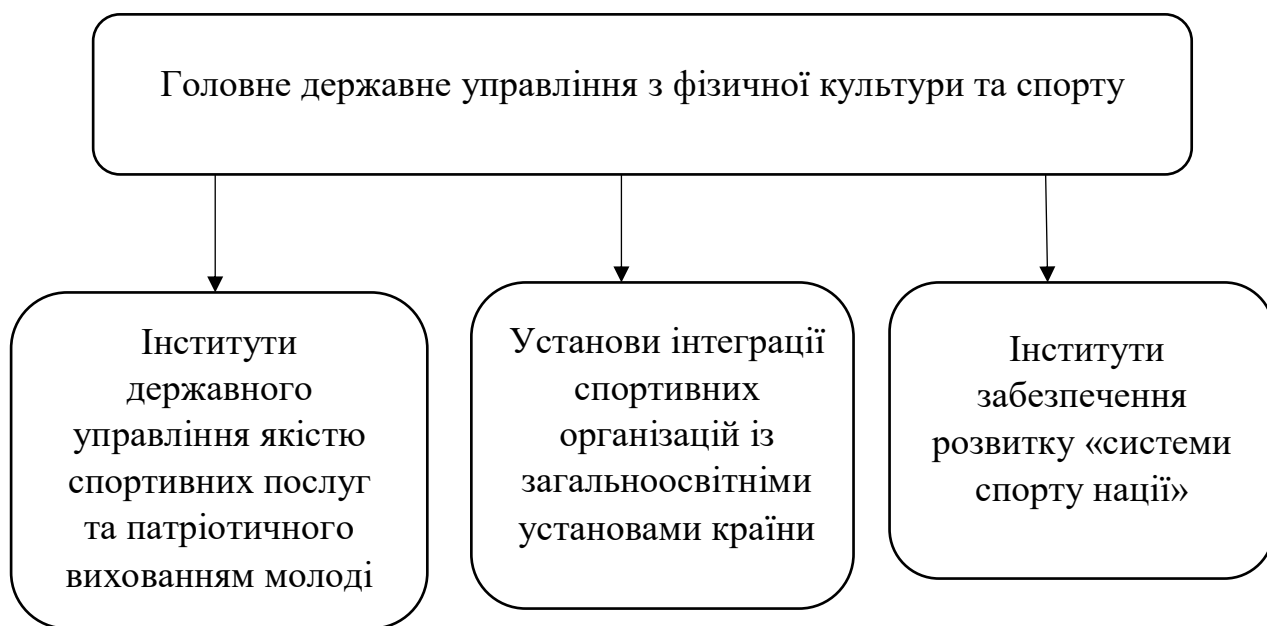


Рисунок 2.2 - Централізована система забезпечення управління якістю спортивних послуг Китаю

Джерело: складено автором за [48]

Уряд Японії приділяє значну увагу питанням ефективного управління якістю спортивних послуг та патріотичного виховання молоді. Активність Уряду Японії спрямовано на заохочення занять спортом, ведення населенням здорового життя. Здебільшого активність Уряду реалізується у вигляді розробки комплексу програм занять спортом щодо різноманітних вікових груп. Питаннями забезпечення високої якості спортивних послуг займається Агентство у сфері спорту, яке підпорядковується Міністерству освіти, культури, спорту, науки та технологій. Завдання Агентства – розробити комплекс заходів, пов'язаних із популяризацією спортивних послуг серед громадян Японії. Ключові документи, що регламентують питання підвищення якості спортивних послуг у Японії – «Основний закон про спорт», який відображає шлях перетворення Японії на країну – «спортивну націю». Крім цього, затверджено Генеральний план заходів, спрямованих на популяризацію спортивних послуг та патріотичне виховання молоді. На місцевому рівні питання щодо підвищення якості спортивних послуг

реалізують відділення адміністрацій регіонів Японії. Важлива увага з боку Уряду Японії приділяється питанням забезпечення просування спортивних послуг молоді як важливої складової патріотичного виховання. У більшості навчальних організацій Японії засновано посаду так званого «спортивного координатора», який проводить аналіз якості спортивних послуг та досягнутих спортивних результатів дітей, молоді, дорослих.



Рисунок 2.3 - Система забезпечення управління якістю спортивних послуг Японії

Джерело: складено автором за [48]

Крім цього, в Японії питаннями моніторингу якості спортивних послуг та результативності заходів патріотичного виховання займається Японська асоціація організацій аматорського спорту, а також велика кількість спортивних федерацій. Усі ці учасники ринку спортивних послуг забезпечують пропаганду здорового способу життя та проведення різноманітних змагань. Слід також зазначити те що, що Уряд Японії значну увагу приділяє питанням розвитку матеріально-технічної бази надання спортивних послуг. Ключову роль у

просуванні спортивних послуг та патріотичного виховання молоді в Японії виконують ЗМІ.

Практика управління якістю спортивних послуг у країнах ЄС:

Головним органом державного управління, який відповідає за питання управління якістю спортивних послуг у Великій Британії, виступає Міністерство у справах культури, ЗМІ та спорту. Дане міністерство фінансується з бюджету Великобританії і передає свої повноваження щодо розподілу фінансів та здійснення політики з управління якістю спортивних послуг наступним установам: агентству UK Sport, Англійській, Шотландській, Уельській, а також Північноірландській Раді. Також якість окремих спортивних послуг у країні займаються низкою незалежних організацій (близько 400). Фінансування цих організацій відбувається через зазначені вище Ради за фактом надання організаціями стратегій та програм заходів щодо управління якістю спортивних послуг. Спортивним організаціям надається право вільного проведення контролю витрачання коштів. Також спортивні організації зобов'язані відраховувати частину коштів на будівництво нових спортивних споруд для популяризації занять спортом, для забезпечення ведення населенням здорового способу життя, для проведення заходів з патріотичного виховання. Крім цього, в країні особлива увага приділяється популяризації спортивних послуг у школах та університетах. З 2015 року у Великій Британії реалізується державна стратегія популяризації спортивних послуг та патріотичного виховання «Нова стратегія активної нації». У цій стратегії відображено курс, пов'язаний із забезпеченням світового лідерства у сфері розвитку якості спортивних послуг. У Великій Британії реалізується Програма стимулювання фізичної активності дітей 5-11 років, пов'язана з наданням дітям широкого спектру спортивних послуг. У школах також реалізується програма "Фізичне виховання під час підготовки до життя". Широкий спектр спортивних тренувань у школах проводяться у час вільний від уроків.

Для підвищення ефективності управління якістю спортивних послуг в Німеччині на федеральному та регіональних рівнях прийнято комплекс

спеціалізованих програм, наприклад, «Програма розвитку шкільного спорту», «Спорт та його вплив на навколишній світ». В рамках цих програм увага приділяється питанням забезпечення необхідного рівня спортивної активності дітей та молоді, зростання тривалості щоденних спортивних тренувань, питань інклюзії через спорт та рух. Також у Німеччині реалізується концепція «Поведінка, що заохочує рух та спорт», яка пропонує споживачам спортивних послуг значну кількість спортивних та ігрових занять. В аспекті всього сказаного головна мета державної політики в Німеччині з управління якістю спортивних послуг та патріотичного виховання – залучити максимально можливу кількість мешканців до спортивних занять та тренування за допомогою розвитку форм спортивного дозвілля та масового спорту, у тому числі за допомогою активного відпочинку та рекреації. Для популяризації спортивних послуг, для забезпечення зростання їхньої якості, значна увага приділяється питанням мотивації населення. Головним є заохотити населення, у тому числі й молодь, до занять спортом через створення системи відзнак, а також шляхом надання високого рівня публічності досягненням для всіх громадян, які займаються спортом. Важливою формою забезпечення ефективного управління якістю спортивних послуг у Німеччині виступає ініціатива «Trimm-dich». Це кампанія зі створення у Німеччині оздоровчих стежок, які передаються на баланс міст, громад, спортивних організацій місцевого рівня. Також важливим інструментом щодо забезпечення високої якості спортивних послуг та патріотичного виховання в Німеччині слід розглядати ЗМІ. Телевізійні трансляції заняття спортом, спортивні телепередачі націлені на створення мотивації, особливо серед молоді.

Високий рівень залучення органів державного управління до процесів забезпечення ефективного управління якістю спортивних послуг відрізняє від інших країн ЄС Францію. Держава вкладає значні ресурси у підвищення ефективності функціонування ринку спортивних послуг: близько 4,5 мільярда євро щорічно. 3,5 мільярда євро з цих ресурсів спрямовуються для оплати праці тренерів та інструкторів, які працюють із дітьми та з молоддю. Органи управління місцевого та територіального рівня (комуни) забезпечують близько

70,0% від усіх витрат, пов'язаних з ефективним управлінням якістю спортивних послуг (близько 11 мільярдів євро щорічно).

Ключове місце у моделі управління якістю спортивних послуг та патріотичного виховання у Франції займає держава в особі Міністерства спорту. Дане міністерство визначає напрями стратегії управління якістю спортивних послуг, правову базу досліджуваних процесів «Спортивний кодекс країни» та «Ефекти суспільної користі» від окремих спортивно-видовищних заходів. У рамках Міністерства спорту функціонує центральний апарат, комплекс територіальних підвідомчих підрозділів, які відповідають за питання ефективного управління якістю спортивних послуг у країні. Наприклад, головні завдання Генеральної інспекції спорту та у справах молоді пов'язані із забезпеченням контролю діяльності структур Міністерства, державних підвідомчих установ. Також центральний апарат оцінює результати управління якістю спортивних послуг у країні. Також у Франції у рамках Міністерства спорту функціонує Управління з питань спорту, яке реалізує частину своїх функцій через регіональні управління з питань молодіжної політики, соціальної політики та спорту (DRJSCS).

Мета державних програм управління якістю спортивних послуг – забезпечити оволодіння населенням та молоддю різними видами спортивних послуг, які сприяють досягненню спортивних результатів, зміцненню здоров'я, гармонійному, культурному та патріотичному розвитку особистості. Зрештою, базисом самоорганізації ринку спортивних послуг та патріотичного виховання молоді у Франції виступає комплекс спортивних асоціацій.

Перейдемо далі до розкриття вітчизняного досвіду управління якістю спортивних послуг. Сучасні реалії створюють спектр серйозних загроз для національної безпеки України, здоров'я її мешканців. Крім прямої загрози життю, війна розв'язана Росією створила великі демографічні, соціальні та екологічні загрози. Тому забезпечення тривалості життя та здоров'я повинно бути пріоритетом для повоєнного відновлення України. Це породжує необхідність невідкладного вирішення існуючих проблем, визначення нових

методів та способів спортивно-патріотичного виховання молоді. Забезпечення доступу до спортивних послуг громадян усіх вікових груп.

Схематично існуюча система забезпечення якості спортивних послуг подана на рисунку 2.4.



Рисунок 2.4 - Органи управління у галузі забезпечення якості спортивних послуг

Джерело: складено автором

Як свідчить інформація, представлена на рисунку 2.4, Україна формує систему забезпечення якості спортивних послуг на усіх рівнях управління із використанням провідного світового досвіду на засадах демократії та підзвітності. Проте на мікрорівні необхідно активно використовувати оптимізацію джерел фінансування, забезпечувати підзвітність та залучення широкої громадськості до життя спортивної організації. Крім того, широке

залучення ЗМІ до освітлення спортивних подій може бути взаємовигідним та позитивний мати вплив на популяризацію спорту та здорового способу життя.

2.3. Розробка програмних заходів з управління якістю спортивних послуг ТОВ ФК «Оболонь»

Досягнення комплексу стратегічних довгострокових цілей футбольного клубу «Оболонь» щодо ефективного управління якістю послуг доцільно розглядати крізь призму програмно-цільового підходу.

Під програмно-цільовим підходом при управлінні якістю спортивних послуг розуміємо такий підхід, у рамках якого керівники футбольного клубу орієнтуються на досягнення широкого спектра кінцевих результатів у логіці здійснення поетапних дій: від побудови дерева цілей, через розробку адекватної програми до реалізації керуючої програми для організації. Базисом програмно-цільового підходу виступає постановка системи цілей щодо розвитку спортивних послуг. Також програмно-цільовий підхід дозволяє здійснити відбір для подальшого формування найефективніших цільових програм розвитку та підвищення якості спортивних послуг.

Програма розвитку спортивних послуг ФК «Оболонь» являтиме собою цілісний та завершений комплекс логічно пов'язаних та обґрунтованих заходів, націлених на досягнення пріоритетних цілей щодо підвищення ефективності управління якістю надання спортивних послуг. Також важливо відзначити, що головними засадами розробки програми підвищення ефективності управління якістю спортивних послуг ФК «Оболонь» буде низка принципів, а саме:

- елементний принцип, пов'язаний із вибудовуванням системи супроводу основних програмних заходів;
- структурний принцип, пов'язаний з настановою системи управління ФК «Оболонь» для відповідності її поставленим цілям та умовам здійснення програмних заходів;

- функціональний принцип, пов'язаний з передачею співробітниками ФК «Оболонь» ряду функцій, необхідних для ефективного здійснення програмних заходів, а також для прийняття рішень з усіх видів ресурсного забезпечення діяльності фізкультурно-спортивної організації;

- принцип комунікативності, пов'язаний з відповідним вибудовуванням системи інформаційних потоків ФК «Оболонь» для найбільш повного та своєчасного відображення та аналізу результатів здійснення окремих програмних заходів;

- інтегративний принцип, пов'язаний із розумінням важливості отримання синергетичних ефектів від взаємодій різних підрозділів та співробітників ФК «Оболонь» при реалізації програмних заходів;

- цільовий принцип, пов'язаний із забезпеченням розуміння умов та можливостей побудови системи SMART-цілей для фізкультурно-спортивної організації при розробці та здійсненні програмних заходів щодо підвищення якості спортивних послуг;

- ресурсний принцип, пов'язаний з вибором найбільш раціонального підходу до процесів ресурсного забезпечення програмних заходів, а також із здійсненням найбільш раціональних форм ресурсообміну між підрозділами ТОВ ФК «Оболонь» за критерієм ефективності витрат, пов'язаних із забезпеченням якості спортивних послуг.

Слід зазначити, що чіткість та конкретність у питаннях постановки цілей виступає головною умовою реалізації програмно-цільового підходу до управління якістю спортивних послуг.

Надаємо опис етапів розробки програми управління якістю спортивних послуг:

Етап 1. Розробка комплексу довгострокових цілей забезпечення якості ФК «Оболонь» (реалізація цілей стратегічного планування). Тут, перш за все, важливо розробити систему обґрунтованих планів забезпечення якості спортивних послуг для подальшого представлення їх керівництву ФК «Оболонь». Це досить складно в сучасних умовах мінливого зовнішнього

соціально-економічного середовища. Звідси важливим стає рівень професіоналізму керівництва ФК «Оболонь», а також співробітників, відповідальних за планування. У рамках встановлення довгострокових цілей управління якістю спортивних послуг важливим є знання ситуації, а також думка компетентних професіоналів щодо даних ситуацій. Тож відповідно до цього важливо провести форсайт-сесію або низку розгорнутих нарад з проблем у галузі довгострокового планування заходів з управління якістю спортивних послуг. Важливо також розробити систему довгострокових цілей управління якістю спортивних послуг знизу-вгору. Зокрема, можна запропонувати наступний алгоритм для ФК «Оболонь»:

- детальне обговорення з керівництвом ФК «Оболонь» стратегічних планів у сфері управління якістю спортивних послуг та участі у заходах патріотичного виховання молоді;

- розгляд зауважень, а також пропозицій з усіх аспектів реалізації можливих програмних заходів у галузі управління якістю ФК «Оболонь»;

- використання всіх зауважень і пропозицій, що надійшли, для доповнення, а також для розширення системи початкових планів управління якістю спортивних послуг.

Етап 2. Проведення оцінки організаційної структури, відповідальної за управління якістю спортивних послуг. Важливо також на цьому етапі зафіксувати всі можливі механізми реалізації програми розвитку якості ФК «Оболонь». Сьогодні важливо розробити оптимальну організаційну структуру, скласти комплекс положень про підрозділи, розписати функції даних підрозділів при забезпеченні якості спортивних послуг.

Етап 3. Розробка системи цілей управління якістю спортивних послуг для структурних підрозділів. Сенсом структуризації зазначеного етапу і те, що система цілей має бути сформульована стосовно кожного рівня управління якістю спортивних послуг, зокрема, по горизонталі управління. З урахуванням розуміння того факту, що сучасні фізкультурно-спортивні організації багатоцільові, в рамках даного етапу стосовно кожного рівня управління слід

сформулювати всі можливі цілі для обраної стратегії управління якістю та участі у заходах щодо патріотичного виховання молоді. Також важливо вибрати головні цілі управління якістю спортивних послуг ФК «Оболонь», в рамках яких варто проектувати спортивну організацію. Тут для забезпечення координації цілей важлива оцінка цих цілей по вертикалі управління (для побудови системи SMART-цілей і дерева цілей управління якістю спортивних послуг).

Етап 4. Доведення цілей, а також переліку заходів щодо управління якістю спортивних послуг до конкретних підрозділів через обґрунтування побудови узгодженого дерева цілей. Суть зазначеного етапу пов'язана з виявленням взаємозалежних цілей, які реалізуються стосовно кожного рівня управління ФК «Оболонь».

Етап 5. Доведення цілей, а також переліку заходів щодо управління якістю спортивних послуг до всіх працівників ФК «Оболонь». У рамках цього етапу важливо встановити можливості для реалізації сформульованих раніше цілей конкретними працівниками. Також всі цілі та заходи повинні супроводжуватися системою результатів, які мають бути досягнуті. Також зазначені результати мають бути реальні та узгоджені між собою. Також слід враховувати, що реальна робота стосовно зазначеного напрямку пов'язана з широким обговоренням цілей, заходів та бажаних результатів на нарадах.

Етап 6. Реалізація системи цілей, а також комплексу заходів щодо управління якістю спортивних послуг ФК «Оболонь». Цей етап передбачає:

- закріплення поставлених цілей забезпечення якістю спортивних послуг за кожним працівником ФК «Оболонь»;
- фіксація наявності всіх необхідних ресурсів для реалізації системи цілей та комплексу заходів;
- фіксація часу реалізації програми розвитку якості спортивних послуг та графіка здійснення конкретних заходів;
- контроль та моніторинг виконання цілей та заходів;
- забезпечення своєчасності коригування процесів управління якістю спортивних послуг при відхиленні результатів від запланованих.

Етап 7. Оцінка всіх досягнутих результатів управління якістю спортивних послуг проводиться знизу-вгору з метою забезпечення виходу на досягнення глобальних цілей. Важливо також проводити обговорення одержаних результатів на неформальному рівні з урахуванням думок працівників ФК «Оболонь».

Етап 8. Коригування системи цілей, а також ухвалення рішення про продовження програми управління якістю спортивних послуг ФК «Оболонь». Цілі та ресурсне забезпечення повинні бути скориговані за фактом встановлення рівня прогресу стосовно досягнення поставлених цілей.

Після цього можна говорити про закінчення циклу постановки цілей, а також переходити до здійснення етапу 1. Все сказане вище відображено на рисунку 2.5.

Як показують результати неформального опитування відвідувачів та тренерського складу ФК «Оболонь» при реалізації заходів з підвищення якості спортивних послуг ФК «Оболонь» може очікувати наступні результати:

- зростання кількості що займаються у клубі на 15%;
- зміцнення та розширення складу матеріально-технічної бази надання спортивних послуг на користь нових видів спортінвентарю на 10%;
- збільшення кількості, а також професійного рівня тренерського та викладацького складу, що надає спортивні послуги на 15%;
- зростання цільової аудиторії, а також обсягу інформаційних повідомлень про спортивні результати, які сприяють популяризації в суспільстві спорту та здорового стилю життя на 20%;
- формування ефективної системи медичного, науково-методичного, психологічного забезпечення занять спортивними послугами.

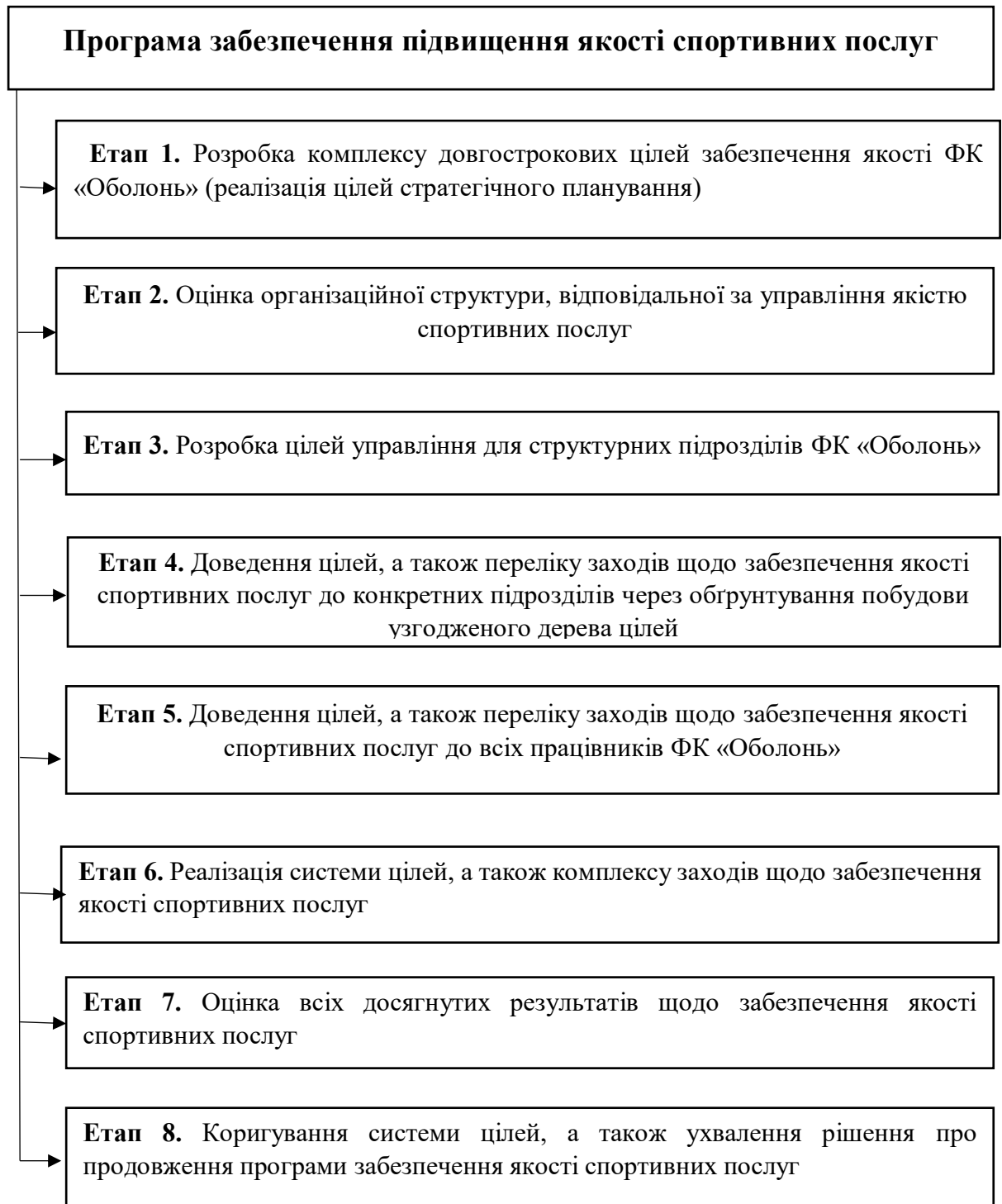


Рисунок 2.5 - Основні етапи формування та реалізації програми забезпечення підвищення якості спортивних послуг ФК «Оболонь».

Джерело: складено автором

Використання запропонованого підходу до управління якістю спортивних послуг дозволить врахувати системний характер ключових цілей та завдань реалізації програмних заходів при вирішенні складних комплексних проблем

регулювання та розвитку сфери спортивних послуг; можливості концентрації обмежених фінансових та матеріальних ресурсів; призведе до виникнення мультиплікативних ефектів при цільовому застосуванні обмежених ресурсів та забезпеченні реалізації різних форм громадського контролю; а також сприятиме зростанню популярності спорту та здорового стилю життя серед населення.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

При написанні кваліфікаційної роботи бакалавра були отримані наступні висновки та пропозиції:

Спортивні послуги – це комплекс освітніх, інформаційно-консультаційних та організаційних послуг, що забезпечують досягнення спортивних результатів, що сприяють задоволенню потреб у сфері покращення фізичного, психічного та соціального здоров'я, а також економічного стану та культурного рівня населення.

Якість спортивної послуги – це сукупність соціально-економічних, організаційно-управлінських, культурно-виховних, спортивно-оздоровчих факторів послуги, що забезпечують досягнення спортивних результатів, що задовольняють вимогам конкурентоспроможності послуги та спрямованих на покращення фізичного, психічного та соціального здоров'я, а також економічного стану та культурного рівня населення.

Управління якістю спортивної послуги – виконання безлічі узгоджених між собою функцій управління у сфері покращення якості спортивної послуги.

Конкурентоспроможність спортивних послуг як критерій багатфакторного управління якістю спортивних послуг, що враховує поліпшення фізичного, психічного та соціального здоров'я, а також економічного та культурного рівня населення, слід трактувати як сукупність їх якісних та вартісних характеристик, що забезпечують задоволення конкретних потреб клієнтів спортивних організацій та установ щодо досягнення спортивних результатів.

Об'єкт дослідження - Товариство з обмеженою відповідальністю «Футбольний клуб «Оболонь»» протягом аналізованого періоду (2021-2023 роки) зазнало певного падіння доходів і показників рентабельності, через негативний вплив зовнішніх факторів, таких як повномасштабне вторгнення РФ в Україну, що як фізично заважало здійснювати діяльність підприємству, так і впливало на попит щодо продукції футбольного клубу та створило додаткові обмеження. Усе це наклалося на негативні тенденції закладені в попередніх

періодах протягом дії карантинних обмежень викликаних пандемією Covid-19. Проте, як засвідчив аналіз, менеджмент підприємства готовувався до несприятливого періоду та заздалегідь вжив заходів щодо підтримки ліквідності та формування певної «подушки безпеки». Це і стало тим елементом, який забезпечив виживання і відносно стабільне функціонування підприємства протягом даного непростого періоду. Окрім цього, підприємство, протягом аналізованого періоду, змогло й покращити деякі свої як абсолютні показники, так і коефіцієнти, демонструючи позитивну тенденцію. Так, на прикладі розрахунків прогнозування ймовірності банкрутства підприємства, попри негативне значення результатів, чітко спостерігається позитивна тенденції до переходу футбольного клубу до категорії середньоризикових підприємств. До того ж підприємство було здатне зменшити наявний непокритий збиток та підвищити показники ліквідності, що говорить нам про розуміння менеджментом поточної ситуації із підприємством та вирішення ним наявних проблемних моментів, а також здійснення діяльності щодо мінімізації можливих майбутніх проблем.

Аналіз закордонного досвіду дозволив виявити наступні пропозиції, що доцільно впровадити в Україні:

- система пільгових податкових режимів для учасників, які забезпечують підвищення якості спортивних послуг;
- сфера надання спортивних послуг сприймається як важлива галузь національної економіки;
- значна увага повинна приділятися питанням оновлення матеріально-технічної бази надання спортивних послуг та формуванню високого рівня самоорганізації процесів управління якістю спортивних послуг;
- створення система омбудсменів, що займається питаннями патріотичного виховання та надання якісних спортивних послуг молоді;
- процеси управління якістю спортивних послуг реалізуються на основі системного та стратегічного підходів;

- доцільно забезпечувати планомірну інтеграцію спортивних організацій та загальноосвітніх установ країни з питань забезпечення якості спортивних послуг;

- велику увагу приділяти питанням популяризації роботи спортивних організацій та занять спортом через систему спортивних трансляцій;

- створювати системи відзнак, а також забезпечення надання високого рівня публічності досягненням для всіх громадян, які займаються спортом;

- забезпечення взаємозв'язку олімпізму та забезпечення здоров'я нації;

- інтерес до занять спортом, здорового способу життя та соціально відповідальної поведінки закладається на рівні формування сімейних цінностей;

- велика увага повинна приділятися питанням інклюзії у заняттях спортом та патріотичному вихованні.

Механізм управління якістю спортивних послуг на рівні фізкультурно-спортивної організації забезпечує збалансований розвиток сегментів масового та професійного спорту та ґрунтується на впливі управління якістю спортивних послуг на конкурентоспроможність фізкультурно-спортивних організацій.

Для підвищення якості спортивних послуг ФК «Оболонь» виникає нагальна необхідність у проведенні регулярної оцінки рівня ефективності застосування ресурсного потенціалу для реалізації цілей з виявлення резервів підвищення стійкості та економічного зростання. Оцінка рівня ефективності застосування ресурсного потенціалу ґрунтується на виборі найефективніших методів та принципів управління якістю спортивних послуг, що призводять до забезпечення подальшого зростання та збільшення обсягів ресурсів. Найбільш ефективне застосування різних видів ресурсів дозволить досягати позитивних соціально-економічних результатів діяльності футбольного клубу.

Розробка та впровадження системи управління якістю торкнеться значної кількості сфер діяльності ФК «Оболонь». Результатом розробки та впровадження запропонованої системи буде покращення якості спортивних послуг, спрощення процесів ухвалення рішень, а також підвищення рівня ефективності діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андросюк Л.А. Управління якістю на основі збалансованої системи показників. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. № 6. С. 67–70.
2. Ареф'єва О.В. Організаційно-економічне забезпечення управління якістю послуг авіатранспортних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2018. №12. С. 224–232.
3. Астахов А., Хриплива Л. Система управління якістю – інструмент удосконалення загальної системи управління організацією (підприємством). *Стандартизація. Сертифікація. Якість*. 2021. № 4. С. 60–64.
4. Артеменко В. С., Ольшанський О. В. Проблеми управління якістю послуг на підприємствах сфери обслуговування. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наук. пр. ХДУХТ*. Харків, 2023. Вип. 2 (18). С. 253–258.
5. Білецький Е.В. Управління якістю продукції та послуг. Харків. торгов.-економ. інститут КНТЕУ Х.: ХТЕІ, 2019. 222 с
6. Богдан Н. М., Писаревський І. М., Погасій С. О. Управління якістю туристських послуг : підручник. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. 340 с.
7. Бойчук, П. М., Фаст О. Л. "Контент-аналіз поняття «управління якістю підготовки кадрів вищої кваліфікації»: міждисциплінарні аспекти". *Академічні студії. Серія «педагогіка»* 2, № 4 192–200. <http://dx.doi.org/10.52726/as.pedagogy/2021.4.2.33>.
8. 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)*, (3(148), 40-45. URL: [https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series15.2022.3\(148\).10](https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series15.2022.3(148).10)
9. Dorofieieva, Tetiana. "Ризики та процедури впровадження в громадах системи управління якістю фізкультурно-спортивних послуг". *Physical*

education, sport and health culture in modern society, № 1(53) (1 квітня 2021): 12–18. URL: <http://dx.doi.org/10.29038/2220-7481-2021-01-12-18>.

10. ДСТУ ISO 9000:2015. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. (ISO 9000:2015, IDT). Київ: Держстандарт України, 2016. 45 с.

11. ДСТУ ISO 9000:2015. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. Київ : Держстандарт України, 2016. 33 с.

12. ДСТУ ISO 9001:2015. Системи управління якістю. Вимоги 9ISO 9001:2015, IDT). Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 30 с.

13. ДСТУ ISO/TS 9002:2017. Системи управління якістю. Настанови щодо застосування ISO 9001:2015. Київ: Держстандарт України, 2017. 33 с.

14. ДСТУ-П IWA 2:2009. Системи управління якістю. Настанови щодо застосування ISO 9001:2000 у сфері освіти (IWA 2:2003, IDT). Київ: Держспоживстандарт України, 2008. 70 с.

15. Дрюков, О. В. Діяльність дитячо-юнацьких спортивних шкіл на сучасному етапі розвитку. Національний університет фізичного виховання і спорту України. Київ.

16. Дутчак М., Малкова Д. Актуалізація дослідження проблеми оцінювання якості фітнес-послуг в Україні. *Спортивний вісник Придніпров'я*, № 3, С.37–41.

17. Дутчак М. В. Моніторинг і система громадського управління спортом для всіх в Україні. *Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми фізичного виховання і спорту*. 9, 34–43.

18. Зяйлик М. Ф., Вівчар О. І. Процесний підхід до менеджменту якості. *Іноваційна економіка*. 2023. №1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2023_1_47.

19. Калита Т. Побудова систем управління якістю відповідно до стандарту ДСТУ ISO 9001-2001 в органах виконавчої влади: НАДУ, 2007. 40 с.

20. Класифікація фізкультурно-оздоровчих і спортивних послуг. Спортивні послуги – надання спортивних послуг. URL: <https://studfile.net/preview/4084988/page:2>

21. Клімушин П., Спасібов Д. Методологічні засади забезпечення якісного надання адміністративних послуг. *Теорія та практика державного управління*. 2018. № 1 (60). С. 1–8.
22. Кондратенко Н., Тернова І., Шевченко В., Чупріна М., Швед А. Теоретико-аналітичне обґрунтування факторів впливу на рівень управління якістю послуг підприємств. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2(49), 113–122. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.2.49.2023.3990>
23. Красников Є. В. Управління якістю надання публічних послуг. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*, (10). URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-10-02-03>
24. Кузнецова І. О. Розвиток процесного підходу у концепції загального менеджменту якості. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2022. Вип. 2. С. 121–125. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2022_2_21
25. Matviienko M., Scherbina, V., & Bondarenko, V. Управління якістю послуг транспортно-логістичних компаній. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*, (3 (60), 131-146. URL: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2017-3-131-146>
26. Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології. Вінниця: Центр підготовки наукових та навчально-методичних видань ВТЕІ КНТЕУ, 2019. 204 с.
27. Методичні рекомендації з виконання кваліфікаційної роботи бакалавра для здобувачів вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2022. 42 с.
28. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2022. 384 с.
29. Момот, О. Менеджмент якості та елементи системи якості: навч. посіб. К. : Центр навчальної літератури, 2007. 368 с
30. Москаленко Н., Яковенко А., Сидорчук Т., Марченко О. Європейські стандарти шкільного фізичного виховання. Фізичне виховання, спорт і культура

здоров'я у сучасному суспільстві. 4 (48), 51–54. doi.org/10.29038/2200-7481-2019-04-51-54.

31. 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>.

32. Neterchuk, V. V. "Модель бізнес-процесу «управляти якістю» у форматі IDF0". *Bulletin National University of Water and Environmental Engineering* 2, № 90. URL: <http://dx.doi.org/10.31713/ve2202013>.

33. Орлов П. А. Впровадження систем управління якістю: стан, проблеми, перспективи. *Стандартизація, сертифікація, якість*. 2023. № 6. С. 59–63.

34. Парфіненко А. Ю. Особливості формування та реалізації туристичної політики держави: міжнародний, національний, регіональний досвід : монографія.: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2019. С. 280.

35. Поворознюк І. М. Управління якістю послуг на підприємствах індустрії гостинності під час кризи. *Економіка та суспільство*. № 42. 2022

36. Про затвердження Державного соціального стандарту у сфері фізичної культури і спорту. Наказ Міністерства молоді та спорту України від 28.03.2013 року, №. 1. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/z0559-13#Текст>.

37. Semenov V. Стандарти ISO серії 9000 як основа формування систем управління якістю на підприємствах сфери послуг. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*, (3 (72), 121-134. URL: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2020-3-121-134>

38. Середа, Н. В. Організаційно-управлінський механізм впровадження маркетингу в систему дитячо-юнацьких спортивних шкіл. Харківська державна академія фізичної культури, Харків, 2013.

39. Система загального управління якістю (TQM). URL: https://pidru4niki.com/75377/tovaroznavstvo/sistema_zagalnogo_upravlinnya_yakistyu

40. Траченко Л.А. Системи управління якістю підприємств сфери інжинірингу: монографія. Одеса: ОНЕУ, 2019. 378 с.
41. Trachenko, L. A. "Сучасне управління бізнесом: оцінка відмінностей за концепцією TQM та міжнародними стандартами". *Bulletin National University of Water and Environmental Engineering* 2, № 94 URL: <http://dx.doi.org/10.31713/ve2202121>.
42. Хадарцев, О. В., Моргун А. В. "Формування структури проєктного управління на основі стандартів управління якістю". *Підприємництво та інновації*, № 10 100–106. URL: <http://dx.doi.org/10.37320/2415-3583/10.15>.
43. Указу Президента України «Про Національну стратегію з оздоровчої рухової активності в Україні на період до 2025 року «Рухова активність – здоровий спосіб життя – здорова нація» від 09 лютого 2016 року № 42/2016
44. Цьось, А. Забезпечення відповідності фізкультурно-спортивних послуг стандартам якості в малих та середніх територіальних громадах на прикладі слобожанщини, дніпропетровської та запорізької областей. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 15. Науково-педагогічні проблеми фізичної культури (фізична культура і спорт)*, (10(170), 148-152. URL: [https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series15.2023.10\(170\).31](https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series15.2023.10(170).31)
45. Чепурда, Л., Юрченко, С. Теоретичні аспекти формування системи управління якістю на туристичних підприємствах. *Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry*, (1 (7), 32-35. URL: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.1\(7\).2023.6](https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(7).2023.6)
46. Чеховська Л.Я. Теоретико-методичні основи організаційного та кадрового забезпечення системи оздоровчого фітнесу в Україні. Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського, Львів.
47. Шиманська В. В. Стратегічне управління якістю туристичних послуг в межах розвитку туристичного комплексу України: теоретичні аспекти. *Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки*. 2023. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2023_1_44.

48. Buhler A. Nufer G. Relationship marketing in sports. Oxford: ButterworthHeinemann. - 2010.
49. John R. Drew. Quality centered strategic planning. New York: Quality Resources Press, 1997.
50. McChesney R. Media Made Sport: A History of Sports Coverage in the U.S. URL: <http://www.ux1.eiu.edu/jjgisoni/MediaMade.pdf>
51. Szymanski, S. Playbooks and Checkbooks: An Introduction to the Economics of Modern Sports. Princeton, NJ: Princeton University Press. 2009.
52. Shmanske St.. The Oxford Handbook of Sports Economics. The Economics of Sports. Oxford University Press. 2012.
53. The 8 principles of QMS. URL: <https://www.british-assessment.co.uk/insights/the-8-principles-of-quality-management>
54. United Nations Development Programme: Human Development Report. Life Expectancy Index. URL: <http://hdr.undp.org/>
55. Value-added Assessment: accountability's New Frontier. Perspectives. American Association of State Colleges and Universities. 2006. URL: https://www.aascu.org/uploadedFiles/AASCU/Content/Root/PolicyAndAdvocacy/PolicyPublications/06_perspectives%281%29.pdf

Баланс додаток А

Оцінка ліквідності підприємства

2021								2022							
Актив		Сума		Пасив		Сума		Актив		Сума		Пасив		Сума	
		На початок року	На кінець року			На початок року	На кінець року			На початок року	На кінець року			На початок року	На кінець року
A1	1421	326	2516	П1	0	0	0	A1	2689	2516	2862	П1	0	0	0
A2	601	985	217	П2	1143	697	1589	A2	941	217	1665	П2	1626	1589	1663
A3	548,5	342	755	П3	59	59	59	A3	1055	755	1355	П3	477	59	895
A4	77	57	97	П4	1453,5	958	1949	A4	84,5	97	72	П4	2678,5	1949	3408