

**Гасюк Ігор Леонідович,**

*доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри теорії і методики фізичної культури та валеології Хмельницької гуманітарно-педагогічної академії.*

**Гасюк Игорь Леонидович,**

*доктор наук по государственному управлению, профессор, заведующий кафедрой теории и методики физической культуры и валеологии Хмельницкой гуманитарно-педагогической академии.*

**Igor Leonidovich Gasiuk,**

*doctor of Sciences on state management, professor, head of the Department of theory and methodology of physical culture and valeology Khmelnytskyi Humanitarian-Pedagogical Academy.*



---

## **УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ КАДРОВИХ ПРОЦЕСІВ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ**

**Анотація.** Досліджено загальні науково-теоретичні аспекти управління якістю кадрових процесів в органах державної виконавчої влади у сфері фізичної культури і спорту. Досліджено зміст нормативно-правової бази, яка регламентує управлінські процеси кадрового забезпечення органів державної виконавчої влади. Визначено зміст понятійних ознак категорій: “кадри”, “кадрові процеси”, “професіоналізація”, “управління якістю кадрових процесів в органах державної виконавчої влади у сфері фізичної культури і спорту”. Окреслено коло критеріїв, за якими здійснюється моніторинг та оцінка якості кадрових процесів, обґрунтовано механізм та його складові щодо підвищення якості кадрових процесів в органах державної виконавчої влади у сфері фізичної культури та спорту.

**Ключові слова:** фізична культура, органи державної виконавчої влади, якість, управління, кадри, процес.

## УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ КАДРОВЫХ ПРОЦЕССОВ В ОРГАНАХ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ В СФЕРЕ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА

**Аннотация.** Исследованы научно-теоретические аспекты управления качеством кадровых процессов в исполнительных органах государственной власти в сфере физической культуры и спорта. Исследовано содержание нормативно-правовой базы, регламентирующей кадровые процессы в исполнительных органах государственной власти. Определено содержание понятийных признаков категорий: “кадры”, “кадровые процессы”, “профессионализация”, “управление качеством кадровых процессов в исполнительных органах государственной власти в сфере физической культуры и спорта”.

Очерчен круг критериев, по которым осуществляется мониторинг и оценка качества кадровых процессов, обоснован механизм и его составляющие по повышению качества кадровых процессов в исполнительных органах государственной власти в сфере физической культуры и спорта.

**Ключевые слова:** физическая культура, исполнительные органы государственной власти, качество, управление, кадры, процесс.

## QUALITY MANAGEMENT OF PERSONNEL PROCESSES IN THE ORGANS OF STATE POWER IN THE SPHERE OF PHYSICAL CULTURE AND SPORTS

**Abstract.** The article explores general scientific-theoretical aspects of quality management of personnel processes in the executive bodies of state power in the sphere of physical culture and sports. The content of normative-legal framework regulating personnel processes in the executive bodies of state power has been studied. The content of the conceptual characteristics of the categories: “staff” and “personnel processes”, “professionalism”, “quality management of personnel processes in the executive bodies of state power in the sphere of physical culture and sport”. The set of criteria, according to which monitoring and evaluating of the quality of personnel processes is done, has been cleared out, the mechanism and its components as to improving the quality of personnel processes in the executive bodies of state power in the sphere of physical culture and sports have been grounded.

**Keywords:** physical culture, executive bodies of state power, quality, management, personnel, process.

---

**Постановка проблеми.** Реалізація комплексу завдань і досягнення стратегічної мети щодо забезпечення належного якісного рівня функціонування фізичної культури і спорту в Україні, можливе лише за умови здійснення якісного управління процесами кадрового забезпечення,

створення достатніх та оптимальних умов для підвищення якісного фахового рівня державних службовців у сфері фізичної культури і спорту. Як зазначається в галузевому законі [9], держава забезпечує підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів у сфері фізичної культури і спорту. В Законі України “Про державну службу” визначено вимоги до рівня професійної компетентності особи, яка претендує на зайняття посади державної служби в органах державної влади у сфері фізичної культури і спорту [12]. Законодавством надано виняткове право вести педагогічну, навчально-тренувальну та оздоровчу роботу в галузі громадянам, які мають спеціальну освіту або підготовку підтверджені дипломом, посвідченням (сертифікатом), виданих акредитованими навчальними закладами, а з їх числа, особи, які претендують на зайняття відповідних посад державної служби в органах державної влади у сфері фізичної культури і спорту, якщо інше не передбачено законом, повинні відповідати мінімальним загальним вимогам до освітньо-кваліфікаційного рівня та досвіду роботи.

Актуальними на сьогодні є пріоритетні напрями державної кадрової політики у сфері фізичної культури і спорту, визначені у національній доктрині розвитку фізичної культури і спорту [11], зміст яких зводиться до наступного: по-перше, кадрова політика в галузі має базуватися на використанні науково обґрунтованих підходах до прогнозування та задоволення реальних потреб суспільства у відповідних фахівцях (як за кількістю, так і за якістю підготовки);

по-друге, держава здійснює заходи щодо підвищення рівня захисту інтересів фахівців галузі, удосконалення системи їх морального та матеріального стимулювання, нормування оплати праці, посилення особистої відповідальності за кінцевий результат професійної діяльності; по-третє, визначальними чинниками в доборі кадрів мають стати фаховий рівень, досвід роботи та вміння працювати в нових соціально-економічних умовах; по-четверте, удосконалення і систематичне проведення атестації працівників фізичної культури і спорту, оновлення нормативної бази з питань класифікації професій галузі; по-п'яте, система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування у сфері фізичної культури і спорту має забезпечувати високий рівень фахової компетентності працівників, здатних якісно і відповідально виконувати управлінські функції, впроваджувати новітні соціальні технології, сприяти інноваційним процесам [6]. Порівняльний аналіз базових законодавчих актів [9; 12] засвідчив єдність наріжних принципів засад, вимог до фахової компетентності державних службовців та фахівців у сфері фізичної культури і спорту. В цьому контексті зауважимо, що увагу буде приділено саме професійній складовій фахової компетентності державного службовця у сфері фізичної культури і спорту, яка виступає цільовою компонентою управління якістю кадрових процесів в органах державної виконавчої влади галузі.

Зауважимо, що нині більшість із наведених завдань не були вирішені

ні, а їх результати не впроваджені у практику державного управління. Це зумовлено насамперед тим, що на сьогодні науково-теоретичного обґрунтування вимагають проблеми розробки дієвих механізмів управління якістю кадрових процесів в органах державної виконавчої влади у сфері фізичної культури і спорту, що й зумовило актуальність нашого дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Необхідної конкретизації та уточнення в контексті нашого дослідження вимагають такі поняття: “кадрова політика”, “кадрове забезпечення”, “кадри”. В самому широкому сенсі під поняттям “кадрова політика” у сфері фізичної культури і спорту слід розуміти системну діяльність державних органів влади, яка спрямована на формування, удосконалення, впровадження комплексу стандартів, професійних вимог до службовців, педагогічних та інших працівників галузі, критеріїв їх добору, підготовки та перепідготовки, підвищення рівня кваліфікації, раціонального використання кадрового потенціалу та його збереження на основі кількісно-якісних прогнозів і перспектив розвитку фізичної культури і спорту в Україні [1–4]. Кадрове забезпечення як складова кадрової політики галузі за своєю сутністю є поліфункціональним поняттям, яке визначає зміст правового, організаційного, змістового, діяльнісного компонентів системи базової фахової підготовки спеціалістів галузі за відповідними напрямками, системи післядипломної освіти, підвищення кваліфікації, як умови перманентного удосконалення фахової компетен-

ції як працівників, так і державних службовців у сфері фізичної культури і спорту. Управління кадровими процесами – це цілеспрямований, спланований, скоординований і системний вплив суб’єктів управління кадрами на кількісні та якісні зміни кадрового складу шляхом визначення потреби в кадрах, здійснення коригувальних дій з метою підвищення якості кадрового корпусу, який має забезпечити досягнення організацією поставлених цілей [5]. Кадри, їх загальний рівень фахової компетентності, акумульований внутрішній потенціал і здатність до ефективного виконання посадових обов’язків, стабільність і збалансованість кадрового корпусу галузі – є вирішальною та головною передумовою розвитку фізичної культури і спорту в Україні. Кадри є основним (постійним, штатним), зазвичай кваліфікованим, складом працівників державних органів виконавчої влади, організацій, установ, підприємств галузі. Кадрам в органах державної виконавчої влади у сфері фізичної культури і спорту притаманні такі риси: професійна підготовка; постійний характер службово-трудової, управлінської діяльності, а в разі роботи за сумісництвом також і викладацької, викладацько-тренерської діяльності, яка є основним джерелом фінансових надходжень; діяльність спрямована на фактичну реалізацію чи забезпечення виконання поставлених завдань, функцій органів державної виконавчої влади щодо функціонування і розвитку галузі фізичної культури і спорту [4; 5]. Водночас, зважаючи на велику кількість праць, залишається до кінця не вирішеними

питання щодо науково-методологічного обґрунтування процесу управління якістю кадрових процесів в органах державної виконавчої влади у сфері фізичної культури і спорту.

Зважаючи на сформульований предмет дослідження, необхідно визначити системні складові управління якістю кадрових процесів в органах виконавчої державної влади у сфері фізичної культури і спорту.

**Мета статті.** Визначити зміст етапів професіоналізації, зміст поняття “управління якістю кадрових процесів в органах державної виконавчої влади у сфері фізичної культури і спорту” та критерії і вимоги до фахового рівня державних службовців. Дослідити критерії, за якими визначається якість кадрового забезпечення.

**Виклад основного матеріалу.** Під кадровими процесами слід розуміти об’єктивно зумовлені, соціально значущі зміни, розгортання стану кадрових відносин і зв’язків, кількісних та якісних параметрів кадрового корпусу, результат дії об’єктивних та суб’єктивних факторів, причому як усередині організації, так і поза нею. Органам державної виконавчої влади у сфері фізичної культури і спорту цілковито притаманні такі кадрові процеси, як: оволодіння професією, включення особистості у сферу професійної діяльності, подальше професійне навчання та підвищення кваліфікації, становлення професіонала, посадове зростання, узагальнення, систематизація та передача набутого передового професійного досвіду, творчий генезис фахівця-професіонала державного службовця. Кадровим процесам притаманні підвищена

динаміка, нестабільність, стихійність, неврівноваженість, спостерігається посилення впливу традицій та звичаїв, здебільшого з негативними наслідками [2; 7; 8]. Поступовість розгортання, механізм соціального поділу праці, циклічність, наслідування в процесах розвитку, наявність зворотності та низхідних тенденцій у разі призупинення або відсутності роботи, що унеможлиблює підтримання на належному рівні фахової компетентності кадрів управлінського профілю, зумовлює специфіку кадрових процесів і, відповідно, змістово-професійну сутність вимог до фахівців певних категорій та спеціальностей, форми організації, науково-методологічну базу їхньої підготовки, а надалі, за потреби, перепідготовки та підвищення кваліфікації. Підготовка кадрів для органів державної виконавчої влади у сфері фізичної культури і спорту має безперервний і циклічний характер, який зумовлюється запитом суспільства і держави, рівнем соціально-економічного та духовного розвитку соціуму, а динамічність суспільних процесів, вимагає наявності в системі безперервної освіти державного службовця в галузі (підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації) здатності до системно-функціонального оновлення, саморозвитку, полівекторності в діяльності з метою збереження гомеостазису та врівноваженості в умовах зовнішньої нестабільності.

Під поняттям “якість кадрового корпусу” розуміється міра збігу між кількісними і якісними показниками вимог до фахової компетенції державного службовця та реальним станом оволодіння ним усім необхід-

ним комплексом умінь і навичок, які зумовлюють можливість фактичного виконання ним своїх професійних обов'язків відповідно до стандартів якості адміністративних послуг. Виходячи з наведеного, під поняттям “управління якістю кадрових процесів в органах державної виконавчої влади у сфері фізичної культури і спорту” слід розуміти сукупність адміністративно-розпорядчих дій щодо встановлення оптимальних кількісно-якісних параметрів кадрового корпусу, які спрямовані на визначення потреби в кадрах та розробку стандартів якості, що дасть змогу досягнути прогнозованих показників кадрового складу органу державної виконавчої влади у сфері фізичної культури і спорту. Конкретизуючи зазначимо, що “стандарту якості кадрового корпусу” — це сукупність вимог до фахової (професійної) компетентності кадрів (державних службовців), які в діалектичній єдності мають забезпечити ефективну та раціональну реалізацію ними своїх функціональних обов'язків. Наслідком такої реалізації має стати ефективне та оптимальне функціонування і розвиток галузі фізичної культури і спорту, яка в цьому контексті виступає об'єктом функціональних впливів [7; 8].

Доречно зауважити, що проблема управління якістю кадрових процесів лежить у двох площинах, перша — це управління якістю фахової (професійної) підготовки державного службовця у сфері фізичної культури і спорту, а друга — це управління якістю кадрових процесів на рівні органів державної виконавчої влади у сфері фізичної культури і спорту, яке здійснюється в основному за

кількісними показниками. Розглянемо кожен з цих складових за функціональними вимогами та критеріями якості.

Структурно-функціональний комплекс службово-професійної діяльності державного службовця у сфері фізичної культури та спорту є визначальною детермінантою щодо формування цільових характеристик професійної моделі державного службовця, змісту та обсягу освітньо-професійних програм навчання, визначення мети, завдань, форм, методів, засобів формування необхідного комплексу знань, умінь, навичок, рівнів сформованості фахових компетентностей та готовності до практичної діяльності [10], якості процесу професіоналізації. Компетентнісно-функціональний підхід до формування змісту професійної моделі державного службовця у сфері фізичної культури і спорту ґрунтується на функціях державного службовця та вимог до його посадової компетентності, зміст і обсяг яких залежать від структурно-ієрархічного рівня, якого досяг державний службовець в ході кар'єрного зростання. В основу професійної моделі державного службовця у сфері фізичної культури та спорту нами покладені загальні, найбільш суттєві та необхідні для успішної професійної реалізації функції та компетентності державного службовця в галузі [2; 3]. Професійна модель державного службовця у сфері фізичної культури і спорту виступає як цілісна система компетентностей, які ґрунтуються на органічній єдності загального, особливого та індивідуального. Загальне — це складова професійної підготовки державного



службовця галузі за напрямом підготовки “Державне управління”; як особливе — має свою специфіку, зумовлену особливостями професійної діяльності саме в галузі фізичної культури та спорту; як індивідуальне — відображає залежність ефективності підготовки до службової діяльності від особистісних морально-вольових, фізичних, психолого-педагогічних якостей, організаційної, комунікативної, правової, психологічної культури тощо. Розроблена нами професійна модель державного службовця в галузі фізичної культури і спорту складається з чотирьох компонентів: освітньо-кваліфікаційного, когнітивно-рефлексивного, морально-аксіологічного та мотиваційно-діяльнісного [3]. Основними вимогами до якості підготовки фахівців відповідних рівнів виступають: бакалавра — поглиблена загальнокультурна підготовка, фундаментальні та професійно-орієнтовані уміння та знання щодо узагальненого об’єкта праці і здатність вирішувати типові професійні завдання, передбачені для відповідних посад галузі; спеціаліста — високий рівень оволодіння спеціальними знаннями та уміннями, що дасть можливість фахівцю вирішувати складні професійні завдання; магістра — оволодіння поглибленими спеціальними уміннями та знаннями інноваційного характеру, поглибленим досвідом їх застосування та продукування нових знань для вирішення проблемних професійних завдань тощо. Надзвичайно важливою є підготовка фахівців за освітньо-кваліфікаційним рівнем “магістр” за напрямом підготовки “Державне управління”, за яким ми

пропонували ввести додаткову спеціальність “Державне управління у сфері фізичної культури і спорту” [2]. На цьому рівні державний службовець в галузі отримує фундаментальні знання за напрямом підготовки “Державне управління”, адже, зважаючи на вузькоспеціалізовану підготовку за відповідними освітньо-кваліфікаційними рівнями в галузі фізичної культури і спорту, це є необхідною передумовою успішного здійснення службових обов’язків, з одного боку, а з іншого, відбувається здобуття поглиблених правових, економічних, політологічних, управлінських, соціально-гуманітарних, психолого-педагогічних, фахових та інших знань, необхідних для нормативно-правового, організаційно-розпорядчого та консультативно-дорадчого забезпечення діяльності органів, на які поширюється дія Законів України “Про державну службу” та “Про службу в органах місцевого самоврядування”. Тому основними узагальненими критеріями якості кадрових процесів за першою суб’єктно-індивідуальною складовою в органах державної виконавчої влади у сфері фізичної культури і спорту виступають: наявність у державного службовця вищої освіти у сфері фізичної культури і спорту; наявність відповідного освітньо-кваліфікаційного рівня — бакалавра, спеціаліста, магістра (рівень магістра бажаний в напрямі підготовки “Державне управління”); відповідного рангу, категорії; наявність спортивного звання; проходження підвищення кваліфікації; проходження чергової атестації. Державним службовцям створюються умови для навчання і підвищення кваліфікації

у відповідних навчальних закладах та шляхом самоосвіти. Державні службовці підвищують свою кваліфікацію постійно, зокрема й через навчання у відповідних навчальних закладах, зазвичай не менше одного разу на п'ять років. Результати навчання і підвищення кваліфікації є однією з підстав для просування по службі.

Другий напрям управління якістю кадрових процесів в органах державної виконавчої влади представлений функціональним аспектом, який передбачає управління кадровими процесами на рівні суб'єктно-організаційним, якість якого визначається ефективністю та оптимальністю відповідних показників за такими критеріями:

- загальний рівень укомплектованості кадрами згідно штатного розпису — бажано 100 %;
- кількість державних службовців, які пройшли курси підвищення кваліфікації не менш як один раз на п'ять років — 100 %;
- рівень кваліфікації державних службовців (кількість службовців з вищою освітою певного ОКР, кількість службовців зі спортивним званням, кількість службовців з ОКР “Магістр” напрям “Державне управління”) — бажано 100 %;
- показники роботи державного службовця за критеріями організаційної, економічної, функціональної, соціальної ефективності [2];
- індивідуальний рейтинговий показник в цілому по службовій діяльності — порівнюється показник поточного року з попереднім;
- рейтингові показники службової діяльності державних службовців загалом по органу державної

виконавчої влади, на основі якого виводиться комплексний показник управління, відділу, які зіставляються з попередніми періодами та показниками управлінь, відділів інших територіально-адміністративних одиниць.

Контроль за якістю кадрових процесів здійснюється з метою забезпечення якісної системи управління кадровими процесами. Основними завданнями управління кадровими процесами в органах державної виконавчої влади у сфері фізичної культури і спорту є: формування якісного кадрового складу, документальне оформлення та адаптація державних службовців, стимулювання діяльності, підвищення професійного рівня службовців, атестація, облік робочого часу, оцінка результатів діяльності, ділових та особистісних якостей працівників, зміни та припинення трудових відносин. Основними показниками якості кадрового забезпечення органів державної виконавчої влади у сфері фізичної культури і спорту є:

- частка вакансій спеціалістів кваліфікаційної групи в загальному обсязі вакантних позицій;
- відношення фактичного заповнення вакансій до їх запланованого значення;
- кількісний показник виявлених порушень оформлення трудових відносин;
- середня (групова) оцінка задоволеності службовою діяльністю співробітників;
- частка співробітників, які пройшли атестацію до загального обсягу заявленої чисельності за звітний період;



- кількість випадків порушень трудової дисципліни;
- показники фактично відпрацьованого часу, відсутності за хворобою, прогулів, відпусток;
- оцінка результатів діяльності працівників, ділових та особистісних якостей працівників.

**Висновки.** Таким чином, підводячи підсумки проведеного дослідження, необхідно зазначити, що управління якістю кадрових процесів в органах державної виконавчої влади у сфері фізичної культури і спорту забезпечує високий рівень якості адміністративних послуг і ефективну діяльність органу влади. Під поняттям “якість кадрового корпусу” доцільно розуміти міру збігу між кількісними та якісними показниками вимог до фахової компетенції державного службовця та реальним станом оволодіння ним усім необхідним комплексом умінь і навичок, що зумовлюють можливість фактичного виконання ним своїх професійних обов’язків відповідно до стандартів якості адміністративних послуг. Виходячи з наведеного, під поняттям “управління якістю кадрових процесів в органах державної виконавчої влади у сфері фізичної культури і спорту” слід розуміти сукупність адміністративно-розпорядчих дій щодо встановлення оптимальних кількісно-якісних параметрів кадрового корпусу, які спрямовані на визначення потреби в кадрах та розробку стандартів якості, що дасть можливість досягнути прогнозованих показників кадрового складу органу державної виконавчої влади у сфері фізичної культури і спорту. Управління якістю кадрових процесів здійснюється на

двох рівнях, перший — це управління якістю фахової (професійної) підготовки державного службовця у сфері фізичної культури і спорту, другий — це управління якістю кадрових процесів на рівні органів державної виконавчої влади у сфері фізичної культури і спорту, яке здійснюється в основному за кількісними показниками.

Подальші наукові пошуки можуть бути спрямовані на дослідження змісту критеріїв, їх показників, за якими доцільно здійснювати оцінку якості діяльності державного службовця і органу державної виконавчої влади у сфері фізичної культури і спорту.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Гасюк І. Л.* Державне управління якістю діяльності та розвитком фізичної культури і спорту: процесуальне моделювання / І. Л. Гасюк // Університет. наук. зап.: часопис Хмельн. ун-ту упр. та права. — Х.: Вид-во ХУУП, 2011. — № 1(37). — С. 363–371.
2. *Гасюк І. Л.* Державне управління фізичною культурою та спортом: стан та перспективи розвитку: [монографія] / І. Л. Гасюк. — Х.: ПП Балюк І. Б., 2011. — 432 с.
3. *Гасюк І. Л.* Професіоналізація державного службовця в галузі фізичної культури і спорту: технологія та зміст / І. Л. Гасюк // Економіка та держава. — 2011. — № 8. — С. 119–121.
4. *Гасюк І. Л.* Соціальні аспекти кадрового забезпечення фізичної культури і спорту в Україні [Електронний ресурс] / І. Л. Гасюк // Державне управління: удосконалення та розвиток. — 2010. — № 6. — Режим доступу: <http://www.dy.nayka.com.ua>

5. Олуйко В. М. Кадрові процеси у сфері державної служби: можливості регулювання // Університет. наук. зап.: часопис Хмельн. ун-ту упр. та права. — 2005. — № 3 (15). — С. 346.
6. *Освітньо-професійна* програма підготовки бакалавра Спорту: галузь знань 0102 фізичне виховання, спорт, здоров'я людини / [кер. розробки Ю. М. Шкретій]; Нац. ун-т фіз. виховання і спорту України. — К., 2009. — 4 с.
7. *Системи* управління якістю вимоги (ISO 9001: 2000, IDT): ДСТУ ISO 9001-2001. — [Чинний від 27.06.2001 № 317]. — К.: ДНДІ “Система” ТК 93, 2001. — 25 с.
8. *Системи* управління якістю. Основні положення та словник (ISO 9000: 2000, IDT): ДСТУ ISO 9001-2001. — [Чинний від 27.06.2001 р. № 317]. — К.: ДНДІ “Система” ТК 93, 2001. — 33 с.
9. *Форум*: Законодавство України — 2015. — Документ 3808-12. — [Чинний, остання версія; ред. від 15.05.2014 р., підстава 3236-17] [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/3808-12>. — [Закон України “Про фізичну культуру і спорт”].
10. *Форум*: Законодавство України — 2015. — Документ z0559-13. — [Чинний, поточна редакція; прийняття від 28.03.2013 р.]. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0559-13> — [Наказ М-ва молоді та спорту України “Про затвердження Державного соціального стандарту у сфері фізичної культури і спорту”].
11. *Форум*: НАУ — 2015. — № 1148/2004, 28.09.2004 р., Указ, Доктрина, Президент України [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://zakon.nau.ua/doc/?doc\\_id=469275](http://zakon.nau.ua/doc/?doc_id=469275). — [Указ Президента України “Про національну доктрину розвитку фізичної культури і спорту”].
12. *Форум*: Законодавство України — 2015. — Документ 4050-17. — [Набирає чинності, поточна редакція від 31.12.2014 р., підстава 62-19] [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4050-17>