

ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ  
СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ  
У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ

Сергеев Андрій

Дніпропетровський державний інститут фізичної культури і спорту



**Анотація**

В статті рассмотрені проблеми впровадження програмно-цільового методу з урахуванням особливостей організаційної структури системи управління сферою фізичної культури і спорту в Україні. Осуществлен аналіз управленческой діяльності, – як множини елементів, об'єднаних в складну систему. Розглянута система побудови моделі культури управління фізкультурно-спортивною діяльністю.

**Ключевые слова:** програмно-цільовий метод, організаційна структура, управленческая діяльність, соціальна політика, принципи управління.

**Annotation**

The article reviewed problems of implementation of program-target method by virtue of features organizational structure of management in the sphere of physical culture and sport in Ukraine. The analysis of administrative activity, as a set of elements combined in a complex system. Reviewed the topic of construction model management of physical culture activity.

**Keywords:** program-target method, organizational structure, management activity, social policy, the principles of management.

**Постановка проблеми. Аналіз останніх досліджень і публікацій.** При реалізації державою соціальних програм у сфері фізичної культури і спорту постає питання взаємодії державних органів управління ФКіС, громадських організацій та інших структур. Недосконалість організаційно-правового та економічного механізму державної політики у сфері фізичної культури і спорту, слабка міжвідомча координація і взаємодія органів державної влади та органів місцевого самоврядування, – всі ці проблеми означено Концепцією Загальнодержавної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту на 2012-2016 роки [17].

В процесі дослідження проблем діяльності органів управління нами встановлено необхідність удосконалення – організаційної структури системи управління фізичною культурою і спортом, [1] у т.ч. в рамках більш ефективного застосування програмно-цільового методу управління. Для визначення нових підходів формування досконаліших організаційних структур дослідження проблеми ефективної взаємодії державних органів управління має важливе практичне значення.

**Мета** – визначити особливості організаційної структури системи управління сфери фізичної культури і спорту і діяльності органів і організацій по наданню фізкультурно-оздоровчих і спортивних

послуг населенню з метою ефективного застосування програмно-цільового методу управління.

**Методи дослідження:** аналіз та узагальнення науково-методичної літератури, анкетування, аналіз архівних матеріалів, аналіз звітної документації.

**Результати дослідження та їх обговорення.** Цільове програмування – це відносно новий метод в розробці управлінських рішень. За Н. Луманом цільове програмування – один із двох типів прийняття рішень в організаціях і в політичних системах, коли здійснюється орієнтація не на ситуацію, що виникла дійсно, а на досягнення найбільш оптимальними засобами певної мети [18].

В ході дослідження встановлено, що однією зі складових проблеми застосування програмно-цільового методу управління державними ресурсами є недосконалість системи управління структурами, які мають досягати поставлених державними програмами цілей.

Структура будь-якої організації – це впорядкована сукупність її елементів і взаємозв'язку між ними. Стрижнем структури є загальна система, створена підрозділами. Основу організаційної структури складає сукупність відособлених видів діяльності, тобто спеціальних функцій. Відповідно до функцій і формується структура підрозділів, які відповідають за виконання певних видів робіт [2]. В теорії і практиці



менеджменту існує багато різних принципів побудови структури управління, які можна звести до основних типів:

- лінійна організаційна структура;
- лінійно-штабна організаційна структура;
- функціональна організаційна структура;
- лінійно-функціональна організаційна структура;
- дивізійна організаційна структура;
- матрична організаційна структура.

Вивчення літературних джерел довело, що в процесі дослідження організаційних структур необхідно розглядати типізацію самих систем управління [3, 9].

Здійснюючи дослідження, ми проаналізували різні системи управління з метою – визначити окремі позиції, які могли б привнести позитивні зміни до існуючої системи управління сферою фізичної культури і спорту.

В сучасній практиці управління сформувалось два типи систем – механічна й органічна. До механічного типу відносяться системи, засновані на регламентації посадових вимог, прав і функціональних обов'язків, з чіткою структурою підрозділів, певною чисельністю персоналу, встановленими витратами на управління. Велика частина цього типу систем мають лінійно-функціональну і дивізійну структури.

Дослідження показало, що в системі управління фізичною культурою і спортом широке практичне застосування отримала саме лінійно-функціональна структура (органи управління різного рівня) [4].

Організація, створена за лінійно-функціональною структурою характеризується тим, що принцип її формування припускає угруповання структурних ланок, які відповідають за основні напрями роботи матеріальної або нематеріальної організації.

На нашу думку, такий метод управління має деякі переваги: досягається високий рівень спеціалізації, здійснюється контроль за кожним видом діяльності, оптимізується штат функціональних кадрів, швидко здійснюється інноваційна політика.

Проте треба відзначити і недоліки функціонування такої структури: ускладнюється координація різних видів діяльності в масштабах просторових і тимчасових характеристик; співвідношення між якістю виконання функцій не визначається однозначно; виникають відмінності в поглядах посадовців на види робіт та ін. Тому ми вважаємо, що необхідно удосконалювати структуру спортивних організацій і схему їх управління з метою пристосування їх до роботи як в сфері державного управління, так і в умовах ринкової конкуренції, бо ринкові стосунки вимагають від управлінських органів галузі фізичної культури і спорту розділення функцій та обов'язків відповідно до спеціалізації, а також розширення розділів робіт по наданню послуг населенню. Як пише О. Шонессі [6], найбільш мобільною у взаємодії зі споживачем являється лінійно-функціональна організація із системою підрозділів, тоді як організація з системою ланок орієнтується на споживчий попит. У зв'язку з цим саме зараз треба створювати у галузі фізичної культури і спорту нові організаційні структури, які відповідали б нинішнім умовам.

Системи органічного типу мають схожу структуру з механічною, якщо їх розглядати в статистиці. З іншого боку, вони більшою мірою орієнтовані на людину, підбір і виховання кадрів, на створення умов для успішної діяльності працівників, розкриття і оволодіння ними високого рівня кваліфікації, професіоналізму для вирішення нових завдань [4].

Ця система сприяє раціональній постановці проблеми, перед-

баченню і формулюванню кінцевої мети. При цьому досягнення кінцевих результатів вважається головним критерієм ефективної діяльності підрозділів, організації управлінської системи. У цих організаціях переважають горизонтальні потоки інформації, які мають переважно не директивний, а проблемно-орієнтований характер.

Особливо слід зазначити, що у них більшою мірою здійснюються різного роду узгодження, кооперація різних підрозділів для вирішення комплексних проблем, ніж в системах механічного типу. Для органічного типу систем властиве застосування програмно-цільових форм управління, а також матричних організаційних структур.

Організаційна структура матричного типу займає проміжне положення між вказаними типами організацій. Ця структура передбачає роботу таких напрямів, як діяльність за відповідними функціями і надання послуг іншим споживачам. У матричній організації виділяються три проміжні організаційні форми, які мають такі властивості: наявність функціональних менеджерів, що виконують інтегруючу функцію; функціональних перехресних зв'язків; функціональних контактів. У сфері фізичної культури і спорту ця структура слабо впроваджується. Проте дослідження засвідчують, що матрична структура може мати місце у галузі за умови корпоративної культури працівників матричної організації (великі спортивні споруди, палаци спорту, фізкультурно-спортивні клуби професійної спрямованості та ін.) [11].

Якщо розглядати дивізійну структуру, то вона відрізняється від двох попередніх масштабами діяльності її організаційних одиниць, тобто організацій, які входять до складу структури і, з іншого боку, просторовою або дистанційною протяжністю.



Отже, дивізійна структура вимагає об'єднання багатьох спортивних організацій за типом професійних спортивних ліг, які повинні працювати під єдиним началом, але в той же час мати свою самостійність у вирішенні фінансових, організаційних, правових і інших проблем.

В результаті аналізу можна зробити висновок про те, що типи структур відрізняються формами організації, мають певне значення для змістовної типізації систем управління і проектування спортивних організацій.

Дослідження показують, що в державному секторі практично не змінюються організаційні форми управління фізичною культурою і спортом, відсутні відомості про застосування дивізійних і матричних організаційних структур [7]. Ми вважаємо, що в теперішніх умовах відносин головним принципом управління фізкультурно-спортивною діяльністю є принцип саморегулювання. Цей принцип означає, що галузеві організації, використовуючи маркетингові дослідження, спочатку повинні виявити потреби населення в засобах, формах фізичної культури, і лише потім приступати до створення умов для задоволення виявлених потреб населення. Додатково необхідно відмітити, що управлінська діяльність на сучасному етапі розвитку суспільства обумовлена низкою чинників, які істотно впливають на її якісну визначеність: по-перше, вплив науково-технічного прогресу; по-друге, управлінська діяльність забезпечує динамізм розвитку суспільства і має миттєво реагувати на структурні зрушення, гнучкість і самооновненість соціально-педагогічної системи; по-третє, культура управління є формою реалізації творчих і організаторських здібностей кадрів управління.

В період, коли організація управління сферою фізичної культури і спорту в Україні має

бути інтегрована до європейської, вказані вище структури мають бути найбільш прогресивними і повністю відповідати меті використання програмно-цільового методу. Тому перед наукою і практикою стоїть важлива проблема в розробці і впровадженні нових організаційних форм управління фізичною культурою і спортом.

Для ефективної організаційної перебудови у галузі фізичної культури і спорту, необхідно постійно досліджувати сегмент споживача, умови і ринок послуг сфери фізичної культури і спорту, застосовувати нові підходи в розвитку організаційно-управлінської діяльності. На наш погляд, для створення сучасних форм управління сферою фізичної культури і спорту, основними методологічними і теоретичними орієнтирами дослідження мають бути використані нові ідеї і підходи до управлінської діяльності в умовах інтеграції до європейських цінностей. Це визначається певними факторами, а саме: активним переходом від адміністративно-планової моделі до ринково-підприємницької; демократизацією громадських стосунків; масштабами і глибиною інформаційно-технологічних і інтеграційних процесів [1, 8, 10].

Тому фізкультурно-спортивна діяльність потребує дієвої координації. Це підтверджується працями авторів В.У. Агеевця, А.В. Горбенка, С.І. Гуськова, В.І. Мудрика, Н.А. Олійника, І.І. Переверзіна, В.В. Приходька, І.І. Приходька та ін.

Серед великої кількості робіт, що відображають різні аспекти фізкультурно-спортивної діяльності, на нашу думку, недостатньо тих, де розглядається проблема культури управління. В зв'язку з цим необхідність пошуку резервів вдосконалення культури управління фізкультурно-спортивною діяльністю є актуальною проблемою.

За останні роки сфері фізичної

культури і спорту приділяється досить велика увага, проте питання культури управління цієї сферою, на наш погляд, вимагають ретельнішого вивчення [12, 13]. Це обумовлено тим, що процеси управління фізкультурно-спортивною діяльністю є прихованим резервом реалізації завдань, поставлених суспільством галузю.

На думку зарубіжних учених Т. Войдела [3], С. Паркінсона [14], Е. Ришковської [15], А. Дроньє [5] ділова культура управлінської діяльності в цілому може забезпечити не лише престиж і високу репутацію підприємства або організації, але й сприяти ефективності виробництва, поліпшенню якості продукції і послуг, що надаються.

На наш погляд, важливим принципом діяльності суб'єкта є формування культури управлінської діяльності, при цьому необхідно враховувати комплекс взаємодіючих чинників: досвід минулого і сьогодення, структурні характеристики, поведінку керівників; відношення фізкультурно-спортивних організацій до потреб населення.

Вивчення і розуміння культури управління має соціально-економічне значення при формуванні політики галузі, підприємств і організацій, оскільки недоліки, властиві цим структурам, сприяють росту витрат на виробництво продукції і надання послуг населенню.

Аналізуючи управлінську діяльність як процес, який здійснюється керівником, можна спостерігати, що він тісно взаємозв'язаний як із зовнішньою, так і з внутрішньою культурою організації.

Взаємовідносини як з представниками зовнішніх організацій, так і з виконавцями своєї установи або підприємства відбуваються у формі ділового спілкування. В цьому відношенні рівень культури управлінської діяльності є ефективним фоном, який



сприяє і процесу ділового спілкування, і результату їх спільної діяльності [8].

Як показало дослідження, управління фізкультурно-спортивною діяльністю характеризується системою особливих взаємовідносин людей в колективах, де вони працюють.

У зв'язку з цим важливо виділити найбільш суттєві ознаки культури організації, які властиві органам і організаціям фізичної культури і спорту: культура організації соціальна, оскільки на її становлення впливає багато (якщо не всі) співробітників апарату управління; культура регулює поведінку членів колективу, впливаючи на стосунки між працівниками; культура організації створюється людьми, тобто, вона є результатом людських дій, думок, бажань; культура організації приймається усіма співробітниками (усвідомлено чи неусвідомлено); культура організації характеризується традиціями, які склалися в результаті історичних процесів розвитку; культура організації пізнавана, схильна до змін [1].

З цих принципів можна зробити висновки, що культура організації багатогранна і залежить від багатьох чинників, вона постійно знаходиться в розвитку.

Важливим аспектом, який необхідно враховувати при формуванні ефективних форм управління, є те, що взаємні відносини людей в управлінні фізкультурно-спортивною діяльністю здійснюються на духовно-емоційному рівні. Духовна складова управління реалізується відносно ставлення керівника до культури організації праці, до людей, до суспільства; в характері і особливостях поведінки людей, які беруть участь в трудових процесах.

Система культури управління фізкультурно-спортивною діяльністю певним чином впливає на людину, що є одночасно об'єктом і суб'єктом її функціонування [16].

Побудова моделі культури управління фізкультурно-спортивною діяльністю забезпечує основу для представлення зовнішніх і внутрішніх чинників у вигляді інтегрованого цілого, дає можливість виділити окремі підсистеми, в межах яких здійснюється якісне спеціалізоване керівництво фізкультурно-спортивною діяльністю.

У моделі культури управління фізкультурно-спортивною діяльністю необхідно враховувати організаційні, правові, соціально-психологічні, ціннісно-орієнтаційні, професійні чинники, умови функціонування країни, регіонів, місцеві особливості і традиції.

Нині все більш очевидно зростає значення соціальних функцій фізичної культури і спорту. Фізична культура і спорт все більше входять в побут людей, сприяють підготовці людей до трудової діяльності і профілактики захворювань, мають об'єктивний і тісний зв'язок з господарсько-організаторською, культурно-виховною функцією держави. Ці чинники понад усе проявляють себе на рівні адміністративно-територіальної одиниці.

Дослідженням встановлено: управлінська діяльність у сфері фізичної культури – це множина елементів, об'єднаних у складну систему, для вивчення якої доцільно використати методологію системного аналізу. Фізкультурно-спортивна діяльність, враховуючи її соціально економічну значущість, може розглядатися як економічна система і як організаційно-педагогічна система, оскільки функціонує вона на базі взаємозв'язаних трудових операцій [12].

Для забезпечення досягнення мети, зафіксованої в державних програмах розвитку галузі, важливо встановити обсяг оптимального співвідношення між керованою і керованою підсистемами органів фізичної культури і спор-

ту (норм управління, показників ефективності діяльності апарату управління, скорочення витрат на управління), а також чинники підвищення продуктивності праці управлінських працівників і співробітників підрозділів, – за рахунок ефективнішого використання матеріальних, трудових, фінансових ресурсів.

Застосування програмно-цільового методу і нових форм управління сферою фізичної культури і спорту повинно супроводжуватись роботою висококваліфікованих, фахово підготовлених кадрів. На теперішній час наказом Мінмолодьспорту України від 19.05.2015 р. № 1526 створена робоча група з розроблення Державної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту в Україні на період до 2020 року. Розробка і затвердження такої програми, повинні сконцентрувати діяльність всіх управлінських і виконавчих структур галузі на досягненні поліпшення виробничих відносин у сфері фізичної культури і спорту, задля досягнення головної мети.

**Висновки.** В результаті системного аналізу ми дійшли висновку, що управління розвитком фізичної культури і спорту є складною багаторівневою організаційною, соціально-психологічною, техніко-технологічною структурою, що вимагає розробки спеціального інструментарію дослідження з метою визначення організаційних резервів органів управління і шляхів їх реалізації.

Знання теоретичних основ і практичного досвіду організаційної культури управління дає можливість проектувати в органах управління галузі і фізкультурно-спортивних організаціях розвиток системи цінностей і уявлень, зразків орієнтування, норм поведінки, образу мислення, програму дій і взаємовідносин керівників і підлеглих, та в стратегічному плані сприяє орієнтуванню органів управління сферою фізичної





культури і спорту на ринок, споживача, сервісне обслуговування, рівень якості послуг фізичної культури і спорту, що надаються в сферах виробничої діяльності, системі освіти, за місцем проживання і відпочинку людей, що за умов формування бюджету країни за програмно-цільовим методом, має забезпечити ефективність та результативність виконання державних програм.

**Перспективи подальших досліджень** полягають в необхідності опрацювання можливостей поліпшення характеру управлінської діяльності, а також виявлення ефективніших методів і форм управління структурами сфери фізичної культури і спорту.

### Література

1. Олійник М.О. Правові основи організації та управління фізичною культурою, спортом і туризмом в Україні: навчальний посібник / М.О.Олійник, А.П. Скрипник. – Вид. 2-е, перероблене та доповнене. – Харків: ХАДІФК, 1998. – 260 с.
2. Ансофф Н. Стратегическое управление / Н.Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 23 с.
3. Войдел Том. Как улучшить управление организацией: пособие для руководителей: пер. с англ. / Т. Войдел. – М.: Инфра-М, Премьер, 1995. – 202с.
4. Афанасьев В.Г. Системность и общество / В.Г. Афанасьев. – М.: Политиздат, 1980. – 366 с.
5. Дронье Ані. Основні принципи успішного керівництва установою: методичні рекомендації / А. Дронье. – К.: Українська академія державного управління при Президентові України, 1995. – 80 с.
6. Шонесси О. Принципы организации управления фирмой / О. Шонесси. – М.: Бизнес-информ, 2000. – 296 с.
7. Райт Глен. Державне управління / Г. Райт, пер. с англ. В. Івашка та ін. – К.: Основа, 1994. – 191с.
8. Правовые основы организации и управления физической культурой и спортом в Украине: пособие / Н.И. Пономарев (А.П. Скрипник, Н.А. Олейник сост.); Харьков, ХаГИФК. – Харьков, Основа, 1995. – 86 с.
9. Жолдак В.И. Основы менеджмента: учебн. пос. / В.И. Жолдак. – Малаховка: МОГИФК, 1994. – 284 с.
10. Агеевец В.У. Организация физической культуры и спорта / В. Агеевец. – М.: ФиС, 1986. – 192 с.
11. Жмарев Н.В. Системный подход и целевое управление в спорте / Н.В. Жмарев. – К.: Здоровье, 1984. – 143 с.
12. Олейник Н.А. Теоретические и методические основы управления физической культурой и спортом в Украине. Автореф. дис. ... канд. наук физ. воспитания и спорта / Н.А.Олейник. – Харьков: Харьковский государственный институт физической культуры, 2000. – 19 с.
13. Физическая культура и здоровье: сб. науч. трудов / КГИФК, ред. кол. В.В. Петровский (отв. ред.) и др. – К.: КГИФК, 1988. – 171 с.
14. Паркинсон С.Н. Искусство управления / С.Н. Паркинсон, М.К. Рустомджи. – М.: Фаир, 1997. – 272 с.
15. Рышковска Эва. Совершенствование управления массовыми физкультурными организациями Польской Народной Республики на примере «общества по распространению физической культуры» / Эва Рышковска. – К., 1983. – 204 с.
16. Пономарев Н.И. Социальные функции физической культуры и спорта. – М.: ФиС, 1974. – 310 с.
17. <http://dsmsu.gov.ua/index/ua/material/7789>
18. Луман Н. Эволюция. Пер. с нем./ А. Антоновский. М.: Издательство «Логос». 2005.- 256 с.

