

УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ ТА СПОРТУ

УДК 796.06.061.237

ЛЮ ЧЖИШУАН, ПРИХОДЬКО И. И.

Харьковская государственная академия физической культуры

Управленческие решения в государственных органах управления физической культуры

Аннотация. *Цель:* совершенствование технологии управленческой деятельности функции принятия управленческого решения в вопросе выбора того или иного варианта. **Материал и методы:** анализ литературных источников, анализ документов, организационный анализ. **Результаты:** в работе рассмотрены разнообразные формы управленческих решений, предложена структура таких решений в форме приказов, проанализированы приказы, принятые совместно с областными органами управлениями, определено количество выполненных приказов, выявлены причины невыполненных приказов, обозначены типовые решения принятых приказов и их корректировка. **Выводы:** необходимость принятия решений объясняется сознательным и целенаправленным характером человеческой деятельности, возникает на всех этапах процесса управления и составляет часть любой функции менеджмента. Совершенствование процесса принятия управленческих решений достигается за счет использования научного подхода, моделей и методов принятия решений.

Ключевые слова: анализ решений, структура, технология, региональные органы, управленческая деятельность, функции управления, приказы.

Введение. Одна из реальных возможностей повышения эффективности и качества оказания услуг населению заложена в сфере управления системой физической культуры. Повышение сложности и масштабности задач, стоящих перед системой физической культуры, требует введения последовательно и неуклонно осуществляемой системы мер в области организационных форм управления отраслью, рационализации технологии управленческого цикла, совершенствования стиля и методов управленческой деятельности.

Теория научного управления предусматривает следующие основные части: содержание, технология, функции, методы, принципы, структура, связи, результат [4].

Управленческое решение – это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели.

Возглавляет разработку управленческого решения лицо или орган управления, принимающее решение. Как правило, функции принятия решений по вопросам развития, стратегического планирования и текущего, оперативного управления разделены между первым и вторым лицами, осуществляющими менеджмент.

Связь исследования с научными программами, темами, планами. Работа выполнена в соответствии с Планом научно-исследовательской работы академии на 2013–2015 гг. «Методологические основы стратегического развития сферы физической культуры и спорта в регионе» (номер гос. регистрации 0113U004615).

Научная новизна исследования состоит в следующем:

- в теоретико-методологическом аспекте рассмотрена и обоснована система принятия управленческих решений в сфере физической культуры и спорта;

- осуществлен анализ принятия управленческих

решений (приказов) в областном управлении физической культуры и спорта;

- дана комплексная характеристика функции принятия управленческого решения в региональном органе управления физической культуры.

Практическая значимость исследования определяется тем, что выявленные технологические факты принятия управленческого решения (приказы) позволяют прогнозировать и осуществлять в органах управления физической культуры на научной основе более эффективные решения.

В методологическом плане данная работа вооружает руководителей органов управления физической культуры методами использования научного подхода в функциях принятия управленческих решений.

Объектом исследования являются региональные органы управления физической культуры и спорта, оказывающие управляющее воздействие на нижестоящие организации через функцию принятия управленческих решений.

Предметом исследования является организационно-управленческая деятельность областного управления по вопросам физической культуры и спорта по принятию управленческих решений.

Цель исследования: совершенствование технологии управленческой деятельности функции принятия управленческого решения в вопросе выбора того или иного варианта.

Задачи исследования:

1. Обосновать в теоретико-методологическом аспекте управления физической культурой функции принятия управленческих решений.
2. Выявить технологию осуществления функции принятия управленческих решений.
3. Определить формы, виды, сущность, принципы принятия управленческих решений.
4. Выполнить анализ принятых решений областным управлением по вопросам физической культуры и спорта.

Материал и методы исследования. Для решения указанных задач были использованы следующие методы исследования:

- анализ литературных источников;



- анализ документов;
- организационный анализ.

Анализ литературных источников. Изучению подлежали труды отечественных ученых М. В. Дутчака, В. В. Приходько, О. Н. Ждановой, Ю. П. Мичуды, С. В. Свистунова, зарубежных авторов К. А. Вороновой, И. И. Переверзина, В. Г. Никитушкина, Л. М. Аристовой, В. В. Галкина по вопросам общей теории управления государством, правовой науки, экономики, физической культуры. Изучались методы, формы, функции организации и управления физической культурой и спортом, целесообразность применения функций в управлении. Были проанализированы работы ученых кафедры менеджмента Харьковской государственной академии физической культуры. А. В. Горбенко, Г. Н. Путятиной, И. И. Приходько, В. И. Мудрика, С. А. Стадник, Н. В. Середы.

Анализ документов. Этот метод применялся для определения основных параметров в работе органов управления физической культуры и спорта, вытекающих из постановлений руководящих органов, данных статистической отчетности, основных показателей работы спортивных организаций, выявления общественного мнения о состоянии управления, зафиксированного в официальных документах.

Исследованию подвергались документы, созданные в областном управлении по физической культуре и спорту по принятию управленческих решений, приказов и постановлений.

Организационный анализ – это специфический метод науки управления. Его применение особенно оправдано при комплексном подходе к изучению управленческих решений, когда необходимо предварительно расчлнить изучаемый объект на отдельные его компоненты с последующей группировкой и классификацией полученных данных. На основе результатов организационного анализа были выявлены средства информационного обеспечения физической культуры и спорта, способствующие принятию управленческого решения.

Результаты исследования и их обсуждение.

В Европе, Азии, Африке, Америке работу по физической культуре и спорту сейчас проводят около трех миллионов различных организаций физкультурно-спортивной направленности. Руководителям и персоналу этих организаций ежедневно приходится решать широкий круг самых разнообразных вопросов и проблем – от проведения мероприятий внутри КФК, спортивных клубов до проведения грандиозных спортивно-зрелищных мероприятий – таких, например, как чемпионаты стран, континентов, мира и Олимпийских игр.

Работники органов управления физической культурой для решения стоящих перед ними задач должны добиться единства знаний, убеждений и практических действий в процессе их деятельности, уметь принимать правильные управленческие решения и в дальнейшем осуществлять контроль за их выполнением [1; 5].

При рассмотрении проблемы принятия управленческого решения (ПУР) мы исходили из того факта, что для любого процесса выработки и принятия решений, где бы и кем бы он ни осуществлялся, имеется общий характерный подход. Таким стержнем процесса ПУР являются его этапы, которые в определенной после-

довательности выполняют операции по выработке и реализации управленческих решений. В литературе среди ученых, изучающих теорию ПУР, нет единого мнения относительно количества этапов.

Процесс определенных действий при разработке и принятии управленческого решения будет более эффективным, если мы знаем, какие ролевые функции выполняет тот или иной специалист, находясь на разных должностях.

При разработке и принятии управленческого решения руководитель, независимо от занимаемой должности, выполняет разные роли, например, при сборе и обработке информации выступает как получатель информации; выстраивая систему подготовки и переподготовки кадров, он же выступает как стратег.

Проведенные исследования И. И. Приходько, В. М. Богмацер [4] позволили выявить более 50 операций, которые на разных уровнях управления (высшем, среднем, низшем) выполняет руководитель. Ролевые функции, выполняемые руководителем на разных уровнях, повторяются, однако их объем в зависимости от иерархии – разный. От правильности и своевременности принятия решений зависит эффективность работы любой физкультурно-спортивной организации. Поэтому важно, чтобы каждый специалист физической культуры и спорта овладел теоретическими знаниями и навыками технологии управленческих решений.

По форме управленческие решения по физической культуре и спорту принимаются в разнообразных формах [7].

Приказ – нормативно-правовой акт, издаваемый единолично руководителем государственной физкультурно-спортивной организации или его заместителем, действующими на основе единоначалия в целях разрешения основных и оперативных задач.

Распоряжение – правовой акт, издаваемый руководителем организации, главным образом коллегиального органа управления, в целях разрешения оперативных вопросов. Как правило, имеет ограниченный срок действия и касается узкого круга должностных лиц.

Постановление – нормативный акт, принимаемый коллегиально коллегией управления, спорткомитета, президиумом спортивной федерации или совета ДФСО. Постановление представляет собой целевое решение актуальной проблемы с указанием цели, путей и ресурсов, установлением сроков, исполнителей и организации контроля за выполнением.

План – это комплекс заданий, объединенных общей целью, которые необходимо выполнить в определенном порядке, последовательности и в установленные сроки.

Целевая программа – нормативный адресный документ, содержащий исчерпывающий комплекс взаимосвязанных заданий, осуществление которых обеспечивает эффективное достижение поставленных организацией целей в установленные сроки. Целевая комплексная программа включает мероприятия программно-методического, организационного и социально-экономического характера.

Бизнес-план – это документ, в котором дается комплексное описание основных аспектов планируемого будущего спортивной организации, анализиру-



ются возникающие при достижении цели проблемы и определяются финансовые ресурсы, необходимые для их решения.

В последние годы в сфере физической культуры и спорта широкое распространение получили управленческие решения в форме различных контрактов, договоров и т. д.

Для того чтобы разобраться во всем множестве разнообразных управленческих решений, по физической культуре и спорту, их принято классифицировать по нескольким признакам: по субъектам и иерархическим уровням управления; по объектам управления: для кого предназначено данное решение – спорткомитета, спортивной федерации, спортклубу, спортивному сооружению, спортивной школе и т. п.; по форме существования решения могут быть устными или письменными. По организации принятия управленческие решения подразделяются на индивидуальные, коллегиальные и коллективные. По социальной значимости одни решения являются исходными, определяющими, например, «Закон Украины о физической культуре и спорте», другие – производными. По времени действия решения можно разделить на оперативные и перспективные, стратегические. Подразделяют решения по объему и направленности содержания [2; 3; 7].

Одни управленческие решения содержат общую концепцию развития физической культуры и спорта в целом в стране, другие более конкретизированы и касаются одной или нескольких организаций физкультурно-спортивной направленности.

Управленческие решения должны приниматься в

рамках существующих у субъекта управления полномочий, прав и обязанностей спортивного руководителя. Различные виды управленческих решений определяют и разные способы их разработки и принятия, источники и содержание используемой информации, а также особенности реализации принятых решений.

В исследовании было проанализировано 210 приказов. Структура приказов в соответствии с классификацией управленческих решений представлена в таблице.

Массив приказов, изданных областным управлением по физической культуре и спорту, имеет схожие количественные показатели. Принятые решения направлены как правило на систему физической культуры и спорта в целом или ее отдельные подсистемы, соответствуя при этом общим концептуальным направлениям развития региона.

Существенно преобладают решения инициативные, доля которых превысила 90%. Объем наиболее значимых определяющих решений составил в среднем 3,4%. Принятие большинства приказов обусловлено необходимостью решения оперативных (текущих) вопросов и реагирования на периодически возникающие типичные ситуации, в том числе связанные с определенными видами спорта. Тактические приказы составили 6,1%. Среди согласованных приказов наиболее часто встречаются решения, выработанные совместно с управлением образования, здравоохранения, финансов.

Сопоставление массивов приказов по критерию содержательности, наиболее представительными являются группы приказов организационно-распо-

Структура приказов областного управления по физической культуре и спорту

Классификационные признаки	Виды решений	Количество	
		абс.	%
По степени активности участников процесса управления	1. Инициативные, плановые	190	90,1
	2. Во исполнение указания вышестоящих органов управления	20	9,9
	Итого	210	100
По содержанию	1. Организационно-распорядительные	65	30,8
	2. По связям с городами и районами	44	20,8
	3. Административно-хозяйственные (спортсооружения)	40	19,3
	4. Работа с ДЮСШ	13	6,3
	5. По работе с кадрами	48	22,8
	Итого	210	100
По времени исполнения	Стратегические (долгосрочные)	2	0,9
	Тактические (годовые)	13	6,1
	Текущие (оперативные)	38	18,4
	Рутинные (периодические)	157	74,6
	Итого	210	100

рядительного характера 30,8%, состояние работы с кадрами 22,8%, приказы административно-хозяйственной направленности 19,3% по связям городов и районов 20,8%.

Кадровые решения, являющиеся наиболее приоритетными, связаны в основном с вопросами повышения квалификации, проблемами использования и расстановки кадров.

В структуре приказов очень высока доля типовых решений по организации и проведению различных спортивных соревнований, совещаний, семинаров.

Подобные организационно-распорядительные решения, наряду с большинством административно-хозяйственных приказов, представляют собой управленческие решения, классифицируемые как рутинные, имеющие достаточно четкую и заранее предписанную регламентацию их принятия, оформления и доведения до исполнителей.

Доля рутинных решений в массиве приказов составила в среднем 74,6%, значительно превысив при этом объемы текущих, тактических и особенно стратегических решений. За анализируемый период принято немногим более 6% тактических решений и менее 1% решений стратегических. На долю текущих управленческих решений приходится в среднем 18,4% приказов. По результатам проведенного исследования лишь малая часть управленческих решений, приказов (25%) содержит четкие планы и программы реализации намеченных мероприятий, конкретные сроки исполнения и формы доведения решения до исполнителей.

Результаты проведенного анализа состава управленческих решений позволили выявить группу типовых решений, на долю которых приходится более 20% всех принятых приказов. В эту группу вошли однотипные приказы, издаваемые каждый год или несколько раз в течение года. Выполнение решения, в свою очередь, зависит от качества плана реализации, определяется подбором исполнителей, ресурсным обеспечением, организацией оперативной работы, системой контроля исполнения, своевременной корректировкой решения. Помимо этого, существенное влияние на реализацию решения оказывают волевые особенности руководителя, психология исполнителей.

Организация выполнения решения начинается с разъяснения смысла и значения принятого решения, особенностей организационных мероприятий, планируемых результатов. После того, как началась реализация решения, важную роль приобретает контроль за ходом его выполнения. Его главная задача – обеспечить достижение намеченных целей, предотвратить срыв принятого решения. Для этого необходимы систематический анализ хода реализации решения,

своевременное выявление отклонений от заданной программы и принятие мер по их ликвидации.

При реализации распоряжений и приказов основной причиной корректировок явилась необходимость уточнения сроков выполнения, соответственно в 11,5 и 14,8% случаев.

С целью интегральной оценки процесса принятия управленческих решений проводился анализ их выполнимости, т. е. изучались конечные результаты управленческой деятельности. В качестве критериев были выбраны своевременность и полнота исполнения решений. По официальным данным, более 65% решений реализованы в срок. Сроки исполнения 35,0% решений не были выдержаны. Главным образом это происходило из-за установления нереальных сроков исполнения и зависело непосредственно от самих исполнителей. Сроки перенесенных решений в связи с недостаточностью материально-технического обеспечения составили 15,5%.

Группа нереализованных решений в основном состоит из частично выполненных 14,1%. Основными причинами, влекущими за собой невыполнение решений, являются отношение самих исполнителей (84,9%) и отсутствие необходимого материально-технического обеспечения (15,1%).

Таким образом, из проведенного анализа очевидна необходимость совершенствования организации процесса управления, целесообразность более широкого использования современных технологий. Анализ теории и практики управления позволил установить необходимость применения научных подходов.

Выводы:

1. Увеличение количества информации в физкультурных организациях, разработка планов, заданий конкретным исполнителям требует специальной подготовки организационно-управленческих кадров. Необходимость принятия решений объясняется сознательным и целенаправленным характером человеческой деятельности, возникает на всех этапах процесса управления и составляет часть любой функции менеджмента.

2. Принятие решения – не одномоментный акт, а результат процесса, имеющего определенную продолжительность и структуру. Совершенствование процесса принятия управленческих решений и соответственно повышение качества принимаемых решений достигается за счет использования научного подхода, моделей и методов принятия решений в органах управления физической культуры и спорта.

Перспективы дальнейших исследований в том, что в органах управления будут исследоваться другие функции управления, а именно: планирование, организация, контроль, в том числе и в провинциях Китайской Народной Республики.

Список использованной литературы:

1. Горбенко А. В. *Организационные и управленческие аспекты развития физической культуры и спорта в Украине* / А. В. Горбенко, В. И. Мудрик, И. И. Приходько, Г. Н. Путятин // *Слобожанський науково-спортивний вісник*. – Харків : ХДАФК, 2004. – С. 152–162.
2. Мудрик В. *Оценка деятельности управлений и спорткомитетов на основе анализа управленческих решений* / В. Мудрик, И. Приходько, В. Христов // Четвертий міжнародний конгрес «Олімпійський спорт і спорт для всіх Київ». – 2000. – 495 с.
3. Путятин Г. М. *Організаційні аспекти оптимізації діяльності спортивних шкіл на основі програмно-цільового управління* : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук ф.в.с. / Г. М. Путятин. – Харків, 2007. – 20 с.
4. Приходько И.И. *Проблемы развития ФКС* / И. И. Приходько, В. М. Богмацер // *Современные проблемы развития ФКС*. – Белгород, 1997. – С. 405–409.
5. Приходько І. І. *Організація і менеджмент фізичної культури* : [Навчальний посібник для студентів 1 курсу] / І. І. При-



хотько, О. В. Горбенко, Г. М. Путятіна. – Х. : ХДАФК, 2009. – 152 с.

6. Приходько И. И. Организация и методика массовой физической культуры : [Учебное пособие для студентов ВУЗ физкультурно-спортивного профиля] / И. И. Приходько, С. А. Стадник. – Харьков : ХГАФК, 2011. – 164 с.

7. Приходько И. И. Организация и менеджмент физической культуры : [Навчальний посібник для студентів папряму підготовки Фізичне виховання] / И. И. Приходько. – Х. : Цифрова друкарня № 1, 2013. – 178 с.

8. Приходько И. И., Хуан Янь. Технология разработки целевых комплексных программ в сфере ФК и С / И. И. Приходько, Янь Хуан // Слобожанський науково-спортивний вісник. – Харьков : ХГАФК, 2008. – С. 162–163.

Стаття надійшла до редакції: 10.03.2015 р.

Опубліковано: 30.04.2015 р.

Анотація. Лю Чжишуан, Приходько И. И. Управлінські рішення у державних органах управління фізичної культури.

Мета: удосконалення технології управлінської діяльності функції прийняття управлінського рішення при виборі того чи іншого варіанту. **Матеріал і методи:** аналіз літературних джерел, аналіз документів, організаційний аналіз. **Результати:** у роботі розглянуто різні форми управлінських рішень, запропонована структура рішень у формі наказів, проаналізовані накази, які прийнято сумісно з обласними органами управління, визначено кількість виконаних наказів, виявлені причини невиконання наказів, відображено типові рішення прийнятих наказів та їх корекція. **Висновки:** необхідність прийняття рішень пояснюється свідомим і спрямованим характером людської діяльності. Удосконалення процесу прийняття управлінських рішень досягається за рахунок використання наукового підходу, моделей и методів прийняття рішень.

Ключові слова: аналіз рішень, структура, технологія, регіональні органи, управлінська діяльність, функції управління, прикази.

Abstract. Lu Chzyshuan, Prikhodko I. The management decisions in government management structure of physical training. Purpose: is to improve the technology of management decision as for the function of making decision in the problem of choosing the variant. **Material and Methods:** analysis of scientific sources, analysis of the documents, organizational analysis. **Results:** different forms of management decisions are done, the structure of the decisions in the forms of orders are offered, the orders that are created due to the regional management structure are analysed, the quantity of fulfilled orders are shown, the reasons of unfulfilled orders are observed, the typical decisions of the orders and their corrections are done. **Conclusions:** the necessity of making the decisions are explained by conscious and aimed character of human's activity. The improvement of making the management decisions are done according to the use of scientific approach, different models and methods of making decisions in the management structure of physical training and sport.

Keywords: analysis of decisions, structure, technology, regional management structure, management activity, management functions, orders.

References:

1. Gorbenko A. V., Mudrik V. I., Prikhodko I. I., Putyatina G. N. Slobozans'kij nauk.-sport. visn. [Slobozhanskyi science and sport bulletin], Kharkiv, 2004, pp. 152–162. (rus)
2. Mudrik V., Prikhodko I., Khristoyev V. Chetvertiy mezhdunarodnyy kongres «Olimpiyskiy sport i sport dlya vsikh Kiiv» [Fourth International Congress "Olympic sport and sport for all Kyiv"], 2000, 495 p. (rus)
3. Putyatina G.M. Organizatsiyni aspekti optimizatsii diyalnosti sportivnikh shkil na osnovi programno-tsilovogo upravlinnya : avtoref. kand.nauk f.v.s. [Organizational aspects of optimization of sports schools based on program-based management : PhD thesis], Kharkiv, 2007, 20 p. (ukr)
4. Prikhodko I. I., Bogmatser V. M. Sovremennyye problemy razvitiya FKS [Modern Problems of development FCC], Belgorod, 1997, pp. 405–409. (rus)
5. Prikhodko I. I. Organizatsiya i menedzhment fizichnoi kulturi [Organization and Management of Physical Education], Kharkiv, 2009, 152 p. (ukr)
6. Prikhodko I. I., Stadnik S. A. Organizatsiya i metodika massovoy fizicheskoy kultury [Organization and methods of mass physical culture], Kharkiv, 2011, 164 p. (rus)
7. Prikhodko I. I. Organizatsiya i menedzhment fizichnoi kulturi [Organization and Management of Physical Education], Kharkiv, vol. 1, 2013, 178 p. (ukr)
8. Prikhodko I. I., Khuan Yan. Slobozans'kij nauk.-sport. visn. [Slobozhanskyi science and sport bulletin], Kharkiv, 2008, pp. 162–163. (rus)

Received: 10.03.2015.

Published: 30.04.2015.

Лю Чжишуан: Харківська державна академія фізичної культури: вул. Клочківська 99, Харків, 61058, Україна.

Лю Чжишуан: Харьковская государственная академия физической культуры: ул. Клочковская 99, г. Харьков, 61058, Украина.

Lu Chzyshuan: Kharkiv State Academy of Physical Culture: Klochkivska str. 99, Kharkiv, 61058, Ukraine.

ORCID.ORG/0000-0001-8153-5821

E-mail: 339210664@qq.com

Приходько Іван Іванович: к. пед. н., професор; Харківська державна академія фізичної культури: вул. Клочківська 99, Харків, 61058, Україна.

Приходько Иван Иванович: к. пед. н., профессор; Харьковская государственная академия физической культуры: ул. Клочковская 99, г. Харьков, 61058, Украина.

Ivan Prikhodko: PhD (Pedagogical), Professor; Kharkiv State Academy of Physical Culture: Klochkivska str. 99, Kharkiv, 61058, Ukraine.

E-mail: 339210664@qq.com

Бібліографічний опис статті:

Лю Чжишуан. Управленческие решения в государственных органах управления физической культуры / Лю Чжишуан, И. И. Приходько // Слобожанський науково-спортивний вісник. – Харьков : ХДАФК, 2015. – № 2(46). – С. 113–117. – dx.doi.org/10.15391/sns.v.2015-2.022