

## ЦІЛЬОВЕ ПРОГРАМУВАННЯ В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ

Андрій СЕРГЕСЬВ

*Дніпропетровський державний інститут фізичної культури і спорту*

**Анотація.** У статті проведено аналіз численних літературних джерел, які присвячені вивченню процесу застосування програмно-цільового методу управління сферою фізичної культури і спорту. Виокремлено головні принципи розробки та послідовні стадії, що уточнюють цільовий і ресурсний аспекти програм. Значну увагу приділено технології реалізації програмно-цільового методу управління. Проаналізовано думку сучасних дослідників, щоб установити визначальні ознаки програмно-цільового управління.

**Ключові слова:** цільове програмування, система державного управління, проблеми суспільного здоров'я, сукупність методів.

**Постановка проблеми.** Фізична культура й спорт є невід'ємною складовою здорового способу життя. У нинішніх умовах фізкультурно-спортивні послуги – важливий чинник фізичного й духовного розвитку людини, зміцнення здоров'я нації, профілактики захворювань, формування людського капіталу, продовження творчого довголіття, активної організації відпочинку населення. Водночас упродовж останніх десятиріч в країні спостерігаються низькі показники здоров'я й фізичного розвитку дітей і молоді, тривалості життя населення. Особливу тривогу викликає стан здоров'я населення, яке працює, що обумовлено низьким рівнем реальних доходів, поширеністю шкідливих звичок, сучасною економічною кризою. Це потребує вирішення комплексу соціальних і економічних проблем у сфері фізичної культури й спорту (ФКіС) [5].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасних умовах традиційні форми фізкультури й спорту за місцем навчання, роботи й проживання населення втратили актуальність, зросла кількість платних фізкультурно-спортивних послуг, зменшилась їхня доступність для багатьох груп населення. У трудових і навчальних колективах відсутні достатні кошти на розвиток фізичної культури та масового спорту при низькій оплаті праці викладачів і тренерів, скорочується кількість й кваліфікація фахівців з фізкультурно-спортивної роботи, загострюються проблеми ремонту, реконструкції й будівництва сучасних спортивних споруд [6]. З низкою серйозних проблем зіштовхується також і спорт вищих досягнень. Насамперед вони обумовлені зниженням конкурентоспроможності системи підготовки спортсменів високої кваліфікації, втратою досвідчених тренерських кадрів і провідних спортсменів, недосконалістю фінансового, матеріально-технічного, науково-методичного, інформаційного забезпечення й медичного обслуговування спортсменів [9].

Водночас висока значущість фізкультурно-спортивних послуг у рішенні проблем суспільного здоров'я, розвитку людського потенціалу при переході до ринкової економіки вимагає вирішення завдань з їхнього активного розвитку в усіх адміністративно-територіальних одиницях країни. При цьому важлива як оцінювання фактичного стану розвитку ФКіС в межах територій, так і пошук та застосування сучасних механізмів управлінського впливу для забезпечення довгострокового розвитку фізкультурно-спортивного руху на місцях, одним з яких є цільове програмування.

**Мета дослідження** – обґрунтувати теоретичні та практичні аспекти впровадження цільового програмування для підвищення ефективності системи державного управління розвитком ФКіС.

**Завдання дослідження:**

1. Визначити загальнотеоретичні основи застосування цільового програмування в управлінні розвитком сфери ФКіС.

2. Обґрунтувати шляхи підвищення ефективності управління розвитком сфери фізичної культури і спорту в адміністративно-територіальній одиниці на основі застосування засобів цільового програмування.

**Методи дослідження.** Вибір методів досліджень визначається поставленими завданнями та наявними вимогами до проведення педагогічних досліджень. Під час дослідження використовуватися такі методи:

1. Аналіз літературних джерел та офіційних документів.
2. Системний аналіз.
3. Метод порівняння та зіставлення.

**Організація дослідження.** Дослідження теми розпочато автором 2013 р. Для проведення дослідження визначено інформаційне поле, що підлягає вивченню. У рамках вказаної мети проведено збір та аналіз первинної інформації, опрацьовано теоретичну складову проблеми.

Стабільність розвитку сфери фізичної культури і спорту, її життєздатність і ефективність діяльності в умовах ринкових відносин нерозривно пов'язані з безперервним удосконаленням. Тому з методологічної погляду дослідження системи управління фізичною культурою і спортом є актуальним. У зв'язку з цим дослідження має здійснюватися з урахуванням теоретико-методологічних засад наукової галузі «Державне управління», теорії держави і права, педагогіки, психології, соціології, фізичного виховання та ін. Цільове програмування фахівці аналізують в контексті використання програмно-цільового управління в системі державного управління соціально-економічними процесами країни, яке трактується дослідниками як управління від прикінцевих завдань суспільства як сукупність методів, що базуються на тимчасовій локальованій централізації управління процесами вирішення проблем соціально-економічного розвитку, зміст яких визначається специфікою проблем, особливостями системи управління, існуючим науковим інструментарієм.

Програмно-цільове управління – один із видів управління, в основі якого лежить орієнтація діяльності на досягнення мети, передбачених програмою. При програмному управлінні в основу ставиться неорганізаційна структура, що склалася, а управління елементами програми, програмними діями.

Основу програмно-цільового управління становить розробка комплексної цільової програми. Будь-яка комплексна цільова програма характеризується певними ознаками. По-перше, це наявність мети. Важливою характеристикою програми є чітка цільова установка. Визначити мету для вирішення проблеми досить складно, особливо при розробці комплексної програми, оскільки вона розрахована на вирішення багатьох проблем упродовж тривалого періоду.

Другою ознакою комплексної цільової програми є наявність ресурсів. Для реалізації будь-якої програми потрібні певні ресурси: матеріальні, трудові і фінансові. Тому важливою характеристикою програми є кількісне визначення ресурсів для здійснення кожної мети і підмети з розподілом на періоди протягом загального терміну виконання програми.

Третьою характеристикою програми є обмеження ресурсів. Лише в окремих випадках певний ресурс може бути використаний у будь-якій кількості. Це зумовлює послідовний підхід до розробки програми. Після розрахунку потреби ресурсів і встановлення обмежень виявляють дефіцит ресурсів. Для його уникнення переглядають нормативи споживання, розробку заходів щодо економії ресурсів, заміну одного виду ресурсів іншим, застосовують часткову зміну цілей програми. До речі, такі заходи щодо зменшення потреби в ресурсах доцільні і в умовах бездефіцитності ресурсів.

Важливим для розуміння суті комплексної цільової програми є те, що вона поділяється на підпрограми. Комплексний характер програми викликає потребу здійснення технічних, економічних, ідеологічних, екологічних, створює підпрограми, які також складаються з підпрограм нижчого правових та інших заходів. Перелік цих заходів щодо кожного напряму порядку.

Таким чином, обов'язковими ознаками цільової комплексної програми є наявність сформульованих завдань, розрахунок необхідних ресурсів та їх джерел, урахування обмежень ресурсів і розчленування програми на підпрограми.

Російські фахівці з проблем управління сферою фізичної культури і спорту М.І. Золотов, В.В. Кузін, М.Є. Кутепов, С.Г. Сейранов розглядають програмний (проектний) менеджмент як діяльність щодо управління не постійними, а тимчасовими об'єктами, якими виступають окремі програми, проекти тощо або їх сукупність. Вони виокремлюють програмний

(проектний) менеджмент як специфічний функціональний різновид менеджменту і пов'язують його з необхідністю швидкої адаптації діяльності фізкультурно-спортивних організацій до умов постійно змінної зовнішньої середовища. У зв'язку з цим для вирішення проблем, які виникають формуються спеціальні (тимчасові) колективи, що відповідають за розробку та реалізацію відповідної програми або проекту [7].

Програмування в науковій літературі пов'язується з державним управлінням. Дослідники вважають його формою або феноменом державного регулювання економіки, відзначаючи, що суть його полягає в аналізі стану національної економіки, виявленні проблем, які не можуть вирішити ринкові механізми, розробці та реалізації окремих програм [3]. Таким чином, на думку сучасних дослідників, визначальними ознаками програмно-цільового управління слід визнати такі: базування на системному аналізі ситуації; цільова орієнтація у вирішенні проблем; розробка і реалізація програм як основного інструменту при досягненні мети; зосередження зусиль на вирішенні пріоритетних завдань і виконанні пріоритетних заходів; концентрація ресурсів.

Аналіз літературних джерел, присвячених програмно-цільовому управлінню, надав змогу визначити головні характеристики технології його реалізації. Дослідники стверджують, що процес застосування програмно-цільового методу управління складається з чотирьох послідовних стадій, що послідовно уточнюють цільовий і ресурсний аспекти програм. На першій стадії (підготовчій) відбираються можливі варіанти вирішення проблеми. Далі (попередня стадія) аналізується сформований стан і обґрунтовується вихідне завдання на розробку програми.

Відомий фахівець з соціального управління В.Г. Афанасьєв обґрунтовує технологію реалізації програмно-цільового методу управління, якою передбачено шість стадій:

- пізнавальна – вивчення ситуації, сьогодення і, можливо, майбутнього стану системи, виявлення проблем, ресурсів і перспектив;

- цільова – формулювання головної мети, її розбір на підмети, побудова дерева завдань;

- стратегічна – вироблення стратегії реалізації мети, розробка й опис заходів досягнення мети, визначення необхідних ресурсів, орієнтованих термінів;

- організаційна – створення системи як сукупності організацій, необхідних для досягнення мети, реалізації програми, формування органа керування системою організацій, що беруть участь у програмі;

- реалізаційно-практична – здійснення програми системою відповідних організацій;

- результуюча – підведення підсумків [2].

Водночас російський дослідник проблем управління фізичною культурою і спортом І.І. Переверзін вирізняє чотири етапи процесу формування цільової програми:

- *аналітичний етап*, упродовж якого здійснюється всебічний аналіз проблемних ситуацій, що виникають у рамках стратегічних пріоритетів об'єкта цільового планування. При цьому з'ясовується об'єктивний стан сфери життєдіяльності, що не відповідає визначеним нормам і характеризується незадоволенням населенням можливістю реалізації певних потреб, наявністю негативних тенденцій та розрив між бажаним та фактичним рівнями розвитку. На цьому етапі також формулюється мета передбачуваних змін;

- *етап визначення стратегії*, у процесі якого визначається довгочасний напрям або комбінація напрямів, за яким слід шукати шляхи досягнення сформульованої мети;

- *етап формування програми*. Під час цього етапу виокремлюють головні завдання та заходи щодо їхньої реалізації, визначається розбивка з основних часових показників;

- *етап оцінювання фінансових та ресурсних можливостей*. Його зміст становить оцінювання фінансових можливостей для реалізації цільової програми й визначення можливих джерел покриття витрат [8].

Значну увагу дослідники надають аналізу процесу підготовки та розробки комплексних цільових програм. Наприклад, Є.П. Голубков визначає чотири етапи розробки програми: цільова розробка і аналіз шляхів виконання програми; проектно-наукова розробка; структурна розробка; ресурсна розробка та окремий етап ув'язування програми з планами економічного та соціального розвитку [4].

Дослідники Ю.М. Самохін та Є.Д. Новиков виокремлюють такі п'ять етапів:

- підготовчий: здійснюється вибір проблеми, розв'язуваною програмою, окреслюються можливі межі, масштаби проблеми, представляється пропозиція, на основі якого приймається рішення про попередню розробку програми;

- попередній: глибоко аналізується наявний стан проблеми, готуються вихідні завдання по її розробці. Тут точно окреслюється суспільна потреба, задовольнити яку звичайними методами без програми неможливо, визначається головна мета і сукупність великих підзавдань, установлюються цільові нормативи і варіанти укрупнених заходів щодо досягнення завдань, потрібні ресурси, орієнтовані терміни і відповідальні виконавці. На цій стадії здійснюються прогностичні розрахунки, складається план організації розробки і реалізації програми, обговорюється можлива система управління програмою;

- етап цільової розробки: структуризація вихідної мети, побудова дерева завдань;

- етап формування варіантів програми: пошук альтернатив реалізації завдань;

- етап оцінювання і вибору ефективних варіантів: звуження кола альтернатив;

- етап деталізації й оформлення програми: переклад варіантів на мову плану [1].

На думку Б.А. Чумаченко та співавторів, слід виокремити десять етапів формування цільових комплексних програм: попередній аналіз стану системи, складання прогнозу розвитку системи; розробка плану формування програми; інформаційне забезпечення розробників; визначення підзавдань програми; деталізація програми на підпрограми; розробка варіантів руху цілей; системний аналіз варіантів дій і ресурсів; вибір оптимальних варіантів; узагальнення матеріалів і складання зведеної програми [10].

Як бачимо, найпильнішу увагу дослідників сконцентровано на аналізі технологічних етапів програмно-цільового управління. Проте єдиного погляду стосовно кількості, складу та змісту етапів серед фахівців немає.

**Висновок.** Під час дослідження визначено, що різні наукові погляди не дають одностайності розуміння самого визначення програмно-цільового методу. Вивчаючи проблему застосування методу у сучасному управлінні сферою фізичної культури і спорту треба зазначити, що загальнотеоретичні основи потребують додаткового всебічного вивчення. У дослідженнях вчених доведено, що програмно-цільовий метод є однією з основних форм комплексного, системного підходу до процесів управління об'єктами у сфері ФКіС.

Застосування основних методологічних принципів планування, таких як, пропорційності, пріоритетності, узгодження завдань і мети, пріоритету соціальної направленості, надає додаткові можливості застосування програмно-цільового методу саме в управлінні фізичної культури і спорту як сфери значної соціальної направленості.

У дослідженні теоретично обґрунтовано основні переваги використання програмно-цільового методу державного управління, які полягають у такому:

- спонукає керівників мислити перспективно;

- призводить до більш чіткої координації зусиль;

- призводить до встановлення показників для подальшого контролю;

- змушує керівні органи чіткіше визначати свої завдання;

- наочно демонструє взаємозв'язки керування й обов'язки всіх посадових осіб, задля досягнення наочного результату;

- надає саме цій сфері більшої результативності у вирішенні завдань соціально-оздоровчої державної програми.

**Перспективи подальших досліджень полягають** у виявленні передумов формування та науковому обґрунтуванні шляхів удосконалення управління розвитком фізичної культури і спорту в адміністративно-територіальній одиниці та систематизації наукових поглядів, що вивчають проблему застосування програмно-цільового планування.

## Список літератури

1. Алешин В. В. Стадион как социально-педагогический объект менеджмента / В. В. Алешин, И.И. Переверзин // Современные проблемы и концепции развития физической культуры и спорта. – 1997. – Ч. 1. – С. 73–86.
2. Афанасьев В. Г. Программно-целевое планирование и управление / В. Г. Афанасьев. – М. : Знание, 1980. – 64 с.
3. Гаврилов А. И. Государственное и региональное управление / А. И. Гаврилов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 239 с.
4. Голубков Е. П. Программно-целевой метод управления / Е. П. Голубков. – М. : Знание, 1980. – 64 с.
5. Дутчак М. В. Спорт для всіх в Україні: теорія та практика : монографія / М. В. Дутчак. – К. : Олімпійська література, 2009. – 280 с.
6. Імас Є. Економічні проблеми розвитку сфери фізичної культури і спорту в перехідних суспільних системах / Є. Імас, Ю. Мічуда // Економіка держави. – 2006. – № 7. – С. 40–43.
7. Менеджмент и экономика физической культуры и спорта : учеб. пособие / М. И. Золотов, В. В. Кузин, М. Е. Кутепов, С. Г. Сейранов. – М. : Академия, 2001. – 432 с.
8. Переверзин И. И. Искусство спортивного менеджмента / И. И. Переверзин. – М. : Советский спорт, 2004. – 416 с.
9. Платонов В. Н. Спорт высших достижений и подготовка национальных команд к Олимпийским играм: отечественный и зарубежный опыт: история и современность / В. Н. Платонов. – М. : Советский спорт, 2010. – 310 с.
10. Чумаченко Б. А. Программно-целевые методы управления в экономике развитых капиталистических стран / Б. А. Чумаченко, Е. П. Власов, Н. В. Медзяновская. – М. : МНИИПУ, 1989. – 123 с.

ЦЕЛЕВОЕ ПРОГРАММИРОВАНИЕ  
В УПРАВЛЕНИИ РАЗВИТИЕМ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА

Андрей СЕРГЕЕВ

*Днепропетровский государственный институт физической культуры и спорта*

**Аннотация.** В статье проведен анализ многочисленных литературных источников, посвященных изучению процесса использования программно-целевого метода управления сферой физической культуры и спорта. Выделены основные принципы разработки и последовательные стадии, уточняющие целевой и ресурсный аспекты программ. Значительное внимание уделено технологии реализации программно-целевого метода управления. Проанализированы мнения современных исследователей с целью установить определяющие признаки программно-целевого управления.

**Ключевые слова:** целевое программирование, система государственного управления, проблемы общественного здоровья, совокупность методов.

TARGET ORIENTED PROGRAMS  
IN DEVELOPMENT PHYSICAL CULTURE AND SPORT

Andrew SERGEEV

*Dnipropetrovsk State Institute of Physical Culture and Sport*

**Abstract.** In the process of working there have been analyze numerous literature sources, dedicated to process application of target-oriented method management of physical culture and sport. There have been allocated general principles and sequential stages that clarify the resource aspects of programs. Great attention is given to technology realisation of target-oriented method. Also have the we analyze opinion of advanced researchers to identify signs of target-oriented method.

**Keywords:** target-oriented development, mechanism management, state management system, public health problem, target-oriented complex program, indicators of health.