

775

КИЕВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ИНСТИТУТ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ

На правах рукописи

Приходько Владимир Васильевич

ИССЛЕДОВАНИЕ ПУТЕЙ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМИТЕТОВ ПО ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬ-  
ТУРЕ И СПОРТУ В УСЛОВИЯХ МАЛЫХ И СРЕДНИХ  
ГОРОДОВ

ИЗ. 00. 04 - теория и методика физического  
воспитания и спортивной  
тренировки

А В Т О Р Е Ф Е Р А Т

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата педагогических наук

Киев - 1981

Работа выполнена в Киевском государственном институте  
физической культуры

Научный руководитель:

Кандидат педагогических наук, доцент А.Н.Теплер

Официальные оппоненты:

Доктор педагогических наук, профессор Н.Н.Бутров

доктор философских наук, профессор С.С.Гурвич

Ведущая организация - Львовский государственный  
институт физической культуры.

Защита состоится "4" сентября 1981 г. в 14 час.

30 мин. на заседании специализированного Совета КСУС.0  
Киевского государственного института физической  
культуры /252005, г.Киев, ул.Физкультуры, I/.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке  
Киевского государственного института физической  
культуры по адресу: г.Киев, ул.Физкультуры, I.

Автореферат разослан "22" сентября 1981 г.

Ученый секретарь специализированного  
Совета  
кандидат педагогических наук, доцент

А.В.ВОЛКОВ

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность выполненного исследования порождена требованием совершенствовать управление физкультурным движением на основе научного подхода. Важным направлением совершенствования управления является улучшение планирования, как его основного звена, переход к целевому и программно-целевому планированию и управлению на базе этих планов. Тов. Л.И.Брежнев, определяя пути совершенствования планирования народного хозяйства, отмечает необходимость широко использовать метод целевых программ. "Каждая такая программа должна представлять собой обоснованный, опирающийся на точные расчеты план мероприятий, нацеленных на конечный результат, на полное решение той или иной проблемы". /1/

Трудность совершенствования управления в сфере физической культуры и спорта заключается в необходимости накопления специфических знаний, критическом переосмотре отношения к традиционному планированию и совершенствованию стиля мышления физкультурных работников. Поэтому столь необходимо научное обоснование способов и порядка перехода к программно-целевому планированию и управлению в различных подсистемах Комитета по физической культуре и спорту.

Таковы основные факторы, определившие научную и практическую потребность повышения эффективности управления со стороны комитетов по физической культуре и спорту в небольших /малых с числом жителей от 20 до 50 и средних от 50 до 100 тысяч человек/ городах посредством использования целевого и программно-целевого планирования.

Существующие знания о целевом и программно-целевом планировании преимущественно представляют собой абстрактные теоретические модели, содержащие генеральные представления о социальном и программном управлении, апробированные в других сферах народного хозяйства. Степень реального соответствия

1. Брежнев Л.И. Речь на Пленуме Центрального Комитета КПСС 21 октября 1980 г.; Постановление Пленума ЦК КПСС. - М.: Политиздат, 1980, с. 12.



таких знаний возможностям и задачам управления спортивными организациями неизвестна. Только разработка и проверка моделей использования программно-целевого управления, основанных на общих положениях теории управления и соотнесенных с практикой руководства физкультурным движением в небольших городах позволяет получить доказательное знание.

Исходя из этого, мы определили проблему исследования как несоответствие традиционных форм и методов деятельности комитетов по физической культуре и спорту небольших городов новым задачам развития физической культуры.

Проблемность ситуации становится совершенно очевидной в свете доклада товарища Л.И.Брежнева на XXVI съезде партии.

В отчетном докладе ЦК КПСС отмечается, что "совершенствование организационных структур управления не терпит косности. Нельзя приспосабливать живой, развивающийся механизм управления к устоявшимся, привычным формам. Наоборот, формы должны приводиться в соответствие с изменяющимися хозяйственными задачами". /1/.

Основной гипотезой послужили предположения о возможности исследования управленческой ситуации с позиций системно-комплексного подхода, и использования целевой программы для существенного совершенствования структуры и функций управления городской физкультурной организацией.

Цель исследования заключалась в том, чтобы теоретически обосновать и экспериментально проверить пути повышения эффективности деятельности комитетов по физической культуре и спорту малых и средних городов на основе применения передовых методов организации государственного управления.

Задачи исследования:

I. Целенаправленно изучить и соотнести с положениями теории передовой опыт совершенствования управленческой деятельности комитетов по физической культуре и спорту в условиях малых

I. Отчет Центрального Комитета КПСС XXVI съезду Коммунистической партии Советского Союза и очередные задачи партии в области внутренней и внешней политики. "Правда", от 24.02.81 г.

и средних городов.

2. Определить условия рационализации управления развитием физической культуры и спорта в малых и средних городах на основе преимущественного использования традиционных форм и методов руководства.

3. Определить пути рационализации деятельности спорткомитетов малых и средних городов на основе использования методов научного управления, изучив специфику их применения и ограничения методов объективными условиями деятельности физкультурных организаций.

4. Путем анализа основных данных развития физической культуры и спорта, характеризующих оущность сложившихся форм управления физкультурным движением в подобных городах, их сравнения с результатами экспериментальной деятельности, показать преимущества предлагаемой системы управления перед традиционной практикой работы.

Объектом исследования явилась практическая деятельность комитетов по физической культуре и спорту малых и средних городов областного подчинения не областных центров Юго-Западного экономического района /1/.

Предметом исследования была избрана управленческая деятельность комитета по физической культуре и спорту г.Нежина Черниговской области в процессе решения общегосударственных задач достижения всенародности занятий физическими упражнениями и подготовки спортсменов высокого класса.

Приступая к диссертационному эксперименту мы полагали, что полученные выводы и практические предложения могут быть перенесены методом индукции на все небольшие города областного подчинения не областные центры Юго-Западного экономического района СССР, на территории которого проводилось исследование.

1. По состоянию на 1 января 1980 г. в Юго-Западном экономическом районе насчитывалось 34 города этой категории. См.: СССР. Административно-территориальное деление советских республик /На 1 января 1980 г./ - М., 1980.



4

Согласно принципам взаимосвязи единичного, особенного и всеобщего выводы могут послужить основанием для выбора путей повышения эффективности деятельности комитетов в подобных городах Украинской ССР в целом.

Физкультурно-спортивная организация г. Нежина соотносилась с избранными в качестве контрольных организациями Дрогобыча и Каменец-Подольска относящихся, согласно представлений экономической географии, к той же типологической подгруппе /1/

К началу исследования эти города по существу занимали промежуточное положение между малыми и средними городами, что делало нашу выборку репрезентативной и давало возможность распространить выводы работы по отношению к двум категориям городов.

В работе широко использован, основывающийся на марксистско-ленинской методологии системный подход, позволяющий усилить целенаправленность традиционных методов исследований проблем управления физкультурным движением.

Для решения поставленных задач использовались следующие методы исследования:

1. Изучение документов и материалов, посвященных проблемам развития физической культуры и спорта, работ в области теории социального управления, социологии, демографии и экономической географии.

2. Изучение и обобщение опыта совершенствования управления физической культурой и спортом в малых и средних городах.

3. Опрос в ходе оповещений и интервью, метод экспертных оценок.

4. Метод организационно-управленческого педагогического эксперимента.

5. Метод включенного наблюдения при внедрении и изучении последствий экспериментальных нововведений.

И. Питиренко Ю.И. Развитие городов и городское расселение в Украинской ССР. Особенности развития и размещения, типология, территориальные системы и перспективы. - Киев, Наукова думка, 1972.

6. Методы системопрактики: процедуры системного анализа, операционное описание, построение "дерева" целей развития, внедрение целевого и программно-целевого планирования и управления.

7. Метод сравнения результатов развития физической культуры и спорта в экспериментальном городе, определенных на основе критериев эффективности физкультурно-спортивной работы, с показателями деятельности контрольных городов.

Т е о р е т и ч е с к а я и п р а к т и ч е с к а я н о в и з н а диссертации. Исследование показало возможность и специфику практического применения методов научного управления для рационализации управленческой деятельности комитетов по физической культуре и спорту городов, как действенного средства повышения качества физического воспитания их населения. Диссертация содержит теоретическую разработку принципов использования программно-целевого планирования и результаты проверки их эффективности в деятельности комитетов, советов ДСО и коллективов физической культуры. Общие принципы деятельности комитетов дополнены специфическими положениями, учитывающими условия небольших городов.

С т р у к т у р а и о б ъ е м р а б о т ы. Диссертация изложена на 288 страницах машинописного текста. Состоит из введения, главы I "Состояние вопроса. Проблема, цель, задачи и методы исследования", главы 2 "Обоснование путей повышения эффективности деятельности комитета по физической культуре и спорту небольшого города", главы 3 "Оценка эффективности использования системно-целевой концепции организации деятельности комитетов по физической культуре и спорту", выводов, практических предложений, содержит II таблиц, один рисунок и приложения. Библиографический указатель включает 212 источников, из них 9 иностранных авторов.

#### РЕЗУЛЬТАТЫ СОБСТВЕННЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ

В диссертации рассмотрены место и перспективы использования научного управления в процессе дальнейшего развития советского физкультурного движения. Осуществлен анализ и оценка сложившихся и нетрадиционных форм совершенствования практики



руководства комитетами по физической культуре и спорту в небольших городах страны.

Оценка опыта спорткомитетов городов без соотнесения его с теорией государственного управления не давала возможности определить общие перспективы повышения результативности деятельности комитетов по физической культуре и спорту небольших городов.

На первом этапе эксперимента /в течение 1973 г./ изучалась возможность рационализации управленческой деятельности комитета на основе развития традиционных форм и методов. При этом использовалось планирование на основе ранее достигнутых результатов, устранение очевидных недостатков деятельности самого комитета и подчиненных организаций, укрепление трудовой дисциплины физкультурных работников, активизации деятельности советов ДСО и коллективов физической культуры.

Механизм планирования действовал в обычном порядке: анализ состояния объектов системы физической культуры и спорта - оценка их возможностей - определение дальнейших задач и направлений деятельности.

Текущее планирование осуществлялось комитетом на основе перспективного цифрового плана развития физической культуры и спорта на IX пятилетку.

Городской комитет определял в качестве основного требования к подчиненным организациям необходимость своевременного и безусловного выполнения цифровых показателей планов развития физической культуры и спорта.

В результате совершенствования традиционных форм руководства, их частичного дополнения передовым опытом других городов страны, удалось достичь определенного улучшения физкультурной работы. По итогам 1973 г. г. Нежин впервые занял ведущее место в областном социалистическом соревновании. Спорткомитет был награжден дипломом Комитета по физической культуре и спорту при Совете Министров СССР и ЦК профсоюза работников культуры за активное участие физкультурников и спортсменов в выполнении социалистических обязательств в области промышленности, строительства и транспорта.



Однако анализ функционирования комитета на основе традиционных форм планирования показал ограниченность решаемого круга вопросов. Выяснилось, что при существующей слабой нормативной определенности организаций физической культуры и спорта на городском уровне, Комитет не располагает возможностью существенно влиять на постановку перспективных целей физического воспитания в государственных и общественных организациях общей компетенции, а также руководить ключевыми участками работы ДСО /использованием материально-финансовых ресурсов, платных и общественных физкультурных кадров, определением перспективных видов спорта/.

Из сферы эффективного руководства выпадает организация занятий физическими упражнениями по месту жительства и на загородных базах отдыха, повышение эффективности работы центральных городских спортивных баз и др.

Деятельность комитета на первом этапе эксперимента, заключающаяся в устранении очевидных недостатков, была слабо связана с планом социального развития города и не позволила эффективно использовать резервы интенсивного развития физической культуры и спорта.

На втором этапе эксперимента сначала /в период 1974-1976 годов/ достигалось повышение эффективности деятельности комитета на основе целевого планирования, последовательно дополнявшего традиционные формы организации работы по физической культуре и спорту.

Деятельность физкультурных организаций направлялась на достижение целей, формулируемых комитетом, исходя из полноты возложенных на него функций. Работники комитета стремились обеспечить воздействие избираемых целей на развитие структуры городской организации, форм работы коллективов физической культуры, советов ДСО и ДССШ.

Основная концепция деятельности на втором этапе эксперимента заключалась в том, чтобы не рассматривать сложившуюся организацию в качестве ограничения при постановке задач. Необходимая перестройка физкультурно-спортивной организации предопределялась характером новых задач и возможными путями

их эффективного решения.

В основу работы комитета и подчиненных ему организаций был положен новый принцип планирования: определение цели - изучение имеющихся ресурсов - выбор альтернатив - принятие управленческого решения - организация деятельности по достижению цели.

На этом этапе эксперимента удалось обеспечить дальнейшее улучшение функционирования физкультурной организации. По итогам 1975 г. г. Нежин занял 10 место среди всех городов областного подчинения Украинской ССР, включая областные центры, в социалистическом соревновании на лучшую постановку работы по комплексу ГТО.

Целевое планирование привело к созданию тесных координационных связей спорткомитета с физкультурными, государственными, хозяйственными и общественными организациями общей компетенции.

Наибольшую эффективность исполнительно-распорядительной деятельности комитета принесло использование в заключительной части эксперимента /1977 г./ целевой программы развития физической культуры и спорта в г. Нежине, разработанной на основе процедур системного анализа.

План социального развития города и экспериментальная управляющая программа определили общую стратегию развития физической культуры и спорта. План социального развития города и аналогичные планы трудовых и ученических коллективов определили рубежи 1980 г., а городская управляющая программа, исполняющие программы ДСО и ведущих коллективов физической культуры, восполняя упущения, присущие традиционному планированию, указывали конкретные пути достижения этих рубежей.

Ряд задач плана /в частности, по строительству спортивных сооружений/ решался в ходе реализации исполняющих программ на основах новых условий социалистического соревнования по физической культуре и спорту среди советов ДСО и ведущих первичных организаций. Осуществление программы способствовало решению проблем метасистемы городского социального организма: укреплению трудовых ресурсов, организации досуга молодежи, активизации воспитательной работы среди несовершеннолетних и т.д.



Для государственных и общественных организаций общей компетенции исполняющие программы не составлялись. В соответствии с положениями управляющей программы и задачами, определенными городским Комитетом Компартии Украины и горисполкомом, эти организации решали конкретные проблемы развития физической культуры и спорта.

Применение программно-целевого управления способствовало значительному росту основных показателей развития физической культуры и спорта. Сравнение результатов нашей работы с разработанными до 1980 г. критериями средних для страны темпов развития физической культуры и спорта свидетельствует об эффективности управленческой деятельности комитета.

Таблица I.

Данные оценки темпов развития физической культуры и спорта в г.Нежине

Основные показатели развития физической культуры и спорта	Показатели на 1 января 1978 г. к-во чел./	При критериях	
		минимальных к 1980 г.	максимальных к 1980 г.
Число систематически занимающихся физической культурой и спортом	19249	19553	23629
Число имеющих значки ГТО	12200	17135	19553
Число подготовленных спортсменов массовых разрядов	6548	3325	5285
Число подготовленных спортсменов I разряда и кандидатов в мастера спорта	98	48	68
Число подготовленных мастеров спорта СССР	3	2-3	4

Работа комитета позволила изучить специфику реализации целевой программы. Установлено, что в обычной деятельности комитет опирается на существующие государственные-правовые при-

ципы и нормы управления, а работая на основе целевых программ, в силу применения ряда новых форм и методов исполнительно-распорядительной деятельности, комитет по физической культуре и спорту использует в качестве действенной опоры нормы социалистической морали, определяющие новаторское, творческое отношение работников аппарата управления к выполнению своих обязанностей; основным звеном организации управления становится функция координации.

Эти особенности программно-целевого управления ярко проявились в процессе подготовки спортсменов высокого класса.

Решению этой задачи содействовали еженедельные координационные совещания факультетских руководителей по вопросам оптимизации учебно-тренировочного процесса в спортивных секциях. В совещаниях участвовали представители всех советов ДСО, ДЮСШ и коллективов физической культуры независимо от их ведомственной принадлежности. Спорткомитет учредил новые формы общегородского социалистического соревнования — конкурсы на звание лучшего тренера и лучшего спортсмена. Наиболее ответственные соревнования Спорткомитет проводил совместно с горно, горвоенкоматом, комиссией горисполкома по работе с несовершеннолетними, редакцией местной газеты, ГК ДКСМУ и ГК ДССААФ. Регулярно организовывались также методические занятия факультета тренерско-преподавательского состава народного университета физической культуры. В связи с подготовкой к участию в УП летней Спартакиаде народов СССР была проведена научно-практическая конференция "Условия достижения роста спортивных результатов в небольшом городе".

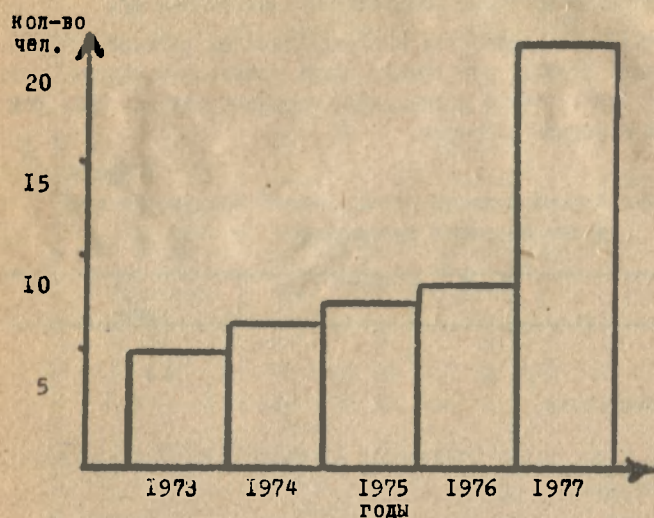
Реализация запланированных в программе мероприятий обеспечила существенный рост мастерства спортсменов /см. гистограмму I/.

Следует отметить, что внедрению целевых программ препятствовала слабая теоретическая подготовка, а зачастую и противодействие отдельных спортивных руководителей, для которых изменения в управлении были лично невыгодны.

В главе 3 проведена оценка эффективности системно-целевой концепции организации деятельности комитета по физической



культуре и спорту путем сравнения достигнутых в ходе эксперимента результатов с показателями работы контрольных городов



Гистограмма I. Динамика роста числа нежинских спортсмен-ов в молодежных и взрослых сборных командах Чернигов-ской области.

К началу эксперимента г.Нежин значительно уступал им по большинству показателей физкультурно-спортивной работы и особенно по достижениям в области олимпийского мастерства. В Дрогобыче и Каменец-Подольске и в 50-е и в 60-е годы регулярно готовились мастера спорта СССР, причем в отдельные годы - по 5 и более мастеров спорта, в то время как в Нежине за этот период выросло лишь 8 мастеров спорта. Спортсмены-нежинцы не входили в составы сборных команд СССР.

Дрогобыч и Каменец-Подольский в сроки проведенного в Нежине эксперимента по-прежнему располагали значительно большей олимпийской базой и числом штатных физкультурных работников. Но разработка и реализация целевой программы развития физической культуры и спорта в г.Нежине, совершенствование государственно-общественной системы управления обеспечили

лучшее развитие физкультурно-оздоровительной работы, более высокое качество подготовки спортсменов /см.таблицу 2/.

О тесном сотрудничестве заинтересованных организаций города свидетельствует рост общего числа принятых и успешно реализованных, в том числе совместных, постановлений по вопросам физической культуры и спорта.

Таблица 3.  
Количество специальных постановлений государственных и общественных организаций

Города	: 1976	: 1977	: 1978	: Всего за 3 года
Нежин	8	5	8	21
Дрогобыч	4	2	7	13
Каменец-Подольский	1	2	6	9

Реако увеличилось количество проводимых совместно городских соревнований.

Таблица 4.  
Проведенные совместно спортивные соревнования в г.Нежине

Годы	:1972	:1973	:1974	:1975	:1976	:1977	:1978
Количество соревнований	2	2	5	10	10	12	15

Новые, специфические для небольшого города, формы физкультурной и спортивной работы обусловили повышение эффективности использования резервов, а в отдельных случаях и достижение более высоких спортивных показателей, чем это происходило в контрольных городах.

Итоги Всесоюзного социалистического соревнования по вольному спортивному мастерству показали, что по результатам 1977 г. Нежин вышел на 119-120 места в стране, опередив ряд областных центров Украинской ССР /Житомир, Луцк, Кировоград, Ивано-Франковск и Чернигов/. Города Дрогобыч и Каменец-По-



Таблица 2.  
Сравнительные данные основных показателей развития физической культуры и спорта  
по результатам I и II этапов эксперимента

Показатели физической культуры и спортивной работы	г. Нежин		г. Дрогобыч		г. Каменец-Подольский	
	1973	1978	1973	1978	1973	1978
Имелось:						
1. Систематически занимающихся физической культурой и спортом	12 037	20 472 / 170,1% II	2 4235	30 129 / 124,3% III	19 453	3 067 / 170,9% I
2. Значкистов ГТО	51 60	13 659 / 264,7% II	5900	19 814 / 325,6% I	6155	10032 / 163,0% I II
Было подготовлено:						
3. Спортсменов массовых разрядов	4056	7393 / 182,3% I	6327	9552 / 151,0% III	5974	9115 / 152,6% II
4. I разряда	49	99 / 202,0% I II	61	99 / 182,3% III	128	282 / 220,3% I
5. Кандидатов в мастера спорта	6	9 / 150,0% II	19	11 / 57,9% III	13	26 / 200,0% I
6. Мастеров спорта СССР	-	3 / 300,0% I	3	7 / 233,3% II	3	3 / 100,0% III
7. Мастеров спорта СССР международного класса	-	1	-	-	-	-
СУММА МЕСТ ПО ПОКАЗАТЕЛЯМ I-6	10	10	15	15	15	11

ПРИМЕЧАНИЕ: за 100% взяты показатели по каждому городу за 1973 г.

дольский во всесоюзном соревновании не получили зачетных очков.

Трое спортсменов города /В.Игнатенко и В.Тищенко - легкая атлетика, И.Богданович - борьба дзюдо/ участвовали в финалах VII летней Спартакиады народов СССР. В.Тищенко участвовал в Играх XIII Олимпиады в Москве. Подобные результаты не были показаны другими малыми и средними городами Юго-Западного экономического района.

Проведенный управленческий эксперимент практически подтвердил, что небольшие города могут даже при ограниченных ресурсах проводить успешный поиск резервов и подготовку высококвалифицированных спортсменов.

Массовая физкультурно-оздоровительная работа осуществлялась в ходе исследования преимущественно в формах, основанных на действующих нормативных актах. Но при этом была проведена экспериментальная перестройка, позволившая определить в качестве контуров реорганизации традиционной деятельности: а/ реализацию функции подготовки спортсменов высокого класса путем решения тесно связанных с ней задач развития массовой физической культуры и спорта; б/ специализацию советов ДСО и ведущих коллективов физической культуры по развитию опорных видов спорта; в/ увеличение и укрепление центральных секций квалифицированными тренерами-общественниками; г/ введение обоснованной организации поиска спортивных талантов; д/ постоянное повышение уровня специальных знаний у штатных и общественных тренеров; е/ стимулирование педагогической деятельности путем проведения конкурсов на лучшего тренера и лучшего спортсмена города; ж/ выделение особой формы городского социалистического соревнования по результатам учебно-спортивной работы; з/ создание структуры основных городских соревнований на протяжении четырехлетнего олимпийского цикла; и/ систематическое проведение открытых первенств советов ДСО, ДЮСШ и ведущих коллективов физической культуры; и/ учреждение мемориалов и традиционных турниров, проводимых с приглашением ведущих спортсменов других городов страны.



## ВЫВОДЫ

Результаты решения поставленных задач, дают основание считать, что цель диссертационной работы, заключающаяся в обосновании и экспериментальной проверке повышения эффективности руководящей роли комитетов по физической культуре и спорту в условиях малых и средних городов путем применения передовых научно-обоснованных методов государственного управления, в основном достигнута.

1. В работе обобщен передовой опыт совершенствования управления развитием физической культуры в небольших городах. Использование теоретических основ государственного управления в процессе оценки опыта руководства физкультурным движением позволило установить, что имевшая место подмена деятельности комитетов по физической культуре и спорту путем принятия местными партийными и советскими органами дополнительных функций по руководству физическим воспитанием населения не оправдана. Произвольное нормотворчество с целью создания правовой базы для таких систем управления зачастую приводит к конфликту с исторически сложившимися особенностями государственного управления.

2. Проведенная на первом этапе эксперимента рационализация деятельности Нежинской городской физкультурно-спортивной организации на основе передового опыта других городов страны позволила достичь относительно высокой для традиционного способа руководства эффективности физкультурно-оздоровительной и спортивной работы.

При этом установлено, что слабыми сторонами традиционной деятельности комитета по физической культуре и спорту небольшого города являются ориентация на процессы администрирования, отсутствие рациональных альтернатив при решении новых задач управления. Не оправдано стремление устранять прошлые недостатки в ущерб изучению перспектив развития физической культуры и спорта в соответствии с совершенствованием всей жизни города. Отсутствие гибкой взаимосвязи спорткомитета с другими организациями приводит к неполному использованию имеющихся в городе людских, кадровых и материальных ресурсов.

3. Исследование подтвердило возможность кардинального улучшения исполнительно-распорядительной деятельности комитетов по физической культуре и спорту небольших городов за счет применения современных принципов социального управления.

Первоначально примененное управление на основе постановки целей развития, оказалось ограничено применимым в условиях небольшого города. Наиболее существенными препятствиями были сложность контроля со стороны комитета за повседневной деятельностью первичных организаций, слабая теоретическая подготовка председателей советов ДСО, не позволившая им успешно осуществить декомпозицию целей развития подчиненных организаций.

Проведенное исследование структуры и функций физкультурно-спортивной организации г.Нежина основывалось на процедурах системного анализа /1/ и позволило обстоятельно изучить ситуацию, представить такие неочевидные аспекты, как необходимость взаимосвязанного развития субъекта и объекта управления, пополнения новыми элементами "входов" подсистемы и др. Путем такого анализа удалось обосновать подход к определению цели, задач и критериев развития городской организации, оценить ресурсы первичных организаций, представить программу физического воспитания населения в качестве компонента социального планирования жизнедеятельности города на длительный период.

Достижения в области подготовки спортсменов высших разрядов получены на втором этапе эксперимента в процессе внедрения целевого планирования и в значительной мере свидетельствуют об эффективности нового подхода.

Рационализация основных функций комитета по физической культуре и спорту небольшого города на основе системно-целевой концепции управления потребовала от организационных работников овладения достаточно высоким уровнем знаний, освоения методики целевого планирования, принятия демократического стиля руководства.

Повышение общего объема работы спорткомитета обусловило

1. При этом системный анализ понимался как "главным образом частное средство решения проблемных ситуаций в обществе и прежде всего решения управленческих проблем". Афанасьев В.Г. Системность и общество. - М.: Изд-во политической литературы, 1980, с. 43.



использование в его практике методов НОУТ, в частности, четкого распределения обязанностей между председателем, инструктором и членами комитета, строгой регламентации выполняемых в течение дня работ, внедрения оперативных организационных планов.

Постановка перед первичными организациями более сложных задач массово-оздоровительной работы и подготовки спортсменов высокой квалификации привела к необходимости стимулирования педагогической деятельности и систематического обучения платных и общественных физкультурных кадров.

4. Сравнение экспериментальных результатов с показателями развития физической культуры и спорта в условиях традиционной деятельности подтверждает преимущества системно-целевой организации функционирования спорткомитета небольшого города.

Представляется возможным обосновать пути решения аналогичных проблемных ситуаций управления развитием физической культуры и спорта в малых и средних городах. К числу важнейших предлагаемых методов относятся освоение логики и практики программно-целевого планирования, внедрение специфических форм физкультурно-спортивной работы, совершенствование управленческого труда работников комитетов, целенаправленное повышение квалификации и стимулирование деятельности платных и общественных физкультурных кадров.

В основном подтвердились гипотезы работы, позволившие определить методы и общую концепцию исследования. Использовались более широкие возможности привлечения финансовых и кадровых ресурсов государственных и общественных органов общей компетенции путем укрепления их сотрудничества со спортивными организациями. Определены методы приобщения к работе квалифицированных тренеров-общественников, специализации советов ДСО и крупных коллективов физической культуры по развитию спорта, использования спортивной базы общеобразовательных школ для организации физкультурно-массовой работы по месту жительства с детьми и подростками.

Подтвердилось мнение о возможности существенного улучшения исполнительно-распорядительной деятельности комитетов небольших городов за счет научно-обоснованного развития их важ-

8968

нейших функций, в также предположение о наличии возможностей существенного преобразования структур и совершенствования деятельности организаций, обеспечивающих развитие физической культуры и спорта.

Реализация целевых программ развития физической культуры и спорта оказалась вполне эффективной на уровне комитета по физической культуре и спорту, советов ДСО и крупных производственных коллективов физической культуры. Значительно сложнее было их применение в коллективах, не имеющих платных физкультурных работников. Следует признать нерациональным применение программно-целевого планирования в организациях, действующих на основе учебных государственных программ.

Результаты исследования позволяют актуализировать некоторые специфические проблемы деятельности комитетов по физической культуре и спорту небольших городов. При этом не исключается своеобразие деятельности спорткомитетов в других экономических районах УССР. Это требует дополнительных исследований проблем совершенствования их руководящей деятельности. Представляется, что решению такого вопроса может способствовать экспериментальное внедрение типовых целевых программ руководства физкультурно-оздоровительной и спортивно-массовой работой по месту жительства населения городов различных регионов республики.

#### ПРАКТИЧЕСКИЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Результаты исследования позволяют предложить ряд рекомендаций по совершенствованию деятельности системы спорткомитетов.

Комитетам городов областного подчинения не областных центров в процессе повышения эффективности исполнительно-распорядительной деятельности целесообразно использовать следующие мероприятия:

I. Опираясь на принципы программно-целевого подхода совершенствовать планирование развития физической культуры и спорта на XI пятилетку. При этом придавать исполняющим программам форму условий социалистического соревнования ДСО и коллективов



физической культуры по показателям организационно-массовой работы и подготовке значков ГТО.

2. Внедрить элементы научной организации управленческого труда с учетом специфики малочисленных по составу комитетов малых и средних городов путем четкой регламентации деятельности физкультурных работников, введения текущего планирования для решения оперативных задач, определенных председателем, инструкторами и членами комитета.

3. Стимулировать педагогическую деятельность платных и общественных физкультурных работников посредством проведения конкурсов на лучшего тренера, разработки и использования системы моральных и материальных поощрений, целенаправленного повышения квалификации работников, преподавателей и тренеров путем организации их систематической учебы в народных университетах физической культуры и проведения специальных научно-практических конференций.

4. Для улучшения подготовки спортсменов специализировать советы ДСО и крупные коллективы физической культуры в развитии видов спорта. Широко привлекать к работе в центральных секциях квалифицированных общественников и тренеров на условиях почасовой оплаты.

Формировать структуру календаря основных соревнований в четырехлетнем олимпийском цикле следующим образом: в год Олимпийских игр, пользуясь повышенным интересом детей и подростков к занятиям спортом, проводить в два этапа массовые городские юношеские игры по всем возрастным подгруппам, в следующий год - соревнования Всесоюзных спортивных игр молодежи, в два последующих предолимпийских года считать основными соревнования взрослых спортсменов по программе Спартакиады народов СССР.

На основании совместной организаторской деятельности городских и районных спортивных организаций привлекать к тренировкам в центральных секциях ДСО и ДЮСШ учащихся сельских школ.

5. Для совершенствования физического воспитания дошкольников, детей младшего школьного и подросткового возраста широко использовать опыт создания детских летних спортивных клу-

бов по месту жительства. Такого рода клубы могут эффективно действовать в период летних школьных каникул на базе общеобразовательных школ, в микрорайонах многоэтажных жилых домов. К организации работы в клубах целесообразно привлекать студентов-практикантов педагогических и физкультурных учебных заведений.

Использовать возможности влияния комитетов по физической культуре и спорту при исполкомах областных Советов народных депутатов на процесс поиска и подготовки перспективных спортсменов. С этой целью определять опорные виды для преимущественного развития спорта в городах области. Добиваться выделения областными советами ДСО тренерских ставок физкультурным организациям малых и средних городов и средств для создания центров по специализированному развитию опорных видов спорта. Включать в положения о социалистическом соревновании областных советов ДСО показатели спортивной работы городских и райсоветов ДСО.

Регулярно обобщать на республиканских совещаниях и научно-практических конференциях и широко распространять опыт эффективной работы ведущих комитетов, советов ДСО и коллективов физической культуры небольших городов. При этом акцентировать внимание не столько на актуальность проблем, сколько на формирование общественного мнения, общеприемлемые рекомендации.

Организовать, начиная с 1981 г., ежегодное республиканское социалистическое соревнование на лучшую постановку работы по физической культуре и спорту в малых и средних городах зон Донецко-Приднепровского, Юго-Западного и Южного экономических районов. Учитывать, как один из наиболее важных факторов оценки организаторской работы областных комитетов по физической культуре и спорту, показатели деятельности физкультурных организаций небольших городов.

При дальнейшем совершенствовании Положения о городском комитете по физической культуре и спорту включить пункт, обязывающий комитеты рационализировать формы и методы своей работы, используя передовые достижения социального управления.

Целесообразно использовать материалы диссертационной работы для расширения раздела, посвященного деятельности городских спортивных комитетов в учебном предмете "Управление физкультурным движени-



ем" институтов физической культуры и факультетов повышения квалификации. Особенно важным является освоение студентами специфических навыков управленческого мышления, принципов и методов использования программно-целевого планирования.

#### РАБОТЫ, ОПУБЛИКОВАННЫЕ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

1. Пути улучшения организации и управления спортивно-массовой работой в условиях небольшого города. / Тезисы докладов Всесоюзной конференции молодых ученых институтов физкультуры. Вып. I. - М., 1974, с. 48-50./

2. Пути оптимизации деятельности системы физической культуры и спорта небольшого города с помощью управления на основе целей. - В тематическом сб. "Организация и управление физкультурным движением". - Киев, с. 66-69, 1974.

3. Опыт внедрения целевого планирования в практику физкультурно-спортивной работы небольшого города. - В сб. научных работ "Организация и управление физкультурным движением". - Киев, 1977, с. 14-22.

4. Деятельность городского комитета по физической культуре и спорту по руководству работой по комплексу ГТО. - В сб. "Формы и методы физкультурно-спортивной работы на основе внедрения комплекса ГТО". - М., ФИС, 1977, с. 38-40.

5. Исследование возможности применения программно-целевого управления к совершенствованию управления системами физической культуры и спорта небольших городов. - В сб.: Методические разработки молодых ученых КГИФК по педагогическим, психологическим, медико-биологическим и организационно-методическим аспектам физического воспитания и спортивной тренировки. - Киев, 1977, с. 152-154.

6. Целевая программа спортивного Нежина. - "Старт", 1978, № 1, с. 19-20 /на укр.яз./.

7. Опыт совершенствования управления развитием физической культуры и спорта в среднем городе. - В сб. научных трудов "Физическая культура в социальном развитии города". Таллин, 1978, с. 102-108.

8. Организация помощи одаренных спортсменов в условиях небольшого города. - В об.: Научно-методические основы подготовки спортсменов высокого класса. Тезисы докладов научно-методической конференции /17-19 декабря 1980 г./ - Киев, 1980, с. 11-12.

#### МЕТОДИЧЕСКИЕ РАЗРАБОТКИ

1. Программа развития физической культуры и спорта в Жовтневом районе г.Днепропетровска на 1980-1985 года. - Днепропетровск, 1980, 13 с.

2. Типовая программа руководства физкультурно-оздоровительной и спортивно-массовой работой по месту жительства в городах УССР. - Киев, 1981, 22 с. /в соавторстве/.

#### ВЫСТУПЛЕНИЯ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

1. О некоторых принципах организации спортивно-массовой работы в малом городе. - Всесоюзный семинар председателей горспорткомитетов и районных спорткомитетов городского подчинения Украинской ССР. - Одесса, 15-17 апреля 1975 г.

2. Целевое планирование в деятельности городского спорткомитета. - Украинский республиканский семинар-совещание начальников отделов организационно-массовой работы и кадров, инструкторов по физическому воспитанию учащейся молодежи областных, Киевского городского комитетов по физической культуре и спорту, заведующих отделами организационно-массовой работы центральных, республиканских и областных советов ДСО "Авангард", "Спартак" и "Колос". - Киев, 21-23 ноября 1977 г.

3. Деятельность городского комитета по физической культуре и спорту по руководству работой по комплексу ГТО. - Всесоюзная научно-практическая конференция "Формы и методы физкультурно-массовой работы на основе внедрения комплекса ГТО". - Москва, 17-18 мая 1978 г.

4. Использование достижений современной науки в организаторской работе. - Республиканское совещание физкультурного актива "О задачах физкультурных организаций республики по дальнейше-



му совершенствованию стиля и методов организаторской и идейно-воспитательной работы, вытекающих из положений книг Л.И.Брежневца "Малая земля" и "Возрождение" - Киев, 27 июня 1978 г.

5. Деятельность городского комитета по физической культуре и спорту в руководстве работой по комплексу ГТО. - Республиканский семинар-совещание "О совершенствовании форм и методов организации физкультурно-массовой работы по комплексу ГТО". - Харьков, 26-28 марта 1979 г.

