

НАЦИОНАЛНА СПОРТНА АКАДЕМИЯ „ВАСИЛ ЛЕВСКИ“

КАТЕДРА: „МЕНИДЖМЪНТ И ИСТОРИЯ НА СПОРТА“



ОЛЖАС АЗАТОВИЧ АКИМОВ

**УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ НА УПРАВЛЕНИЕТО
НА ФИЗИЧЕСКАТА КУЛТУРА И СПОРТА В
КЪЗЪЛОРДИНСКА ОБЛАСТ, РЕПУБЛИКА КАЗАХСТАН**

АВТОРЕФЕРАТ

на дисертационен труд за присъждане
на образователната и научна степен „**доктор**“
в професионално направление 7.6. Спорт,
докторска програма „Теория и методология на спортната наука“

Научни ръководители:

Проф. Бисер Максимов Цолов, дн
Доц. Айбол Тиналович Кулбаев, доктор

Официални рецензенти:

Проф. Петър Александров Банков, доктор
Доц. Георги Василев Драганов, доктор

София, 2023 г.

Дисертационният труд е обсъден и насочен за публична защита от разширен научен колегиум на катедра „Мениджмънт и история на спорта“ при НСА „Васил Левски“ на 08. 11. 2023 г.

Трудът е с обем от 177 стандартни страници, в т.ч. използвана литература, която включва 188 източника. Онагледен е с 10 таблици и 22 фигури.

Публичната защита ще се състои на 07. 02. 2024 г. от 14.00 часа в зала А3 на НСА „Васил Левски“. Материалите по защитата на дисертацията са на разположение в кабинет 320 на НСА „Васил Левски“.

Забележка: Номерацията на разделите, фигурите и таблиците в автореферата съответства на тази от дисертацията.

УВОД

Актуалността на изследването е обусловена от недостатъчното проучване на организационно-правните аспекти на управлението на физическата култура и спорта в Република Казахстан, както и от неизяснения механизъм на реализиране на държавната политика в тази област.

Във връзка с това **целта** на настоящата изследователска работа е комплексно изучаване на организационните, правните и приложните аспекти в организацията и управлението на системата за физическа култура и спорт в Република Казахстан и търсене на начини за повишаване ефективността на процеса на управление на регионално ниво в Къзълординска област.

Методологичната и теоретичната база на изследването са изградени върху комплексното изучаване на основните показатели, характеризиращи ефективността на управленската дейност в системата на физическата култура и спорта. В научния труд са използвани фундаментални изследвания на родни и чуждестранни изследователи (Платонов, 1986; Маслоу, 2000; Банков, 2007; Цолов, 2008; Курамшин, 2010; Атаманчук, 2013 и др.).

Предположенията, върху които е изградено изследването, са свързани с това, че:

1. На съвременния етап от своето развитие физическата култура и спортът са едни от динамично развиващите се отрасли в икономиката на Казахстан. Голямата им социокултурна значимост обуславя използването на комплексен подход при изучаването ефективността на реализацията на основните насоки на държавната политика в тази социална система.
2. Системата на физическата култура и спорта в Република Казахстан се намира в етап на формиране и изучаване на опита на водещите страни. Изучаването на чуждестранния опит ще способства за развитието на системата на управление, а също така ще позволи да се прогнозира перспективи в спортната индустрия.
3. Определянето на структурата на организационно-правното регулиране на физическата култура и спорта ще позволи да се направи компетентно разграничаване между различните елементи на тази система, както и да се установят механизми за реализация на държавната политика в дадената област.
4. Внедряването на физическата култура и спорта в икономическата система на страната, а също и във всички сфери на обществената дейност обуславя необходимостта от установяване на пътища за повишаване ефективността на органите на управление на физическата култура и спорта в Република Казахстан. Без изучаване на особеностите на функционирането на системата решението на поставения въпрос ще бъде съществено затруднено.

Нормативно-правната база на изследването се основава на Конституцията, Закона за физическата култура и спорта, разпоредбите и указите на Президента и правителството на Република Казахстан, а също и на отрасловите програми за повишаване ефективността на дейностите в сферата на физическата култура и спорта.

Научната оригиналност на изследването е свързана с използването на комплексен подход при изучаването на организационните и правните аспекти в областта на управлението на физическата култура и спорт в Република Казахстан, което дава възможност да се оцени съвременното състояние на процеса на управление в тази област, както и да се начертаят пътища за повишаване на ефективността му.

Теоретичната значимост на изследването е свързана с допълване и уточняване на основни понятия в областта на физическата култура и спорта като многостепенно социокултурно явление, както и с обосноваване на необходимостта от комплексен подход за анализ на системата за управление и механизмите на държавната политика в тази област.

Практическата значимост на изследването се състои в това, че е проведен анализ на държавната политика в областта на физическата култура и спорта. Резултатите от изследването могат да бъдат използвани при разработването на мерки за повишаване ефективността на управление на физическата култура и спорта и за усъвършенстване на законодателната база.

Личният принос на автора се състои в непосредствената подготовка и реализация на всички основни етапи на изследването, в събирането на първичните данни, в обработката и анализа на получените в хода на изследването резултати, в събирането на материали за написването на статии по темата на изследването, в подготовката на публикациите за печат.

Основните резултати от изследването са публикувани в научни издания. Те са използвани при подготовката на пътна карта за развитието на физическата култура и спорт в Къзълординска област за периода 2018-2023 година.

Изследването е свързано с реализиране на основните насоки на Концепцията за развитие на физическата култура и спорта в Република Казахстан до 2025 г., както и с плана за научноизследователска работа на Казахстанската академия за спорт и туризъм за периода 2019–2023 година.

Материалът по дисертацията е изложен на 177 страници. Дисертационният труд съдържа и 10 таблици и 22 фигури.

I. ТЕОРЕТИЧНА ПОСТАНОВКА НА ПРОБЛЕМА

I.2. Структура, цел, задачи и функции на осъществяване политиката на Република Казахстан в областта на физическата култура и спорта

С площта си от 2 724 902 кв. км. Република Казахстан заема трето място в Азия и девето в света, което я прави и най-голямата вътрешноконтинентална страна в света. Населението (по данни към 1 януари 2019 г.) на страната е 18 411 699 души. Държавата е почти изцяло разположена в Азия, като само малка част се намира на територията на Европа. Казахстан е република с президентска форма на управление. Срокът на пълномощия на президента е петгодишен. През септември 2022 г. бяха направени промени в Конституцията, чрез които се удължиха правомощията на действащия президент до 7 години, без право на преизбиране. В административно-териториално отношение Република Казахстан се дели на 20 области и 4 града от републиканско значение. Това са столицата Астана, най-големият град, бившата столица Алмати, град Шимкент с прилежащите населени места и град Байконур заедно с едноименния космодрум, който е отдаден за ползване на Русия до 2050 година.

При командно-административния подход в управлението на физическата култура и спорта, който беше наложен от СССР, голяма роля се отдаваше на политическите и идеологическите принципи за развитие на обществото. Физическата култура и спортът играеха важна роля за формирането на „хора от нов тип“, притежаващи по-високи физически и морални качества. Важната идеологическа роля на физическата култура и спорта като инструмент за демонстрация на преимуществото на съветската система обуславяше широкото участие на държавата в развитието на тази сфера. В страната голямо внимание се отделяше не само на масовата физическа култура и любителския спорт, но също така се сформира и прослойка от висококвалифицирани спортисти. Съветският „любителски“ спорт бе противопоставен на буржоазния „професионален“.

Разпадането на Съветския съюз и преминаването към пазарни отношения, а също и необходимостта от създаването на отделна държава станаха първите сериозни предизвикателства за физическата култура и спорта в Казахстан. Загубените връзки, крахът на създадената система за физическа култура, недостатъчното държавно финансиране на отрасъла доведоха до необходимостта от създаване на нов модел на управление на дейностите в дадената сфера. Изключителният държавен контрол и надзор бе заменен от комерсиализирането на голяма част от отрасъла. За повечето хора спортната инфраструктура стана недостъпна, а редовните спортни занимания се превърнаха в привилегия на по-добре материално осигурените граждани на страната (Кузнецова, Симаков, 2008).

Формирайки се във времена на криза, новата система на физическа култура нееднократно е подлагана на реструктуриране и преобразувания. В Таблица 2 е представен редът на реформиране на държавната структура на управление на физическата култура и спорта. Както се вижда, от времето на придобиване на независимост упълномощеният държавен орган, който се занимава с физическата култура и спорта, неведнъж е бил реструктуриран и реорганизиран.

Таблица 2. Държавни органи на управление на физическата култура и спорт в Република Казахстан през периода 1991-2022 г.

№ п/п	Наименование на държавния орган	Период на функциониране
1	Министерство на туризма, физическата култура и спорт на Република Казахстан.	1991-1993
2	Министерство по въпросите на младежта, туризма и спорта на Република Казахстан.	1993-1997
3	Департамент по туризъм и спорт към Министерството на образованието и културата на Република Казахстан.	1997
4	Комитет по туризъм и спорт към Министерството на образованието, културата и здравеопазването на Република Казахстан.	1997-1999
5	Министерство на здравеопазването, образованието и спорта на Република Казахстан.	1999
6	Агенция по туризъм и спорт на Република Казахстан.	1999-2004
7	Министерство на културата, информацията и спорта на Република Казахстан.	2004-2006
8	Министерство на туризма и спорта на Република Казахстан.	2006-2012
9	Агенция по въпросите на спорта и физическата култура на Република Казахстан.	2012-2014
10	Комитет по спорт и физическа култура при Министерството на културата и спорта на Република Казахстан.	2014-2023
11	Комитет по въпросите на спорта и физическата култура при Министерството на туризма и спорта на Република Казахстан.	от 2023 г.

Държавният контрол върху развитието на физическата култура и спорта се осъществява от правителството, което разработва основния вектор за развитие на отрасъла и утвърждава законите, засягащи неговата дейност. Това са закони, утвърждаващи правилата и реда за изплащане на парични поощрения на спортистите и треньорите; закони, утвърждаващи правилата за финансовата дейност в отрасъла, и т.н. (Закон на Република Казахстан „За физическата култура и спорта“ от 3 юли 2014 г., № 228-V ЗРК).

Основните принципи на държавната политика в сферата на физическата култура и спорта са: принципът на равенство и достъпност до заниманията със спорт за представителите на различните слоеве на обществото; доброволност при участието в спортната активност и неприемането на дискриминация по какъвто и да е признак; приоритетност на спорта за високи постижения; непрекъснатост и приемственост на физическото упражняване на хората от различни възрастови групи; съдействие за развитието на адаптираната физическа активност и др. (Авсиевич и кол., 2018).

Днес упълномощеният орган на държавната власт в областта на физическата култура и спорта е Комитетът по въпросите на спорта и физическата култура към Министерството на туризма и спорта (Фигура 3).



Фигура 3. Структура на Комитета по въпросите на спорта и физическа култура в Република Казахстан

В своята дейност Комитетът се ръководи от законодателството на Република Казахстан, от законовите и подзаконовите актове на президента и правителството на страната, а също и от Правилника за държавните учреждения. Комитетът включва съответните структурни подразделения. Списъкът на подведомствените на Министерството организации се разшири значително и към днешна дата включва 17 организации и учреждения, оказващи лечебно-възстановителни, образователни и физкултурно-спортни услуги, както и антидопингова поддръжка. През 2000 г. към Министерството на образованието и науката беше създаден Национален научно-практически център за физическа култура (ННПЦФК), целта на който е организирането и провеждането на научно-практическа дейност в областта на физическата култура и спорта в образователните учреждения.

Комитетът по въпросите на спорта и физическата култура осъществява функциите на държавното управление в областта на физическата култура и спорта, разработва и утвърждава правно-нормативните актове, утвърждава Правилата за провеждане на състезания по видовете спорт, както и отрасловата система за поощрения. Също така организира подготовката, преквалификацията, повишаването на квалификацията на кадрите и др. Комитетът отговаря за администрирането на летните и зимните видове спорт, за масовия спорт и неолимпийските видове спорт, за националните видове спорт и за работата с хора с ограничени възможности, за координацията на лотарийната дейност,

за кадровата и административната работа, за финансирането, за развитието на спортната инфраструктура, за административно-правната работа и за държавните услуги.

Министерството на туризма и спорта работи в сътрудничество с 20 регионални (областни) управления на физическата култура и спорт, както и с 3 подразделения в градовете Астана, Алмати и Шимкент. Тези структури отговарят за непосредствената реализация на държавната политика в областта на физическата култура и спорта. Сред общите компетенции на регионалните управления спадат координирането на дейността на спортните организации, функциониращи на териториите на административно-териториалните единици, изграждането на спортна инфраструктура, утвърждаването на спортния календар, развитието на масовия и елитния спорт и много други. Финансирането на дейността на регионалните управления се осъществява от съответните държавни изпълнителни органи. Дейността на регионалните спортни отдели е насочена към привличане на населението на дадения регион към систематична спортна дейност и към създаване на условия за подготовка на висококвалифицирани спортисти.

В Казахстан действа също така и Национален олимпийски комитет, а през 2002 г. беше създаден и Национален параолимпийски комитет. В страната са създадени и функционират обществени обединения, които участват в развитието и популяризирането на летните и зимните олимпийски видове спорт, на неолимпийските видове спорт, както и на националните и параолимпийските видове спорт.

През последните години на държавно ниво бяха предложени редица приоритетни мерки за решаване на проблемите, свързани с: достъпността на масовия и детския спорт; липсата на спортни съоръжения; недостига на професионални кадри и тяхното материално стимулиране; осигуряването на медицинска, психологическа и научна подкрепа на спортната подготовка. Беше предложено да се преразгледат някои положения от Комплексния план за развитие на физическата култура и масовия спорт в страната, а също и законодателството с цел да се разширят пълномощията на Комитета по въпросите на спорта и физическата култура. Съществуват обаче и други проблеми, свързани с изоставането в развитието на спортната инфраструктура. Независимо от наличните и потенциални материални и финансови възможности страната бележи неудовлетворителни представяния при участията си в Олимпийски игри. За периода от 1994 до 2022 г. казахстанските спортисти са завоювали 80 олимпийски медала, 72 от които на летни игри и 8 на зимни.

Основните задачи в сферата на физическата култура и спорта, отбелязани в специализираните стратегически и нормативни документи на Република Казахстан, са следните (Кулумбетова, Ялфимов, 2014):

- организиране и провеждане на комплексни спортни мероприятия по масовите видове спорт, републикански спартакиади за различни категории спортисти и др.;
- създаване на мрежа от квартални спортни клубове за деца и подрастващи в образователните институции по местожителство;
- реализиране на мерки по разширяване достъпността на спортната инфраструктура за масови занимания със спорт на населението;

- развиване на мрежа от спортни съоръжения и физкултурно-оздравителни комплекси, в т.ч. и в селските райони, за сметка на съфинансиране от републиканския и местния бюджет, а също и с използването на механизмите на държавно-частното партньорство;
- създаване на условия за развитие на физическа култура в предприятията;
- установяване на професионални стандарти за спортни кадри и т.н.

1.3. Актуално състояние на проблема за развитието на физическата култура и спорта в Република Казахстан и в Къзълординска област

Въвеждането на първите отраслови програми за развитие и усъвършенстване на системата за физическа култура и спорт трябваше да реши редица належащи проблеми. Така, до старта на Държавната програма за развитие на масовия спорт за периода 1996–2000 г., която беше разработена като част от изпълнението на Указа № 2261 на президента на Република Казахстан „За неотложни мерки за развитието на масовия спорт в Република Казахстан“ от 4 май 1995 г., от сто възрастни едва осем са били включени в системни занимания с физически упражнения. Най-катастрофално е било положението с материално-техническата база в общообразователните училища. Така например, едва 24,4% от училищата са имали спортни салони, 35,5% – плувни басейни, 37,9% – ски бази и 19,9% – стадиони с лекоатлетически писти. Бяха закрити множество детско-юношески спортни школи и клубове, осезаемо се усещаше недостиг от треньори и преподаватели, а физкултурно-оздравителна работа по местоживеене и месторабота изобщо не се провеждаше (Държавна програма за развитието на масовия спорт в Република Казахстан за периода 1996–2000 г.).

От Таблица 3 е видно, че с всяка изминала година в страната се увеличава броят на гражданите, въввлечени в системни занимания с физически упражнения. За периода от 2001 до 2021 г. тази цифра се е увеличила с повече от 20%. Най-голям прираст има през последните години след утвърждаването на Концепцията за развитието на физическата култура и спорт в Република Казахстан до 2025 г.

По данни от началото на 2022 г. в системни занимания с физически упражнения и спорт са въввлечени 6 534 919 казахстанци, което е 34,26% от населението. Този прираст беше достигнат и благодарение на действието на програмата „Достъпен спорт“ (Как се развива масовият спорт в Казахстан. Международна информационна агенция Kazinform, 16.01.2022 г.). Но дори тези цифри са несъпоставими с показателите за спортна активност на населението в чужбина.

Броят на детско-юношеските спортни школи също се увеличава с всяка година. Но дори и днешният брой ДЮСШ не се приближава към броя на функциониращите в Казахстан през 1991 година. Към 2021 г. с развиването на детско-юношески спорт са се занимавали 481 спортни школи, 13 училища-интернати за спортно надарени деца, 4 републикански училища-интернати, 1 колеж със спортен профил, 25 регионални и една републиканска школа за високо спортно майсторство, 652 детско-юношески клуба и 138 ДЮКФП (Официален информационен ресурс на министър-председателя на Република Казахстан, 2 март 2022 г.).

Таблица 3. Динамика на населението на Казахстан, системно занимаващо се с физически упражнения за периода 2001–2021 г.

№ п/п	Действаща през дадения период държавна програма или концепция	Година	Брой хора, в хиляди.	Брой граждани, в %
1	Държавна програма за развитието на физическата култура и спорт в Република Казахстан 1996–2001 г.	2001	1 436 300	7,5
2	Държавна програма за развитието на физическата култура и спорт в Република Казахстан 2001–2005 г.	2002	1 546 300	10,4
		2003	1 752 100	11,8
		2004	1 885 900	12,6
3	Държавна програма за развитието на физическата култура и спорт в Република Казахстан 2007–2011 г. Указ № 230 на президента на Република Казахстан от 28 декември 2006 г.	2006	2 000 000	13,7
		2007	2 300 000	15,0
		2008	2 350 000	15,1
		2009	2 400 000	15,0
		2010	2 800 000	17,7
		2011	3 300 000	20,0
4	Програма за развитието на физическата култура и спорт в Република Казахстан 2011–2015 г. Постановление № 1399 на правителството на Република Казахстан от 30 ноември 2011 г.	2012	3 600 000	21,6
		2013	3 900 000	23,2
		2014	4 300 000	25,1
		2015	4 560 000	26,0
5	Концепция за развитието на физическата култура и спорт в Република Казахстан до 2025 г. (11 януари 2016 г., № 168).	2016	4 880 000	27,4
		2017	5 700 000	30,6
		2018		29,8
		2019	5 700 000	30,6
		2020	5 953 835	31,4
		2021	6 534 919	34,26

В Стратегическия план на Министерството на културата и спорта за 2020–2024 г. се пояснява, че през 2017 г. в страната са функционирали 11,3 хиляди спортни съоръжения. Година по-късно, през 2018, броят им се е увеличил до 38,7 хиляди, а към 1 януари 2020 г. броят на спортните съоръжения вече е 39,9 хиляди единици, от които 23 964 са най-елементарни съоръжения (Комплексен план за развитието на спорта, Prosports.kz, 14 май 2020 г.). Около 30% от тях се намират в обекти с физкултурно-спортно предназначение, а останалите са съсредоточени в образователните институции. Казахстан изостава от европейските страни по развитие на спортната инфраструктура и то не само по брой на спортните обекти. Качеството на спортните съоръжения също не е на необходимото ниво.

Така, въпреки положителните резултати от въвеждането на държавните програми, сред нерешените проблеми за развитието на спортния отрасъл остават следните: **съсредоточаването на физкултурно-спортната инфраструктура предимно в големите населени места; моралното и физическо остаряло състояние на повечето спортни обекти; наличните спортни съоръжения не са адаптирани за нуждите на лица**

със специфични потребности; неефективното използване на наличната инфраструктура.

Още един съществен проблем, който влияе върху ефективността на функционирането на системата за физическа култура и спорт, е **ниското ниво на научно-методическо осигуряване**, особено в областта на организацията на учебно-тренировъчната и състезателната дейност. По експертни данни (Закирьянов и кол., 2013) приносът на този фактор е 30,2%. Освен него към факторите, забавящи развитието на спорта в Казахстан, могат да бъдат отнесени и следните: несъответствието на спортните съоръжения на съвременните изисквания (33,1%), недостатъчното количество съвременен инвентар и тренировъчно оборудване (29,9%); недостатъчен брой спортни съоръжения (28,3%). Тези данни са получени след обработката на анкета със 126 тренъори от различни категории на възраст 21–76 години.

От доклад на председателя на Комитета по въпросите спорта и физическата култура С. Ергалиев (2022) става ясно, че **недостигът на спортни площадки** се изчислява на 39% или 574 000. м², а по-голямата част от бюджета на ДЮСШ отива за покриване на разходи по наема на спортни съоръжения. По последни данни 24% от ДЮСШ са принудени да наемат помещения за провеждането на учебно-тренировъчен процес.

Центровете за олимпийска подготовка също не разполагат със собствени бази за осъществяване на учебно-тренировъчни занимания. Проблемът с липсата на спортно оборудване не подминава и образователните институции.

При обсъждането на актуалните проблеми и перспективите за развитието на детския и масовия спорт в Казахстан бившият вицепремиер Е. Тугжанов (2021) обяви редица належащи мерки. Те са насочени към решаването на проблемите с:

- достъпността на населението до заниманията с масов и детски спорт;
- недостатъчното материално-техническо оборудване на спортните обекти;
- недостига на добре подготвени кадри и тяхното материално стимулиране;
- осигуряване на медико-биологична, психологическа и научна поддръжка на спортния процес.

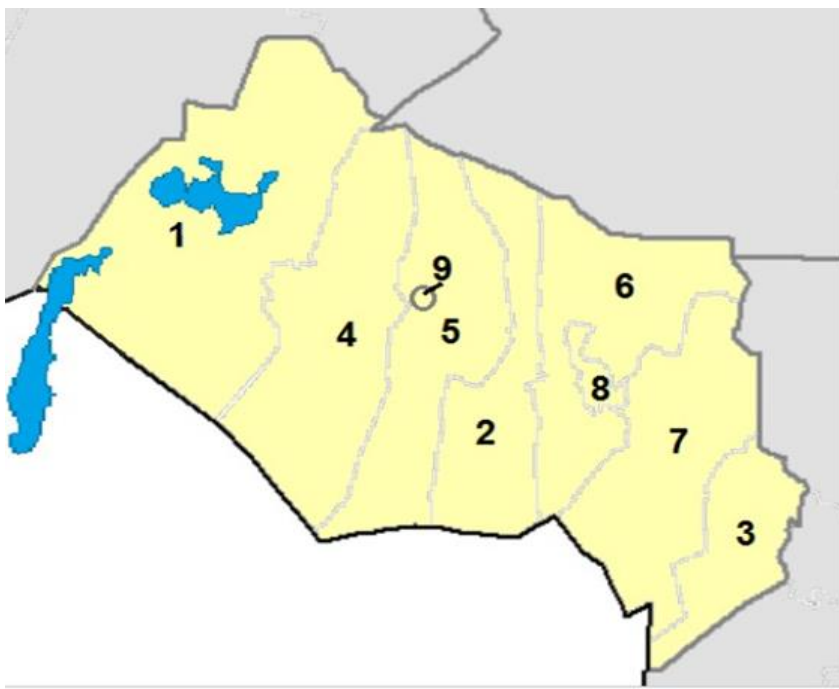
Основният проблем в Казахстан, който пречи на развитието на спортната наука, е **недостигът на висококвалифицирани научни кадри**. Съществуващите по-рано научни връзки бяха разрушени, а научните кадри, които бяха едни от най-добрите на територията на бившия СССР, напуснаха научната област или емигрираха. За съжаление, нова научна школа така и не беше създадена. Дефицитът на кадри се усеща не само в спортната наука. **Недостигът на тренъорски и педагогически състав**, или като цяло ниската квалификация на наличния такъв, също е фактор, който бави развитието на системата. Така например нуждата от квалифицирани кадри в спортните организации се изчислява на 962 единици (За утвърждаването на Концепция за развитието на физическата култура и спорт в Република Казахстан до 2025 г. Указ № 168 на президента на Република Казахстан от 11 януари 2016 г.).

Някои специалисти посочват, че основните проблеми в системата на физическата култура и спорта се крият в **ниската междуведомствена координация при решаването на въпросите, свързани с развитието на този отрасъл, както и в липсата на информационно-аналитично осигуряване**.

Крайъгълен камък за решението на всички проблеми е финансирането на отрасъла. В Казахстан по-голяма част от проблемите в тази посока са свързани **не толкова с недостатъчното финансиране, колкото с неефективното изразходване на отделените от държавата средства**. Голям дял от разходите на отрасъла се покрива за сметка на бюджетно финансиране. Освен това благотворителните фондове, юридическите и физическите лица могат да подпомагат финансово спортната сфера чрез единен оператор. За периода 2013–2019 г. за развитие на културата, спорта и туризма от държавния бюджет са отделени 831,4 милиарда тенге. Финансирането се увеличава от година на година. Въпреки това другият голям проблем е **неравномерното финансиране на регионите**. За резултатното разрешаване на тези проблеми пречи и фактът, че **много въпроси, отнасящи се до ефективното финансиране и разпределение на паричните средства**, са извън компетенциите на Комитета по въпросите на спорта и физическата култура.

Трудностите с материално-техническото осигуряване на подготовката на спортистите биха могли да бъдат частично решени чрез привличането на различни търговски структури. По примера на западните страни решението на част от тези проблеми може да дойде от доходи от лотариев бизнес, продажба на права за пряко излъчване на състезания и т.н.

Всички посочени проблеми в системата на физическата култура и спорта в Казахстан напълно се проектират и в Къзълординска област (Фигура 8). Тя е една от 20-те области в териториалното делене на Казахстан. С площ от 226 019 кв. км тя е четвърта по големина в страната, като заема 11,3% от територията на Казахстан. Към 1 януари 2021 г. населението и е 814 641, което я прави осма по брой население в страната. Административен център на областта е град Къзълорда, вторият по големина град е Байконур с население от 39 111 души. С непосредствената реализация на държавната спортна политика в областта се занимава държавното „Управление по културата и спорта в Къзълординска област“. Голяма е помощта и на обществените обединения, действащи в рамките на установеното законодателство. Основните им задачи в Къзълординска област са свързани с привличането на широки маси от населението към активни занимания с физически упражнения и спорт, развитието на високото спортно майсторство, физическата култура в образователната система, провеждането на спортни състезания и др.



Фигура 8. Република Казахстан, Къзълординска област.

1. Аралски район с център – град Аралск.
2. Жалагашки район с център – село Жалагаш.
3. Жанакоргански район с център – село Жанакорган.
4. Казалински район с център – селище Айтеке-Би.
5. Кармакшински район с център – село Жосалъ.
6. Сърдарински район с център – село Теренозек.
7. Шиелийски район с център – село Шиели.
8. Град Къзълорда.
9. Град Байконур.

II. МЕТОДОЛОГИЯ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

II.1. Научен проблем и хипотеза

Предварителният анализ помогна да се установят следните противоречия:

- между необходимостта от повишаване ефективността на системата на управление на физическата култура и спорт в Казахстан и съответно в Къзълординска област и недостатъчното теоретично изучаване на механизмите на взаимодействие между отделните звена на управленската система;
- между необходимостта от изследване на ефективността на реализираните отраслови програми и липсата на разширени данни за динамиката на показателите на социалната статистика, характеризиращи дейността на системите на управление в този отрасъл.

Хипотеза на изследването: Предполага се, че комплексното изучаване на организационния и правно-нормативния компонент на различните нива на системата за управление на физическата култура и спорта в Република Казахстан ще съдейства да се идентифицират основните ѝ недостатъци и ще даде възможност да се предложат начини за повишаване на нейната ефективност, включително за повишаване квалификацията на кадрите на регионално ниво в Къзълординска област.

II.2. Цел, задачи, обект и предмет на изследването

Целта на изследването е комплексно изучаване на организационните, правните и приложните аспекти в организацията и управлението на системата за физическа култура и спорт в Република Казахстан и търсене на начини за повишаване ефективността на процеса на управление на регионално ниво в Къзълординска област.

Във връзка с целта трябваше да се решат следните **задачи**:

1. Да се изследват теоретико-методологичните основи на организационната дейност в системата на физическата култура и спорт и да се проучат организацията и управлението ѝ в други страни.
2. Да се проучат организационно-правните особености и състоянието на човешките ресурси в управлението на системата за физическа култура и спорт в Република Казахстан.
3. Да се изследват актуалното състояние и проблемите в развитието на отрасъла на физическа култура и спорт в Република Казахстан и в Къзълординска област.
4. Да се предложат възможности за повишаване ефективността на дейността на органите на управление на физическата култура и спорт в Къзълординска област, Република Казахстан.

Обект на изследването са организационната, управленската и правната структура на органите за управление на физическата култура и спорта.

Предмет на изследването е ефективността на организационната, управленската и правната рамка на системата за физическа култура и спорт в Република Казахстан и в Къзълординска област.

II.3. Методи на изследването

За постигането на поставената цел и решението на отделните задачи бе използван подходящ инструментариум от теоретични и емпирични методи:

1. **Анализ и обобщение на научно-методическите литературни източници.** Анализът чрез този метод ни позволи да обосновем физическата култура и спорта като социален феномен и обект на управленска дейност. Методът ни помогна за формулиране проблема на изследването и неговото актуално състояние. Общо бяха проучени 188 източника.
2. **Проучване на правно-нормативни и управленски документи, регулиращи дейността в сферата на физическата култура и спорт.** В хода на изследването бе направен анализ на основни правно-нормативни и управленски документи, регулиращи дейността в сферата на физическата култура и спорт, в т.ч. на Закона за физическата култура и спорт на Република Казахстан, подзаконовите актове, укази и постановления, ведомствени нормативни актове, актове на регионални управления и др.
3. **Сравнителен анализ.** Методът бе използван за сравнение на организационно-управленските модели при регулиране на дейностите в сферата на физическата култура и спорт в Казахстан и в други страни.
4. **Контент-анализ.** Анализът на материали от средствата за масова информация ни позволи да проучим отношението на обществото към физическата култура и спорт като специфична дейност и социален феномен.
5. **Проучване на статистически материали.** Изучаването на статистическите данни ни позволи да конкретизираме динамиката на основните показатели в системата за физическа култура и спорт. Използвахме данни от различни източници и основно от Националната агенция по статистика на Република Казахстан.
6. **Анкетно проучване.** Бе проведено с цел да се определи управленската компетентност на сътрудници на регионални управления по физическа култура и спорт, на директори и заместник-директори на детско-юношеските спортни школи и школите за олимпийска подготовка, на ръководители на спортни обекти (общо 78 лица). Използвахме анкета от 20 въпроса за предпочитанията на респондентите при избора на стратегия за ръководство в дадена конкретна ситуация (Оценка управленческите компетенции <https://hr-elearning.ru/ocenka-upravlencheskikh-kompetency/>). За определяне значимостта на твърденията приложихме петстепенна скала Ликертов тип, където 1 означава „никога“, 2 – „рядко“, 3 – „понякога“, 4 – „често“, 5 – „винаги“. По сбора на отговорите се определяше степента на развитите управленски компетенции. Сбор от 20–46 точки свидетелства за недостатъчно формиран компетентности, от 47–73 точки – за средно ниво на управленски компетентности, от 74–100 точки – високо ниво. Допълнително за определяне стила на ръководство бе проведено анкетиране, основано на методиката РАЕИ на И. К. Адизес (2004). Тестът съдържа 48 въпроса, засягащи степента на изразеност на една от следните 4 ключови компетентности: производител на резултати (Producer), администратор (Administrator), генератор на идеи или предприемач (Entrepreneur) и интегратор (Integrator).

7. **Интервю и експертна оценка.** Целта на интервюто бе да се установи удовлетвореността на експертите от функционирането на системата за физическа култура и спорт в Република Казахстан и от действащата нормативно-правова база. Целта на експертизата бе да се определят актуалните проблеми на управлението на физическата култура и спорта в Република Казахстан. В нея участваха 78 експерти. Изследването бе допълнено с личната ни експертна оценка в качеството на ръководител на Управлението по културата и спорта на Къзълординска област.
8. **Педагогически експеримент.** За провеждането на педагогическия експеримент експертите от Къзълординска област бяха разделени на две групи (подгрупи) – контролна и експериментална. При експерименталната група беше организиран курс за повишаване на квалификацията. Курсът беше разпределен в 72 академични часа и включваше 10 тематични модула.
9. **Методи за математико-статистическа обработка на получените данни.** Получените бяха обработени чрез пакета статистически програми IBM SPSS Statistics версия 20.0.

II.4. Организация на изследването

Изследването се проведе в три етапа в периода 2019–2023 г. В първия бе извършен анализ на литературни източници и правно-нормативни документи. Бяха определени научният проблем и хипотезата, целта, задачите и методиката на изследването. Във втория етап бяха проведени основните изследвания. В третия етап бе извършен анализът на резултатите и бе написан дисертационният труд.

III. АНАЛИЗ НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ ИЗСЛЕДВАНЕТО

III.1. Анализ на организационно-правните аспекти на управлението в сферата на физическата култура и спорта в Република Казахстан и в Къзълординска област

През 1993 г. бе създадено Министерство по въпросите на младежта, туризма и спорта на Република Казахстан. Един от първите законодателни документи на новосъздаденото Министерство стана указът на Президента „За неотложни мерки за развитието на масовия спорт в Република Казахстан“ от 4 май 1995 г. Едновременно с това Президентът подписа и Закона „За Държавна програма за развитие на физическата култура и спорт в Република Казахстан за периода 1996–2001 г.“. В тази Програма голямо внимание бе отделено на развитието на масовия и детско-юношеския спорт. През периода на действие на Програмата процентът на редовно занимаващи се с физическа култура и спорт нарасна до 24,1%. Една от първите прояви по изпълнението на указа стана въвеждането на Президентските тестове за физическа подготовка през 1996 г. Основната задача на тези тестове бе да се определи нивото на подготовка на населението на страната за учебна, трудова и военна дейност.

На 2 декември 1999 г. бе приет закон № 490-І „За физическата култура и спорта“. Многократно допълван, обновяван и коригиран до днес, той съдържа членове, описващи правата и задълженията на физическите лица, разширява компетенциите на изпълномощния орган в областта на физическата култура и спорта, на местните изпълнителни органи, определя реда на акредитиране на обществените обединения, федерации, асоциации и др.

На 28 декември 2006 г. с указ на Президента бе утвърдена „Държавна програма за развитие на физическата култура и спорт за периода 2007–2011 г.“. Тя беше основана на мрежовия план-график за изпълнение на дейностите от обръщението на Президента към народа „Стратегия за влизане на Казахстан в петдесетте най-конкурентоспособни страни в света“.

На 30 ноември 2011 г. с постановление на правителството бе утвърдена „Отраслова програма за развитие на физическата култура и спорт за периода 2011–2015 г.“. Основните насоки на дейност в нея бяха свързани с развитието на масовия спорт и спорта за високи постижения, с подобряване на инфраструктурата, с повишаване кадровия потенциал в сферата на спорта и др.

В Стратегическия план за развитие на Министерството на културата и спорта за периода 2014–2018 г. се отделя голямо внимание на по-нататъшното усъвършенстване на нормативно-правната база, регулираща дейността в сферата на физическата култура и спорт.

На 11 януари 2016 г. с указ на Президента бе утвърдена „Концепция за развитие на физическата култура и спорт в Република Казахстан до 2025 г.“. Разработването на Плана за дейностите в рамките на Концепцията наложи детайлно проучване на актуалното състояние на отрасъла. В Комплексния план се отделя голямо внимание на нормативно-правното подсигуриране на тази сфера, на развиването на училищния и студентския спорт, на разширяването на спортната инфраструктура, на пропагандирането на здравословен начин на живот, на организирането на спортно-масови мероприятия.

В „Държавната програма за развитие на образованието и науката в Република Казахстан за 2020–2025 г.“ определено внимание се отделя на организирането на активности за увеличаване броя на обучаващите се по масовите видове спорт, разширяването на материално-техническата база в училищата, провеждането на физкултурни и спортно-масови мероприятия, повишаване статуса на спортните клубове в университетите.

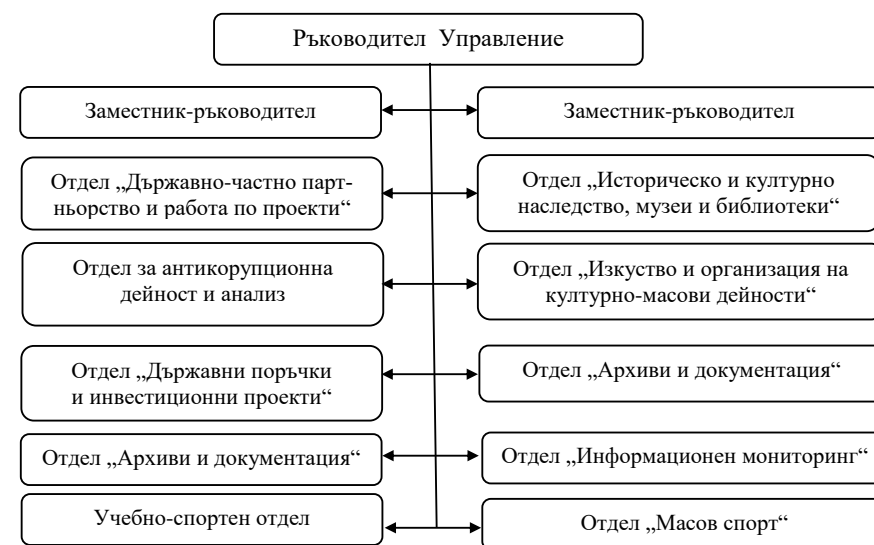
Председателят на Комитета по въпросите на спорта и физическата култура при Министерството на туризма и спорта на Република Казахстан го представлява в държавните органи и изпълнява всички задължения в рамките на възложените му правомощия. Министерството и областните Управления по култура и спорт, както и 3-те Управления в градовете от републиканско значение (Астана, Алмати и Шимкент) осъществяват непосредствено държавната политика в сферата на физическата култура и спорта.

Сред основните компетенции на областните управления спадат координирането на дейността на спортните организации, функциониращи на териториите на административно-териториалните единици, изграждането на спортна инфраструктура, утвърждаването на спортния календар, развитието на масовия спорт и на националните видове

спорт, подсигуриране тренировъчния процес на областните спортни отбори и участието им в състезания и др.

Реализирането на държавната политика в областта на физическото възпитание и спорта в Къзълординска област се осъществява чрез комуналната държавна институция „Управление по културата и спорта на Къзълординска област“. Правилникът на Управлението посочва, че то е държавен орган на Република Казахстан, упълномощен от Акимата на Къзълординска област да осъществява функции в областта на културата, архивното дело, деловодство, физическата култура и спорта.

Финансирането на дейността на Управлението се осъществява със средствата на областния бюджет. Отговорността за изпълнението на поставените задачи се носи от ръководителя на Управлението, който чрез двамата си заместници координира дейността на 10 отдела (Фигура 10).



Фигура 10. Организационна структура на учреждението „Управление по културата и спорта на Къзълординска област“

В структурните подразделения на Управлението работят общо 41 сътрудници. В подчинение на управлението са 39 учреждения, 32 от които предоставят физкултурни и спортни услуги.

Функциите на Управлението по културата и спорта на Къзълординска област са следните:

- да реализира държавната политика в областта на културата и спорта;
- да отговаря за изграждане на спортната инфраструктура;
- да провежда областни спортни състезания и да подсигурива подготовката на областните отбори;

- да подкрепя развитието на масовия спорт и на националните видове спорт в областта;
- да предприема мерки за използването на спортните съоръжения;
- да присъжда спортни разряди на спортистите;
- да утвърждава единен регионален спортен календар;
- да пропагандира физическата култура и спорта;
- да осъществява ръководство и контрол върху изпълнението на тестовите на Президента на Република Казахстан и др.

В Къзълординска област действа и Регионален методичен център за физическа култура към Управлението по образование на областта. Центърът осъществява дейност в две направления: учебно-методическо и спортно-организационно.

Теоретичният и експертният анализ, които проведохме ни помогнаха да установим, че проблемите в управлението на спорта в Къзълординска област са проекция на проблемите в системата на физическата култура и спорт в Република Казахстан. Основните от тях се изразяват в:

- Недостиг на материално-техническо оборудване на спортните съоръжения в образователните институции в региона. Така например, в Къзълординска област функционират 295 училища, като в 18 липсват спортни салони, а 16 от тези училища се намират в селски местности.
- Недостиг на професионални кадри, включително управленски, научни и треньорски, и проблеми с материалното им стимулиране.
- Недобро медико-биологично, психологическо и научно осигуряване на тренировъчния и състезателния процес.
- Недостатъчно финансиране и неефективно използване на държавните средства за физическо възпитание и спорт.
- Ниска междуведомствена координация и проблеми с материално-техническото осигуряване на спортистите.

III.2. Анализ на ролята на обществените обединения в развитието на физическата култура и спорта в Република Казахстан и в Къзълординска област

Освен държавния контрол голяма роля за развитието на физическата култура и спорт имат и обществените организации. В тази група влизат различните комитети и федерации. Една от най-влиятелните структури в областта на физическата култура и спорт е Националният олимпийски комитет (НОК) на Казахстан, учреден през 1990 г. Дейността му се регламентира от Олимпийската харта, Конституцията, Гражданския кодекс, Държавния бюджет и Закона за физическа култура и спорт на Република Казахстан. През 2002 г. бе учреден Национален параолимпийски комитет.

В по-голямата си част спортните федерации са нетърговски организации, регистрирани в организационно-правна форма като обществени обединения, асоциации, съюзи, дейността на които е насочена към развитието и популяризирането на един или

няколко вида спорт, към подготовката на спортисти и подsigуряване на тяхното участие в спортни състезания. Общо в Казахстан са регистрирани 30 обществени обединения, които се занимават с развиването и популяризирането на летните олимпийски спортове, 7 пропагандират зимните спортове, 59 обществени обединения по неолимпийските видове спорт, 11 по националните и 10 по параолимпийските видове спорт (Списък на акредитираните федерации <https://www.gov.kz/memleket/entities/sport?lang=ru>).

Основните насоки в дейността на федерациите по видове спорт в Република Казахстан са свързани с: подsigуряването подготовката на спортистите от националните отбори по различните видове спорт и представяване на техните интереси на международните спортни състезания; организирането на международни и междурегионални състезания; подготовката и повишаване на квалификацията на съдийския и треньорски състав; разработването на правно-нормативни документи, регламентиращи дейностите на федерациите; популяризирането на различните видове спорт сред населението и др.

С развиването и популяризирането на националните видове спорт се занимава Асоциацията на националните видове спорт. Националният спортен студентски съюз и Федерацията за студентски спорт са сред големите организации, обединяващи спортните клубове в университетите. Във Федерацията за училищен спорт пък членуват 17 обществени обединения, които развиват детския спорт на територията на Република Казахстан.

Много образователни институции и физкултурно-оздравителни организации, спортни клубове, съюзи, научни колективи се занимават с развитието на детско-юношеския, масовия, олимпийския и професионалния спорт, както и с националните видове спорт. Към 2021 г. в страната действат 602 детско-юношески клуба, 119 детско-юношески клуба за физическа подготовка, 8 спортни клуба и 13 спортни школи, развиващи националните видове спорт (Как се развива масовият спорт в Казахстан. Международна информационна агенция Kazinform, 16 януари 2022 г.).

Във всяка институция за предучилищно, средно, средно специално и висше образование функционират колективи за физическа култура и спорт. В някои висши учебни заведения дейността на тези колективи е оформена в организационно-правен аспект като „Спортен клуб“ или „Физкултурно-спортен клуб“.

Основен показател за развитието на физическата култура и спорт в Къзълординска област е увеличаването на броя на постоянно занимаващите се с физическа активност. През 2017 г. броят на системно занимаващите се нарасна до 27% и достигна 211 271 души, а 282 спортни инструктори обхванаха 138 населени пункта и приобщиха към редовни спортни занимания 41 040 души.

Основният път за развитие на масовия спорт е провеждането на състезания и въвлечането на населението в тях. С тази цел на територията на областта са проведени 1571 спортно-масови мероприятия, в които са взели участие 450 200 души. През 2017 г. от областния бюджет бяха заделени средства, с които бе започнато строителството на спортни комплекси в 7 населени места.

За 2018 г. Управлението по културата и спорта бе планирало редица важни задачи, сред които:

- работа за повишаване на броя системно занимаващи се с физически упражнения до 28%;
- увеличаване обхвата на спортуващите деца и подрастващи на възраст между 7-18 години до 14%;
- осигуряване подготовката и участието на спортистите в зимните Олимпийски игри и в летните Азиатски игри;
- осигуряване подготовката и участието на спортистите в републиканските народни игри по видове спорт, както и в шампионатите на Казахстан;
- завършване на строителството на спортно-оздравителните комплекси.

През 2019 г. броят на системно занимаващите се със спорт нарасна до 30,2% или 243 078 души. Броят на децата и подрастващите на възраст 7–18 години, занимаващи в детско-юношеските спортни школи и спортните клубове, достигна 27 186, което е 16,7%. През 2019 г. на територията на Къзълординска област се проведе 1599 масови спортни мероприятия, в които взеха участие 450 330 души. За подготовката на висококвалифицираните спортисти и спортните надежди отговарят Центърът за подготовка на олимпийски надежди, школата-интернат и колежът за спортно надарени деца, областното училище за високо спортно майсторство, както и 21 детско-юношески спортни школи. В тези школи 20 147 ученици тренират по 45 вида спорт. В допълнение в 7 районни центъра и 8 физкултурно-оздравителни клуба в град Къзълорда редовно тренират 13 613 души. В резултат на положените усилия през 2019 г. спортистите завоюваха 1457 медала от световни първенства и шампионатите на Азия. В националния отбор на Република Казахстан влязоха 578 спортисти от Къзълординска област. Техните резултати и извършената работа донесоха на областта победа в категорията „Най-добър спортен регион“.

Огромна работа извършват и образователните организации. През 2023 г. в Къзълординска област вече функционират 2337 училищни спортни клубове, а броят на децата, занимаващи се в тези клубове, расте от година на година. Така например, ако през 2022 г. броят на спортуващите в училищните клубове е бил 45 789, т.е. 26,75%, то година по-късно тази цифра достига 96 832 деца, което е 53,5% от общия брой ученици.

III.3. Анализ на анкетното проучване и педагогическия експеримент в управлението на физическата култура и спорта в Къзълординска област

За да определим степента на формиране на управленски компетенции, проведохме анкетно проучване сред експерти в областта на спорта (Оценка на управленските компетенции <https://hr-elearning.ru/ocenka-upravlencheskikh-kompetency/>).

Проучването бе реализирано с група експерти, в която влязоха сътрудници на регионалните управления по физическа култура и спорт, директори и заместник-директори на детско-юношески спортни школи и школи за олимпийски надежди, ръководители на спортни обекти. Първоначално в групата респонденти влязоха 100 души, но в процеса на работа стана ясно, че част от анкетите са непригодни за обработка. Така, за красен анализ бяха използвани попълнените анкети на 78 експерти (Таблица 6).

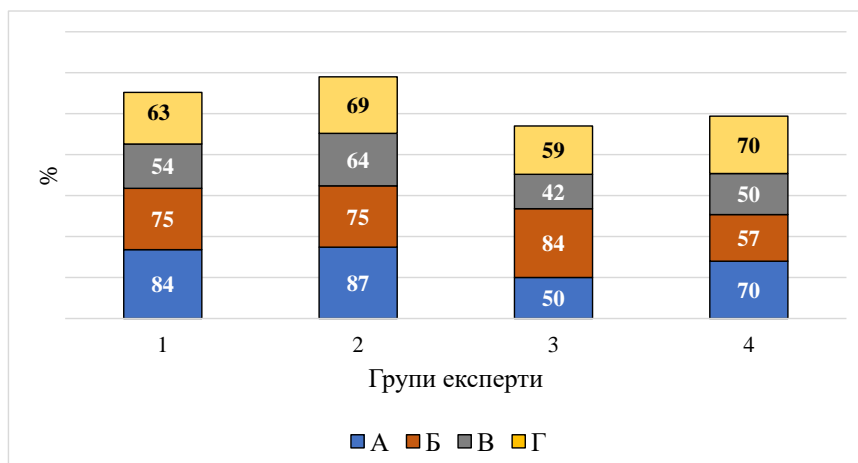
Таблица 6. Характеристики на анкетирания експерти (n=78)

Заемани длъжности	Директори на спортни училища, школи за олимпийски надежди и ДЮСШ	Заместник-директори	Специалисти от регионалните управления по физическа култура и спорт	Ръководители на спортни обекти и съоръжения
<i>N</i>	13	23	15	27

Всички анкетирани са с висше физкултурно образование и са висококвалифицирани специалисти в своите области. Средната им възраст е 45,2±4,3 години, а стажът в спортния отрасъл – 15,3±3,6 години. Респондентите отбелязваха отговорите си, като цифра 1 означаваше „никога“, 2 – „рядко“, 3 – „понякога“, 4 – „често“, 5 – „винаги“. Резултатите се сумираха и бяха подложени на статистическа обработка.

Анализът на получените данни показва ниска степен на формиране на управленски компетенции у всички групи експерти. Най-високо ниво на владение на тези способности бе отбелязано в групата на ръководителите на спортни обекти и съоръжения (44,4±3,3 точки). След тях са директорите, чийто среден показател е 33,1±2,2. В групата на специалистите от регионалните управления по физическа култура и спорт и заместник-директорите на спортни училища, ДЮСШ и СДЮШОН (Спортна детско-юношеска школа за олимпийски надежди), този показател е съответно 31,4±0,8 и 28,3±1,6 точки. Тези данни свидетелстват, че в експертите не са достатъчно добре отработени навиците за управление и контрол на дейността, от които зависи ефективността, а следователно и успехът при решаването на поставените задачи.

За да допълним и обогатим изследването, както и за да определим управленския стил, практикуван от експертите, приложихме и тест РАЕІ по методиката на автора му И. К. Адизес (2004). Тестът съдържа 48 въпроса, засягащи степента на изразеност на една от следните 4 ключови компетентности: производител на резултати (Producer), администратор (Administrator), генератор на идеи или предприемач (Entrepreneur) и интегратор (Integrator). От данните на Фигура 13 се вижда, че в повечето случаи спортните ръководители практикуват стила „производител на резултати“ (Producer).



Фигура 13. Преобладаващи стилове на ръководство в групите на експертите

Обозначения:

А – производител на резултати;

Б – администратор;

В – предприемач;

Г – генератор на идеи;

1 – група на директорите на спортни училища, ДЮСШ, СДЮШОН;

2 – група на заместник-директорите на спортни училища, ДЮСШ, СДЮШОН;

3 – група на сътрудниците на регионалните управления по ФКиС;

4 – група на ръководителите на спортни обекти и съоръжения.

Така, сред директорите съотношението между стиловете на ръководство е 84/75/54/63, докато в групата на техните заместници съотношението е 87/75/64/69. Тълкуваме това като показател за по-сериозната насоченост към решаването на поставените задачи и постигане на резултати. Тези ръководители като цяло не отделят достатъчно внимание на формирането на колектива и развитието на екипността. Такива управленци не са заинтересовани да насърчават творчески подход към изпълнение на поставените задачи.

При сътрудниците на регионалните управления по физическа култура и спорт съотношението РАЕІ е 50/84/42/59, което свидетелства за голямата заинтересованост на членовете на тази група към процеса на изпълнение на дадена задача. При това както резултатът, така и въвеждането на ноу-хау в работата, творческият подход при изпълнението на заданията и проявата на инициатива при тези сътрудници са слабо изразени.

В групата на ръководителите на спортни обекти изразеността на стиловете на ръководство е с почти равномерни РАЕІ показатели, с незначително преобладаване на ориентираността към резултатност и създаване на комфортна среда за организацията.

Информацията, получена при проучванията дотук, ни насочи към организирането на педагогически експеримент. За провеждането му експертите от Къзълординска об-

ласт бяха разделени на две групи (подгрупи) – контролна и експериментална. При първата група нямаше намеса в процеса на дейност на ръководителите и те работеха в обикновения си режим. При експерименталната група бе организиран курс за повишаване на квалификацията с хорариум от 72 академични часа, включващ 10 тематични модула. Ефективността на експерименталната програма установихме чрез комплекс от количествени и качествени показатели. Към количествените показатели се отнасяха резултатите от анкетното проучване (анкета за определяне степента на развитие на управленските компетенции) и тестът РАЕІ. Към качествените показатели отнесохме ефективността при решаването на поставените пред ръководителите задачи в естествените условия.

В началото на педагогическия експеримент не бе установена статистически достоверна разлика между групите експерти, което свидетелства за тяхната еднородност.

В края на педагогическия експеримент при двете групи имаше положителна промяна, която бе по-забележима при експерименталната. В отделните подгрупи на експерименталната група също бе отбелязана благоприятна динамика на показателите, характеризиращи стила на ръководство.

Най-голяма положителна промяна в края на педагогическия експеримент бе отбелязана в групата на ръководителите на спортни обекти и съоръжения, където показателят на формиране на управленски умения се подобри с 46,7%. Анализът на параметрите, характеризиращи формирането на управленски компетенции свидетелства за подобрене в уменията за подбор на хора и развиване на екипна дейност. За това говори динамиката на отговорите на такива твърдения като „Когато трябва да събирам екип, аз определям какви умения са нужни и търся личности, които най-добре отговарят на избраните критерии“ и „Ако аз формирам екип, избирам хора на сходна възраст, с приблизително еднакъв стаж в компанията и други подобни близки характеристики“ (Методология за оценка на управленските умения <https://hr-portal.ru/tool/metodika-ocenki-upravlencheskih-navykov>).

Освен това директорите на спортни училища, ДЮСШ и СДЮШОН надградиха своите навици за мотивиране на подчинените, за което свидетелстват отговорите им на твърдения като „Старая се да мотивирам хората, като адаптирам подхода си към тях, за да мога да удовлетвори нуждите на всеки сътрудник“ и „Намирам индивидуален подход към всеки, за да осигуря ефективна, комфортна и продуктивна работна среда“. Незначително е подобренето в уменията за планиране и разрешаване на проблеми, което е видно от динамиката на отговорите на твърденията „Вземам решения след щателен анализ, а не се осланям на интуицията“ и „Напълно разбирам как върви работата в моя отдел и отстранявам проблемните звена“.

При заместник-директорите също бяха наблюдавани благоприятни промени, свидетелстващи за подобрене на административните им умения, но те бяха по-слабо изразени. Дори след педагогическия експеримент нивото на формиране на управленски компетентности в тази група остана оценено като „ниско“. Най-съществени промени бяха отбелязани в областта на управлението на дисциплината и разрешаването на кон-

фликти, за което свидетелстват отговорите на твърденията „Правя забележки на членовете на екипа всеки път, когато виждам, че поведението ми влияе негативно на обслужването на клиентите“, „Изчакам, преди да наложя дисциплинарно наказание на даден сътрудник, като му предоставям възможност да се поправи самостоятелно“ и „Правя всичко възможно за предотвратяване на конфликти в екипа“.

При специалистите от регионалните управления по физическа култура и спорт положителната промяна към края на педагогическия експеримент бе средно 41,4%. Тя бе получена приоритетно благодарение на подобряване уменията за ефективно делегиране на задължения.

Според резултатите от анкетното проучване в края на педагогическия експеримент в контролната група не беше отбелязана статистически достоверна положителна динамика във формирането на управленски умения.

В края на тестовия период станаха видни промени в индивидуалния стил на ръководство на някои от участниците в експеримента. Например, съотношението РАЕИ при директорите на спортни училища достигна 78/78/70/74, докато в началото на експеримента показателите бяха 82/74/54/65. При техните заместници се наблюдава значително подобрене на предприемаческите умения, новаторството и навиците за създаване на благоприятна работна среда в колектива. Съотношението РАЕИ в края на експеримента бе 84/76/71/80. При сътрудниците на регионалните управления по физическа култура и спорт значително подобри предприемаческите и административните си умения, а също и практиките за ефективна работа в екип. При ръководителите на спортни обекти и съоръжения в края на експеримента всички управленските компетенции бяха развити равномерно, макар че тази изразеност бе незначителна.

По този начин изследването на преобладаващия стил на ръководство показва, че при лицата от експерименталната група са се усилили административните и предприемаческите умения, а също и изразеността на характеристиките „генератор на идеи“ и „интегратор“.

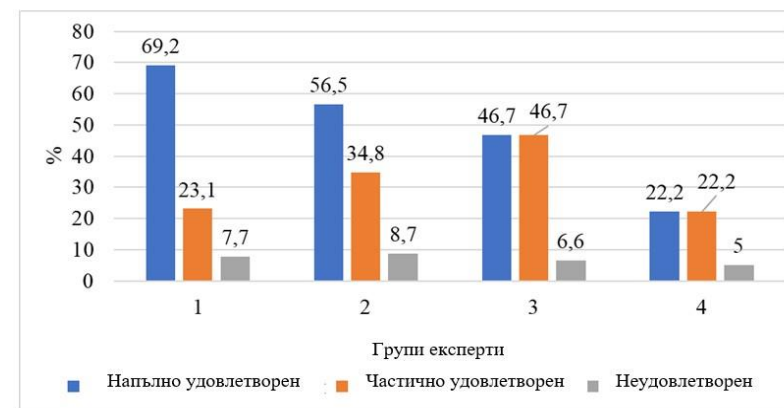
В контролната група подобна положителна динамика в края на педагогическия експеримент не бе наблюдавана.

За да проучим мнението на специалистите по физическа култура и спорт относно настоящото положение в отрасъла и по-нататъшните перспективи за неговото развитие, проведехме интервю. Целта бе да се установи удовлетвореността на експертите от функционирането на системата за физическа култура и спорт в Република Казахстан, както и от действащата нормативно-правна база.

Резултатите от анализа на интервюто показаха, че най-голяма удовлетвореност от държавното управление в областта на физическата култура и спорт демонстрират директорите на спортно-образователни учреждения, както и групата на техните заместници. В тези групи на въпроса: „Доколко сте удовлетворени от функционирането на системата на държавно управление във физическата култура и спорт?“, с „напълно удовлетворен“ са отговорили съответно 61,5% и 52,2% от експертите. Значително по-слаба удовлетвореност от ефективността на държавното управление в спортната сфера

се отчита при специалистите от регионалните управления, а най-слаба удовлетвореност са изразили ръководителите на спортни обекти и съоръжения – 14,8%.

Сходни данни се наблюдават и при отговора на въпроса: „Доколко сте удовлетворени от функционирането на системата за управление във физическата култура и спорт на регионално ниво?“ (Фигура 18).



Фигура 18. Разпределение на отговорите на въпроса „Доколко сте удовлетворени от функционирането на системата за управление във физическата култура и спорт на регионално ниво?“

Обозначения:

1. Директори на спортни училища, школи за олимпийски надежди и ДЮСШ (n=13);
2. Заместник-директори (n=23);
3. Специалисти от регионалните управления по ФКиС (n=27);
4. Ръководители на спортни обекти и съоръжения (n=15).

Отговорите на въпроса за ефективността на законодателната база, регулираща дейността в сферата на физическата култура и спорта, се обединяват в категорията „частична удовлетвореност“. Най-висока удовлетвореност от дейността на обществените организации в сферата на физическата култура и спорт пък се посочва от групите на ръководителите на спортни обекти и съоръжения и на специалистите от регионалните управления.

Най-често посочваните от експертите действия за повишаване ефективността на системата за управление на физическата култура и спорт са свързани с увеличаване финансирането на отрасъла, по-доброто преразпределяне на средствата и увеличаване финансирането на масовия и детско-юношеския спорт, усъвършенстването на законодателната база, регулираща дейността във физическата култура и спорта, и увеличаване пълномощията на регионалните управления по физическа култура и спорт.

Едни от показателите, свидетелстващи за повишената ефективност на функциониране на системата на управление на физическата култура и спорт в Къзълординска област в периода да нашето изследване, са показателите на социалната статистика (Таблица 9).

Таблица 9. Показатели на социалната статистика за развитието на физическата култура и спорт в Къзълординска област

Показател	2019 г.	2021 г.
Численост на системно занимаващите се с физически упражнения.	254 101	280 432
Брой спортуващи деца.	20 147	20 964
Брой спортни инструктори.	264	282
Проведени спортно-масови мероприятия.	350	1 322
Участници в спортно-масовите мероприятия.	55 600	123 367
Брой спортни площадки на 1000 души в %.	37,5%	40,8%
Брой ДЮСШ.	21	21
Брой ШВСМ (Школи за високо спортно майсторство).	12	13
Специализирани школи-интернати, колежи и школи за олимпийски надежди.	1	1
Училища за спортно надарени деца.	1	1
Центрова за олимпийска подготовка.	1	1
Спортни клубове за инвалиди.	-	1
Спечелени медали		1 037

III.4. Допълнителна експертна оценка – проблеми и възможности за решения в областта на физическата култура и спорта, теоретичен модел

За комплексното изпълнение на целта и задачите на изследването го допълнихме със собствена експертна оценка в качеството си на ръководител на „Управление по културата и спорта на Къзълординска област“ за периода 2017–2020 г. Систематизирахме още няколко важни проблема и възможности за тяхното решаване в Република Казахстан и съответно в Къзълординска област.

Сериозен проблем е **достъпът до спортни обекти и съоръжения**. Голяма част от наличните обекти са в частни ръце и населението няма възможност да ги ползва безвъзмездно. Това налага необходимостта от строителството на спортни обекти с предаването им за управление на местните власти, което ще позволи по-добър достъп на хората до спорт.

Един от най-сериозните проблеми е **проблемът с допинга**. За да се пребори страната с допинга в спорта, е нужно нарушителите да бъдат строго наказвани. Да се правят редовни тестове за наличието на забранени вещества, като провинилите се преследват с цялата строгост на закона. Да се провеждат образователни програми за спортисти, треньори и медицинския персонал.

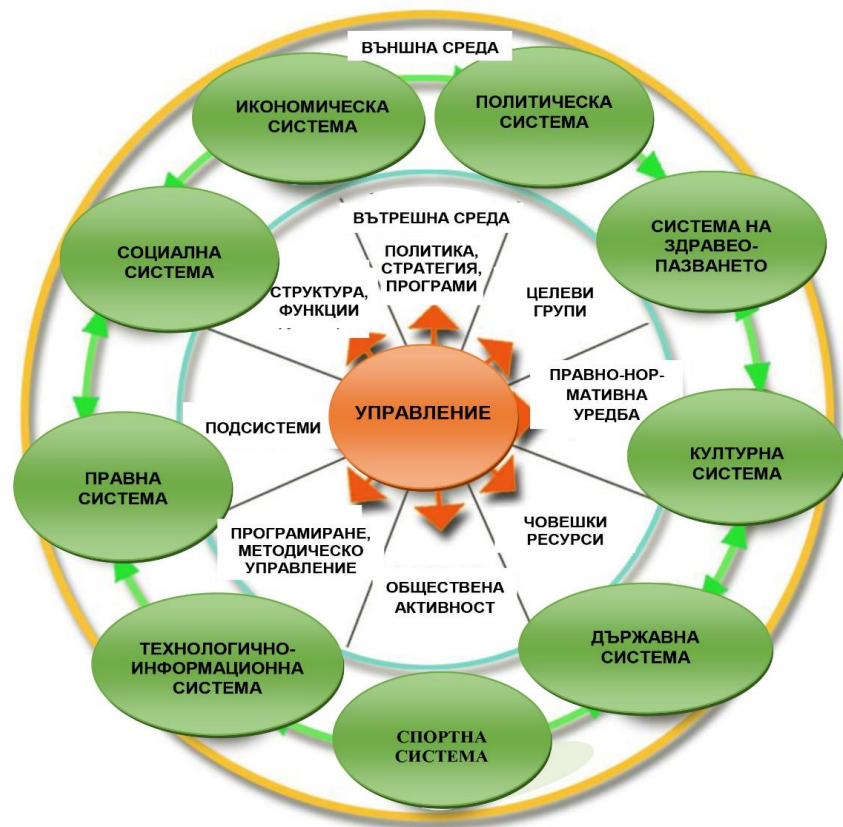
Проблем на спорта за високи постижения е неговата голяма **травматичност**. Поради високите натоварвания спортистите са изложени на риск от сериозни травми, които могат да оставят нелечими последствия. Затова е важно да се отделя сериозно внимание на профилактиката на травмите, на обучението на спортистите за безопасни методи на тренировка, а също и на подобряване на медицинското обслужване и рехабилитацията след травми.

Друг проблем в спорта за високи постижения е **психическият натиск върху младите спортисти**. Много талантиливи и перспективни спортисти започват кариерата си в ранни години и често се сблъскват с огромен натиск от страна на родители, треньори, общество. Те трябва постоянно да демонстрират отлични резултати, което може да се превърне в източник на огромен стрес и негативно влияние върху психическото и физическото им здраве. За съжаление, не всички млади спортисти могат да се справят с този натиск и много от тях изпадат в психологически състояния като депресия и тревожност.

Известно е, че един от най-важните проблеми в развитието на системата на физическата култура и спорт е свързан с **кадровото осигуряване и подготовката на кадри**. Това се отнася в пълна сила и за Къзълординска област. Повишаването на квалификацията на кадрите с висше физкултурно образование се осъществява в университетите, академичните, колежаите и институтите по физическа култура, а също така и от специализираните факултети на педагогическите университети и институти, където подготовката се различава по съдържание.

Правителството на Република Казахстан отделя средства за развитие на науката, включително и в сферата на физическото възпитание, образованието и спорта. Това предоставя допълнителни възможности за творческа реализация, позволява да се поставят нови, по-амбициозни цели, да се правят открития и да се постига признание не само на местна почва, но и в световен мащаб. Методологичната база за допълнителното професионално образование (ДПО) трябва да съответства на всички съвременни изисквания и международни стандарти. Изследванията и научните разработки следва в най-кратки срокове да бъдат въведени в практиката на специалистите в областта на физическата култура и спорта. Програмите за обучение с използването на иновационни технологии трябва да бъдат достъпни за широк кръг специалисти. Повишаването на квалификацията може да става по различен начин: с откъсване от работа, с онлайн курсове, самостоятелно и т.н. В рамките на съществуващите организационни структури за повишаване на квалификацията са приети следните основни видове обучение: системно самостоятелно обучение; участие в различни семинари; продължително периодично обучение; стаж във водещи спортни институции и др. (Антонов, 2002). В програмите за подготовка и квалификация на спортните кадри следва да се включват теми и учебни дисциплини, които отразяват социално-психологическите и педагогическите знания, медико-биологичните знания, икономическите, управленските и маркетинговите знания.

В заключение: на основата на направеното изследване, включително и чрез анализа на публикациите, отразяващи различните модели на администриране в системата на спорта, ние предлагаме теоретичен модел за усъвършенстване на управлението на физическата култура и спорта в Република Казахстан – обект на бъдещи научни и приложни изследвания (Фигура 22, модифициран вариант по Василева, 2016). Във вътрешната среда на системата за управление влизат 8 блока от елементи, а във външната среда – 9. Всеки един от елементите може да представлява предмет на отделно задълбочено изследване с участието на експерти от национално, регионално и местно ниво.



Фигура 22. Теоретичен модел за усъвършенстване на управлението на физическата култура и спорта в Република Казахстан – обект на бъдещите ни изследвания (по Василева, 2016)

IV. ИЗВОДИ И ПРЕПОРЪКИ

IV.1. Изводи

1. Секторът на физическата култура и спорта е проникнал във всички области на живота, превръщайки се не само в социокултурен феномен, но и във важен компонент на националната икономика. Системата за държавно регулиране на спорта е представена, в зависимост от конкретната европейска държава, в няколко форми: пряко държавно регулиране, което предполага наличието на институционална структура, стратегическо планиране и финансиране на индустрията; полурегулиране, чиято отличителна черта е децентрализацията на политиките за вземане на решения за развитие на спорта и прехвърлянето на някои функции за управление на неправителствени и правителствени организации; минимална регулация, която включва участие на бизнеса в управлението на този отрасъл.
2. Системата на управлението на физическата култура и спорта в Казахстан е многостепенна, всеки от структурните елементи на която се характеризира с определени управленски компетентности. Държавният контрол се осъществява от правителството, което разработва основния вектор на отрасъла и приема законите, регламентирайки неговата дейност. Упълномощените органи на държавната власт, отговарящи за непосредствената реализация на мероприятията в областта на физическата култура и спорт, са Комитетът по въпросите на спорта и физическата култура към Министерството на туризма и спорта и 20-те областни управления. Освен държавния контрол голям принос за развитието на сектора имат и обществените организации.
3. Реализацията на държавната политика във физическата култура и спорта в Къзълординска област се осъществява от Управлението по културата и спорта към Акимата на областта (Акима – регионален орган на изпълнителната власт в Казахстан). Непосредствената работа за реализацията на задачите на управлението се осъществява от два отдела: учебно-спортен отдел и отдел по масов спорт.
4. Един от актуалните проблеми при управлението на тази система в Къзълординска област и в Република Казахстан като цяло е въпросът за създаване на качествена структура от специалисти. Резултатите от изследването показаха ниска ефективност на управленския потенциал на ръководителите на физкултурните и спортните учреждения, което налага разработването на програма за повишаване на професионалната им компетентност.
5. Резултатите от педагогическия експеримент, целта на който бе да се формират управленски компетенции и навици у специалистите, участващи в управлението на физическата култура и спорта, показаха важността на мероприятията за повишаване ефективността на системата за управление на отрасъла. В края на педагогическия експеримент във всички изследвани групи се прояви благоприятна динамика на показателя за формиране на управленски навици. Възможността за тези промени обаче бе по-отчетливо проявена в експерименталната група в сравнение с контролната.

6. В експерименталните групи благоприятната динамика бе различна:

- Най-голямо положително увеличение към края на педагогическия експеримент бе отбелязано в групата на ръководителите на спортни съоръжения, при които показателят на формиране на управленски компетенции се подобри до 46,7%.
- В групата на ръководителите на учреждения за спортно образование разглеждащият показател се увеличи до 46,2%.
- В групата на заместник-директорите също се наблюдаваха благоприятни промени, свидетелстващи за подобрене на административните им навици, но тези промени бяха по-слабо изразени, отколкото в първите две групи.
- В групата на специалистите от регионалните управления по физическа култура и спорт статистически достоверната положителна промяна към края на експеримента достигна 41,4%.
- В контролната група не бе отбелязана статистически достоверна положителна динамика при формирането на управленски навици.

7. Мненията на експертите за мерките, необходими за повишаване ефективността на системата за управление на физическата култура и спорта, включват: увеличаване на финансирането на отрасъла и преразпределяне на финансовите средства в посока към повишаването им за масовия и детско-юношеския спорт; промяна на законодателната база; привличане на търговски структури в развитието на спорта; увеличаване на пълномощията на регионалните управления по физическа култура и спорт; увеличаване на пълномощията на обществените обединения.

8. Показателите на социалната статистика свидетелстват за повишаването ефективността на функционирането на системата на физическа култура и спорт в Къзълординска област. Така например, за периода на изследването се увеличи броят на системно занимаващите се със спорт от 254 101 през 2019 г. до 280 432 през 2021 г. Броят на редовно практикуващите спорт деца също се увеличи. През 2022 г. този показател бе 45 789 деца, което представляваше 26,75% от общия брой ученици в региона. Към януари 2023 г. броят на децата, системно занимаващи се със спорт, се увеличи до 96 832, което е 53,5% от всички деца, живеещи в региона. Броят на спортните инструктори се покачи от 264 души през 2019 г. до 282 две години по-късно. С 26,5% нарастнаха проведените масови спортни събития, като броят на участвалите в тях достигна 45,1%.

IV.2. Препоръки

Усъвършенстването на управлението на системата за физическа култура и спорт в Къзълординска област изисква прилагането на редица мерки:

1. Да се увеличи финансирането на отрасъла и да се оптимизира разпределението на средствата по региони. Мярквата би позволила да се решат редица съществуващи проблеми, като недостига на материално-техническо осигуряване на процеса по физическо възпитание в образователните институции,

обезпечаването им със спортни съоръжения, решаването на проблемите от материално-техническо естество за подготовката на спортистите и др.

2. Да се повиши ефективността на подготовка и преквалификация на физкултурно-спортните кадри. За целта в образователните програми на висшите учебни заведения и в програмите за повишаване на квалификация да се въведат учебни дисциплини, включващи интегрирано спортно знание.
3. Да се разработят и внедрят програми за материално стимулиране на дейностите в отрасъла на физическата култура и спорт с цел привличане на висококвалифицирани специалисти с управленски знания и умения, съответстващи на съвременните изисквания.
4. Да се възобнови работата на комплексните научни групи за разработването на програми за медико-биологична и психолого-педагогическа подкрепа на учебно-тренировъчния процес на висококвалифицираните спортисти, както и да се планира финансиране за разработването на научни проекти, насочени към изследване на актуалните проблеми на спортната подготовка.
5. Да се създаде координационно взаимодействие между различните министерства:
 - Министерството на здравеопазването и Министерството на просвещението по въпросите за организиране на мероприятия по опазване и укрепване здравето на децата в предучилищна възраст;
 - Министерството на здравеопазването и Министерството на науката и висшето образование за организиране на мероприятия по опазване и укрепване здравето на учащите;
 - Министерството на туризма и спорта и Министерството на просвещението за взаимодействие по въпросите на развиване на масовия спорт;
 - Министерството на здравеопазването и Министерството на туризма и спорта за решаване на въпросите относно медико-биологична и психолого-педагогическа подкрепа на учебно-тренировъчния процес на висококвалифицирани спортисти;
 - Министерството на туризма и спорта и Министерството на труда и социалната защита за организиране на мероприятия по опазване и укрепване здравето на възрастното население на страната;
 - Министерството на туризма и спорта и Министерството на отбраната за решаване на въпросите по организиране на физическото възпитание във въоръжените сили.

НАУЧНИ ПРИНОСИ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Проведено е задълбочено проучване на политиката, включително структурата, целите, задачите, функциите, в управлението на системата за физическа култура и спорт в Република Казахстан, както и на нейното проявление на регионално ниво в Къзылординска област.
2. Направен е анализ на промените в структурата на органите на управление на физическата култура и спорт за периода 1992–2022 г. и са идентифицирани основните етапи във формирането на този отрасъл в Република Казахстан.
3. Осъществен е научнообоснован критичен анализ на стратегическите документи и правно-нормативните актове в управлението на физическата култура и спорт в Република Казахстан. Във форма на сравнителен анализ е изучен и опитът на някои други страни.
4. Проведен е задълбочен научнообоснован анализ на ролята на обществените организации в управлението на системата за физическа култура и спорт в Република Казахстан и Къзылординска област.
5. Реализиран е педагогически експеримент със спортни специалисти, който разкрива възможностите за повишаване на професионалната им компетентност, което би се отразило изключително положително върху повишаване ефективността на управлението на физическата култура и спорта в Къзылординска област.
6. Предложени са възможности за повишаване ефективността на управлението на физическата култура и спорта на регионално ниво в Къзылординска област.
7. Основните резултати от изследването са публикувани в научни издания, препоръчани от КОКСОН МОН РК. Те са използвани при подготовката на пътна карта за развитието на физическата култура и спорта в Къзылординска област в периода 2018–2023 година.

СПИСЪК

на публикациите по темата на дисертационния труд

1. Акимов О. А., Кулбаев А.Т., Лесбекова Р. (2022). **Дене шынықтыру және спорт саласындағы өңірлік саясаттың тиімділігін арттыру әдістері мен тәсілдері (Қызылорда облысының мысалында)** (Методы и способы повышения эффективности региональной политики в области физической культуры и спорта (на примере Кызылординской области). – В: *Теория и методика физической культуры*, №4, с. 67-76. ISSN 2306-5540.
2. Акимов О., Цолов Б., Кулбаев А. (2022). **Современное состояние и проблемы развития отрасли физической культуры и спорта в Республике Казахстан.** – В: *Теория и методика физической культуры*, №4, с. 6-15. ISSN 2306-5540.
3. Акимов О. А., Myrzabosynov Y. K., Kulbaev A. T., Sydykov N.T., Otalary S.Z. (2023). **Methods and ways to improve the effectiveness of regional policy in the field of physical culture and sports** (Методы и способы повышения эффективности региональной политики в области физической культуры и спорта). – В: *Теория и методика физической культуры*, №1, с. 99-107. ISSN 2306-5540.
4. Акимов О. А., Сыдыков Н. Т., Еселльбаева А. К., Тутибаев К. А. (2023). **Әлеуметтік сала студенттерінің басқарушылық даярлығының сипаттамаса.** (Characteristic of Managerial Training of Students of the Social Sphere). – В: *Сборник материалов Международного Форума „Приоритетные научно-педагогические направления развития физической культуры, спорта, туризма, образования и науки“*, Алматы: КазСТА, с. 211-213. ISBN 978-601-7964-90-20.
5. Акимов О. А., Сыдыков Н. Т., Қайрлбаева Э. М. (2023). **Система физической культуры – как объект управленческой деятельности.** – В: *Сборник материалов Международного Форума „Приоритетные научно-педагогические направления развития физической культуры, спорта, туризма, образования и науки“*, Алматы: КазСТА, с. 222-224. ISBN 978-601-7964-90-20.
6. Акимов О. А. (2023). **Относно управлението на физическата култура и спорта в Република Казахстан.** – В: *Спорт и наука*, кн. 1-2, с. 159-169. ISSN 131-3393.
7. Gusakov I., Akimov O., Nurmukhabetova D., Yermakhanova A., Bakytbek K., Kefer N. **Optimization of the speed-strength training technique for highly qualified swimmers.** –V: *Journal of Physical Education and Sport*, 23 (4) , art. no. 119, pp. 950-956. ISSN 22478051.

**НАЦИОНАЛЬНАЯ СПОРТИВНАЯ АКАДЕМИЯ
„ВАСИЛ ЛЕВСКИ“**

КАФЕДРА „МЕНЕДЖМЕНТ И ИСТОРИЯ СПОРТА“



ОЛЖАС АЗАТОВИЧ АКИМОВ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ
ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА
В КЫЗЫЛОРДИНСКОЙ ОБЛАСТИ,
РЕСПУБЛИКА КАЗАХСТАН**

А В Т О Р Е Ф Е Р А Т

на диссертационный труд на соискание ученой степени
„доктора“

в профессиональном направлении: 7.6. Спорт,
докторская программа „Теория и методология спортивной науки“

Научные руководители:

Профессор Бисер Максимов Цолов, доктор наук
Доцент Айбол Тиналович Кулбаев, доктор

Официальные рецензенты:

Проф. Петр Александров Банков, доктор
Доц. Георги Василев Драганов, доктор

София, 2023

8 ноября 2023 года состоялось расширенное заседание кафедры „Менеджмент и история спорта“ Национальной спортивной академии „Васил Левски“, на котором была обсуждена и рекомендована к защите настоящая диссертационная работа. Объем диссертации составляет 177 страниц, в том числе список литературы, который содержит 188 источников. Она иллюстрирована 10 таблицами и 22 рисунками.

Защита диссертации состоится 7 февраля 2024 г. в зале А-3 Национальной спортивной академии „Васил Левски“. С материалами к защите диссертации можно ознакомиться в кабинете 320 Национальной спортивной академии „Васил Левски“.

Замечание: Нумерация разделы, рисунков и таблиц в автореферате соответствует нумерации в диссертации.

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования обусловлена недостаточной разработанностью организационно-правовых аспектов управления физической культуры и спорта в Республике Казахстан, механизм реализации государственной политики в данной области до конца не ясен.

В связи с этим **целью** данной исследовательской работы является комплексное изучение организационно-правовых и прикладных аспектов организации и управления системой физической культуры и спорта в Республике Казахстан и поиск путей повышения эффективности процесса управления на региональном уровне в Кызылординской области.

Методологическая и теоретическая база исследования строилась на комплексном изучении основных показателей, характеризующих эффективность управленческой деятельности в сфере физической культуры и спорта. В работе использовались фундаментальные исследования отечественных и зарубежных исследователей (Платонов, 1986; Маслоу, 2000; Банков, 2007; Цолов, 2008; Курамшин, 2010; Атаманчук, 2013 и др.).

Предположения, на которых основано исследование, следующие:

1. Физическая культура и спорт на современном этапе являются одной из динамично-развивающихся отраслей народного хозяйства в Казахстане. Большая социокультурная значимость обуславливает использование комплексного подхода к изучению эффективности реализации основных направлений государственной политики в этой социальной системе.
2. Система физической культуры в Республике Казахстан находится на стадии формирования и изучения передового опыта зарубежных стран. Изучение иностранного опыта способствует развитию системы управления физической культурой и спортом в Казахстане, а также позволит прогнозировать перспективы спортивной индустрии.
3. Выявление структуры организационно-правового регулирования физической культуры и спорта позволит сделать компетентностное разграничение между различными элементами этой системы и выявить механизмы реализации государственной политики в данной области.
4. Внедрение физической культуры и спорта в экономическую систему страны, во все сферы общественной деятельности обуславливает необходимость выявления путей повышения эффективности органов управления физической культуры и спорта в Республике Казахстан. Без изучения особенностей функционирования этой системы решение данного вопроса существенно затрудняется.

Нормативно-правовую базу исследования составили Конституция, Закон „О физической культуре и спорте“, распоряжения и указы Президента и правительства Республики Казахстан, отраслевые программы по повышению эффективности деятельности сферы физической культуры и спорта.

Научная новизна исследования связана с использованием комплексного подхода к изучению организационных и правовых аспектов управления физической культуры и спорта в Республике Казахстан, что дало возможность оценить современное состояние и выявить пути повышения результативности этого управления.

Теоретическая значимость исследования связана с дополнением и уточнением основных понятий физической культуры и спорта как многогранного социокультурного явления, обоснованием необходимости комплексного подхода к анализу системы управления и механизмов реализации государственной политики в данной области.

Практическая значимость исследования связана с тем, что в работе проведен анализ государственной политики в области физической культуры и спорта. Результаты исследования могут быть использованы при разработке мероприятий по повышению эффективности органов управления физической культуры и спорта, работе по совершенствованию законодательной базы.

Личный вклад автора заключается в непосредственной подготовке и реализации всех основных этапов исследования, сборе первичных данных, обработке и анализе полученных в ходе исследования результатов, сборе материалов для написания статей по материалам исследования, подготовке публикаций к печати.

Основные результаты исследования были опубликованы в научных журналах. Они были использованы при подготовке дорожной карты развития физической культуры и спорта в Кызылординской области на 2018–2023 годы.

Исследование связано с реализацией основных направлений Концепции развития физической культуры и спорта в Республики Казахстан до 2025 года и Планом НИР КазАСТ на 2019–2023 годы.

Материал диссертации изложен на 177 страницах. Диссертация содержит 10 таблиц и 22 рисунка.

I. ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

I.2. Структура, цель, задачи и функций осуществления политики Республики Казахстан в области физической культуры и спорта

Республика Казахстан расположена на территории бывшего СССР и поэтому исторически унаследовала советскую многоуровневую систему управления физической культуры и спорта. Государство имеет площадь 2 724 902 км² (3-е место в Азии и 9-е место в мире), что делает его самой большой внутриконтинентальной страной в мире. Население (по состоянию на 1 января 2019 года) 18 411 699 человек. Страна почти полностью расположена в Азии, небольшая часть находится на территории Европы. Казахстан является республикой с президентской формой управления. Срок полномочий Президента - 5 лет. 17 сентября 2022 года были внесены поправки в Конституцию, увеличивающие срок действия полномочий действующего президента до 7 лет, без права переизбрания. В административно-территориальном отношении Республика Казахстан делится на 20 областей и 4 города республиканского значения: Астана – столица страны; Алматы – бывшая столица, крупнейший город; город Шымкент с прилегающими населенными пунктами; Байконур вместе с космодромом Байконур находится в аренде у России до 2050 года.

При командно-административном подходе в управлении сферы физической культуры и спорта, сложившемся в СССР большая роль отводилась политическим и идеологическим принципам развития общества. Физическая культура и спорта были важным инструментом формирования „человека нового типа“, обладающего более высоким уровнем физических и моральных качеств. Большая идеологическая роль физической культуры и спорта, как инструмента демонстрации преимуществ советской системы, обуславливала широкое участие государства в развитии физической культуры и спорта. Большое внимание в стране уделялось не только массовой физической культуре, любительскому спорту, но и сформировалась прослойка высококвалифицированных спортсменов. Советский „любительский“ спорт противопоставлялся с буржуазным „профессиональным“.

Распад Советского Союза, переход к рыночным отношениям, необходимость строительства отдельного государства стало серьезным вызовом для физической культуры и спорта Казахстана. Утерянные связи, крах сложившейся системы физической культуры, недостаток государственного финансирования отрасли вызвали необходимость создания новой модели управления деятельностью данной сферы. На смену сугубо государственному контролю и надзору за отраслью пришла очередь коммерциализации большей части отрасли. Для большинства людей спортивная инфраструктура стала недоступной, а регулярные занятия физической культурой и спортом стала прерогативой обеспеченных граждан страны (Кузнецова, Симаков, 2008).

Новая система физической культуры формируясь в кризисные времена не раз подвергалась реструктуризации и преобразованиям. В Таблице 2 представлена порядок реформирования государственной структуры управления сферой физической

культуры и спорта. Как видно, со времени обретения независимости уполномоченный государственный орган, занимающийся делами физической культуры и спорта не раз был реструктурирован и реорганизован.

Таблица 2. Государственные органы управления физической культуры и спорта в Республике Казахстан за период с 1991 по 2022 годы

№ п/п	Название государственного органа	Период функционирования
1.	Министерства туризма, физической культуры и спорта Республики Казахстан.	1991-1993
2.	Министерство по делам молодежи, туризма и спорта Республики Казахстан.	1993-1997
3.	Департамент туризма и спорта Министерства образования и культуры Республики Казахстан.	1997
4.	Комитет туризма и спорта Министерства образования, культуры и здравоохранения Республики Казахстан.	1997-1999
5.	Министерство здравоохранения, образования и спорта Республики Казахстан.	1999
6.	Агентство Республики Казахстан по туризму и спорту.	1999-2004
7.	Министерство культуры, информации и спорта Республики Казахстан.	2004-2006
8.	Министерство туризма и спорта Республики Казахстан.	2006-2012
9.	Агентство Республики Казахстан по делам спорта и физической культуры.	2012-2014
10.	Комитет по спорту и физической культуре при Министерстве культуры и спорта Республики Казахстан.	2014-2023
11.	Комитет по делам спорта и физической культуры Министерства туризма и спорта Республики Казахстан.	С 2023 года

Государственный контроль за развитием сферы физической культуры и спорта осуществляет правительство, которое разрабатывает основной вектор развития отрасли и утверждает законы, касающиеся ее деятельности.

Это законы, утверждающие правила и порядок выплат денежных поощрений спортсменам и их тренерам; законы, утверждающие правила финансирования деятельности отрасли и так далее (Закон Республики Казахстан „О физической культуре и спорта“ от 3 июля 2014 года, № 228-V ЗРК).

Основными принципами государственной политики в сфере физической культуры и спорта являются: принцип равенства и доступности занятий физической культурой и спортом для представителей различных слоев общества; добровольность занятий спортом и неприятие дискриминации по любому признаку; приоритетность спорта высших достижений; непрерывность и преемственность физического вос-

питания групп людей, принадлежащих к различным возрастным категориям; содействие развитию адаптивной физической культуры (Авсиевич соавт., 2018).

На сегодняшний день уполномоченным органом государственной власти в области физической культуры и спорта является Комитет по делам спорта и физической культуры Министерства туризма и спорта (Рисунок 3).

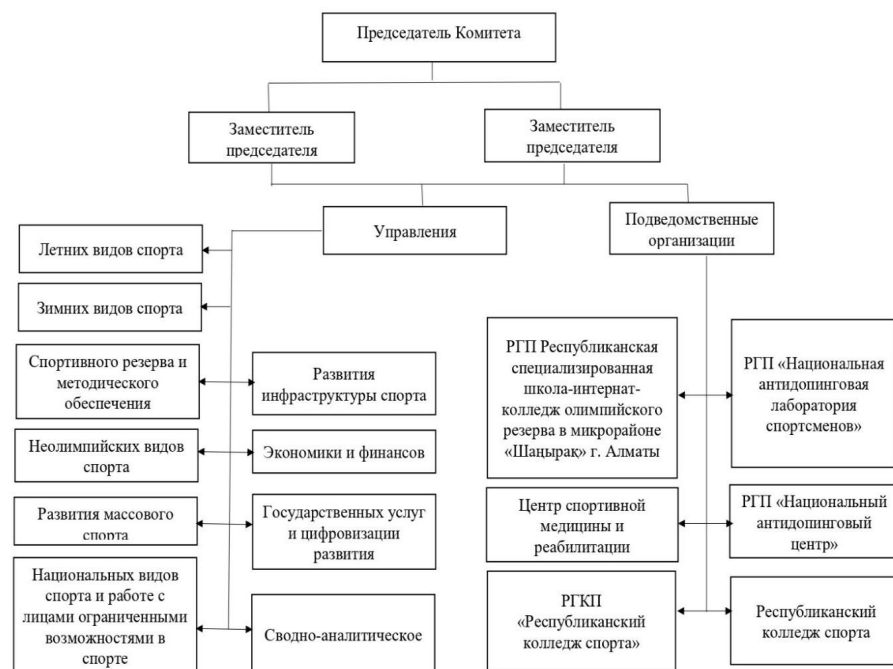


Рисунок 3. Структура Комитета по делам спорта и физической культуры Республики Казахстан.

В своей деятельности Комитет руководствуется законодательством Республики Казахстан, Конституцией, законами и подзаконными актами Президента и правительства страны, а также Положением о государственном учреждении. Комитет включает в себя соответствующие структурные подразделения.

Список подведомственных Министерству организаций расширился и на сегодняшний день 17 организаций и учреждений, оказывающих врачебно-восстановительные, образовательные, физкультурно-спортивные услуги и антидопинговую поддержку. В 2000 году при Министерстве образования и науки был создан национальный научно-практический центр физической культуры (ННПЦФК), целью которого является организация и проведение научно-практической деятельности в области физической культуры и спорта в учреждениях образования.

Комитет по делам спорта и физической культуры осуществляет функции государственного управления в области физической культуры и спорта, разрабатывает и утверждает нормативные правовые акты, утверждает Правила соревнований по видам спорта и отраслевую систему поощрения, организует подготовку, переподготовку, повышение квалификации кадров и другие. Комитет отвечает за администрирование летних и зимних видов спорта, массового спорта и неолимпийских видов спорта, национальных видов спорта, а также и за работу с лицами с ограниченными возможностями, за координацию лотерейной деятельности, за кадровую и административную политику, за финансирование, за развитие инфраструктуры спорта, за правовую работу и государственные услуги.

Министерство туризма и спорта работает в координации с 20 региональными (областными) управлениями физической культуры и спорта и с 3 подразделениями в городах Астана, Алматы и Шымкент. Эти структуры осуществляют непосредственное осуществление государственной политики в области физической культуры и спорта. К числу основных компетенций региональных управлениями относятся координация деятельности спортивных организаций, работающих на территории административно-территориальной единицы; создание спортивной инфраструктуры; утверждение спортивного календаря; развитие массового и элитного спорта и многое другое. Финансирование деятельности региональных управлениями осуществляется соответствующими государственными исполнительными органами. Деятельность региональных спортивных отделов направлена на привлечение населения региона к систематической спортивной деятельности и создание условий для подготовки высококвалифицированных спортсменов.

В Казахстане действует Национальный олимпийский комитет. В 2002 году также был создан Национальный паралимпийский комитет. В стране созданы и функционируют общественных объединений, участвующих в развитии и популяризации летних и зимних олимпийских видов спорта, неолимпийских видов спорта, национальных и паралимпийских видов спорта.

В последние годы на государственном уровне был предложен ряд приоритетных мер, направленных на решение проблем, связанных с: доступностью массового и детского спорта; отсутствием спортивных сооружений; нехваткой профессиональных кадров и их материальным стимулированием; обеспечением медицинской, психологической и научной поддержки спортивной подготовки. Было предложено пересмотреть некоторые положения Комплексного плана развития физической культуры и массового спорта в стране, а также законодательства с целью расширения полномочий Комитета по спорту и физической культуре. Но есть и другие проблемы, связанные с отставанием в развитии спортивной инфраструктуры. Несмотря на имеющиеся и потенциальные материальные и финансовые возможности, страна занимает неудовлетворительное место при участии в Олимпийских играх. Всего за период с 1994 года на сегодняшний день спортсмены из Казахстана завоевали 80 медалей, 72 из которых на летних играх, 8 на зимних.

Основными задачами в сфере физической культуры и спорта, выявленными в специализированных стратегических и нормативных документах Республики Казахстан, являются (Кулумбетова, Ялфимов, 2014):

- организация и проведение комплексных спортивных мероприятий по массовым видам спорта, республиканские спартакиады по различным категориям спортсменов и другие;
- создание сети детских подростковых дворовых клубов, спортивных клубов по месту жительства, в организациях образования;
- реализация мер о расширении доступности спортивной инфраструктуры для массового занятия населения спортом;
- развитие сети спортивных сооружений и физкультурно-оздоровительных комплексов, в том числе в сельской местности, за счет софинансирования из республиканского и местных бюджетов, а также с применением механизмов государственно-частного партнерства;
- создание условий для развития физической культуры на предприятиях;
- установление профессиональных стандартов для спортивных кадров и так далее.

1.3. Современное состояние и проблемы развития физической культуры и спорта в Республике Казахстан и в Кызылординской области

Внедрение первых отраслевых программ по развитию и совершенствованию системы физической культуры и спорта должно было решить ряд острых проблем. Так, до начала действия Государственной программы развития массового спорта на 1996–2000 годы, которая была разработана в рамках мероприятий по исполнению Указа Президента Республики Казахстан „О неотложных мерах по развитию массового спорта в Республике Казахстан“ от 4 мая 1995 года №2261 из ста взрослых в систематические занятия физическими упражнениями были вовлечены только восемь человек. Самой катастрофической была материально-техническая оснащенность общеобразовательных школ. Так, только 24,4% школ имели спортивные залы, 35,5% – плавательные бассейны, 37,9% – лыжные базы и 19,9% – плоскостные спортивные сооружения. Закрывались детско-юношеские спортивные школы и детско-юношеские спортивные клубы, ощущалась нехватка тренерско-преподавательского состава, а физкультурно-оздоровительная работа по месту проживания и работы вообще не проводилась (Государственная программа развития массового спорта в Республике Казахстан на 1996–2000 годы).

Из Таблицы 3 видно, что с каждым годом в стране увеличивалось количество граждан, вовлеченных в занятия физическими упражнениями на ежедневной основе. За период с 2001 по 2021 годы эта цифра увеличилась более чем на 20%. Наибольший прирост произошел за последние годы, после утверждения Концепции развития физической культуры и спорта в Республике Казахстан до 2025 года.

По состоянию на начало 2022 года в систематические занятия физической культурой и спортом вовлечено 6 534 919 казахстанцев, что составляет 34,26%. Этих

цифр удалось достичь в том числе и благодаря действию программы „Доступный спорт“ (Как развивается массовый спорт в Казахстане. Международное информационное Агентство Kazinform, 16 января 2022 года). Однако, даже эти цифры не идут ни в какое сравнение с показателями вовлеченности в физкультурно-спортивное движение за рубежом.

Количество детско-юношеских спортивных школ растет из года в год. Однако, количество ДЮСШ на сегодняшний день даже не приблизилось к тому количеству, которое в Казахстане функционировало в 1991 году. По состоянию на 2021 год развитием детско-юношеского спорта занимались 481 спортивная школа, 13 школ-интернатов для одаренных в спорте детей, 4 республиканских школы-интерната и 1 колледж спортивного профиля, 25 региональных и 1 республиканская школа высшего спортивного мастерства, 652 ДЮК и 138 ДЮКФП (Официальный информационный ресурс премьер-министра Республики Казахстан, 2 марта 2022 года).

Таблица 3. Динамика доли населения Казахстана, вовлеченного в систематические занятия физическими упражнениями за период с 2001 по 2021 годы

№ п/п	Действовавшая в данный период государственная программа или Концепция	Годы	Количество людей, тыс.	Количество граждан, %
1.	Государственная программа развития физической культуры и спорта в Республике Казахстан на 1996–2001 годы.	2001	1 436 300	7,5
2.	Государственная программа развития физической культуры и спорта в Республике Казахстан на 2001–2005 годы.	2002	1 546 300	10,4
		2003	1 752 100	11,8
		2004	1 885 900	12,6
3.	Государственная Программа развития физической культуры и спорта в Республике Казахстан на 2007–2011 годы. Указ Президента Республики Казахстан от 28 декабря 2006 года №230.	2006	2 000 000	13,7
		2007	2 300 000	15,0
		2008	2 350 000	15,1
		2009	2 400 000	15,0
		2010	2 800 000	17,7
4.	Программа развития физической культуры и спорта в Республике Казахстан на 2011–2015 годы. Постановление правительства Республики Казахстан от 30 ноября 2011 года, № 1399.	2011	3 300 000	20,0
		2012	3 600 000	21,6
		2013	3 900 000	23,2
		2014	4 300 000	25,1
5.	Концепция развития физической культуры и спорта в Республике Казахстан до 2025 года (11 января 2016 года, № 168).	2015	4 560 000	26,0
		2016	4 880 000	27,4
		2017	5 700 000	30,6
		2018		29,8
		2019	5 700 000	30,6
		2020	5 953 835	31,4
		2021	6 534 919	34,26

В Стратегическом плане Министерства культуры и спорта Республики Казахстан на 2020–2024 годы говорится, что в 2017 году в стране функционировало

11,3 тысяч спортивных сооружений. В 2018 году их количество увеличилось до 38,7 тысяч, а по состоянию на 1 января 2020 года число спортсооружений составляло около 39,9 тысяч единиц, из которых 23 964 – это простейшие спортивные сооружения (Представлен комплексный план по развитию спорта. Prosports.kz. 14 мая 2020 года). Около 30% относится к объектам физкультурно-спортивного назначения, а остальные сосредоточены в учреждениях образования, в том числе и спортивных.

Казахстан отстает от стран Европы по развитию спортивной инфраструктуры от развитых стран не только по количеству спортивных объектов. Качество спортивных сооружений оставляет желать лучшего.

Так, несмотря на позитивные результаты внедренных Государственных программы, среди нерешенных проблем развития отрасли остаются следующие: **сосредоточение физкультурно-спортивной инфраструктуры в крупных населенных пунктах и городах; моральный и физический износ большинства спортивных объектов; имеющиеся спортивные сооружения не адаптированы под нужды лиц, с ограниченными возможностями здоровья; имеющая инфраструктура используется неэффективно.**

Еще одной существенной проблемой, влияющей на эффективность функционирования системы физической культуры и спорта является **низкий уровень научно-методического обеспечения**, особенно в области организации учебно-тренировочной и соревновательной деятельности. По данным К. К. Закирьянов с соавт. (2013) вклад данного фактора составляет 30,2%. Кроме данного фактора, к числу факторов, тормозящих развитие спорта в Казахстане являются: несоответствие спортивных сооружений современным требованиям (33,1%); недостаточное количество современных инвентари и тренажерных устройств (29,9%); недостаточное количество спортивных сооружений (28,3%). Эти данные были получены авторами в результате опроса 126 тренеров различной категории в возрасте 21-76 лет.

Из доклада председателя Комитета по спорту и физической культуре С. Ергалиева (2022) ясно, что **дефицит спортивных площадок** на сегодняшний день составляет 39% или 574 тыс. м², а большая часть бюджета ДЮСШ уходит на покрытие расходов по аренде спортивных сооружений. Сегодня 24% ДЮСШ вынуждены арендовать помещения для проведения учебно-тренировочного процесса.

Центры олимпийской подготовки также не имеют своих баз для осуществления учебно-тренировочного процесса. Проблема оснащенности спортивным оборудованием не обошла и учреждения образования.

На совещании, посвященном обсуждению актуальных проблем и перспектив развития детского и массового спорта в Казахстане вице-премьер Е. Тугжанов озвучил ряд первоочередных мер. Реформы, озвученные вице-премьер призваны решить проблемы с:

- доступностью занятий массовым и детским спортом;
- недостатком материально-технического оснащения спортивных объектов;
- дефицитом профессиональных кадров и их материальным стимулированием;

- обеспечением медико-биологической психологической и научной поддержки спортивного процесса.

Однако, основной проблемой, существующей в Казахстане и мешающей развитию спортивной науки является **недостаток квалифицированных научных кадров**. Существовавшие ранее научные связи были разрушены, а научные кадры, некогда являвшимися одним из передовых на территории бывшего СССР ушли из науки или эмигрировали. К сожалению, новая научная школа так и не была создана. Дефицит квалифицированных кадров ощущается не только в спортивной науке. **Недостаток тренерско-педагогического состава** или в большинстве своем низкая его квалификация также является фактором, тормозящим развитие отрасли. Так, по официальным данным в спортивных организациях потребность в квалифицированных кадрах составляет 962 единицы (Об утверждении Концепции развития физической культуры и спорта в Республике Казахстан до 2025 года. Указ Президента Республики Казахстан от 11 января 2016 года, № 168).

Некоторые специалисты считают, что основные проблемы в системе физической культуры и спорта кроются в **низкой межведомственной координации в решении вопросов развития отрасли, отсутствии информационно-аналитического обеспечения.**

В решении всех перечисленных проблем краеугольным камнем являются проблемы финансирования отрасли. В Казахстане решение большей части проблем физической культуры и спорта полностью связано не только с **недостаточностью финансирования, но и неэффективностью использования выделенных государством средств**. Большая часть расходов отрасли покрывается за счет бюджетного финансирования. Кроме того благотворительных фонды, юридические и физические лица могут оказывать финансовую помощь развитию отрасли через единого оператора, который назначается Комитетом по делам спорта и физической культуры. За период с 2013 по 2019 годы из государственного бюджета на развитие культуры, спорта и туризма выделено 831,4 млрд тенге. Из года в год увеличивался размер финансирования. Кроме того, большой проблемой сдерживающей развитие физической культуры и спорта является **неравномерное финансирование регионов**. Эффективному решению всех этих проблем мешает в частности то, что **многие вопросы, касающиеся эффективного финансирования и распределения денежных средств**, находятся вне компетенции Комитета по делам спорта и физической культуры.

Проблемы с материально-технического сопровождения подготовки спортсменов могли бы быть частично решены за счет коммерческих структур. По примеру западных стран, можно было бы возложить часть времени по решению проблем спорта в стране на доходы, поступающие от лотерейного бизнеса, продажи прав на трансляцию и т.д.

Все выбранные проблемы в системе физической культуры и спорта в Казахстане полностью проектируются и в этой социальной сфере в Кызылординской области (Рисунок 8). Эта область является одной из 20 областей Казахстана. С площадью

226 019 км² она является 4-й по величине в стране, занимая 11,3% площади Республики. Население на 1 января 2021 года составляло 814 641 человека, что сделало область восьмой по численности населения в Казахстане. Город Байконур с населением 39 111 человек к Кызылординской области. Административный центр области является город Кызылорда. Непосредственной реализацией основных направлений государственной политики в сфере физической культуры и спорта должно заниматься „Управление культуры и спорта Кызылординской области“. Большую помощь оказывают и общественные объединения, действующие в рамках установленного законодательства. Их основные задачи в Кызылординской области связаны с вовлеченностью населения в регулярные занятия физическими упражнениями и спортом, с развитием спорта высших достижений и физической культуры в системе образования, с проведением спортивных мероприятий и т.д.

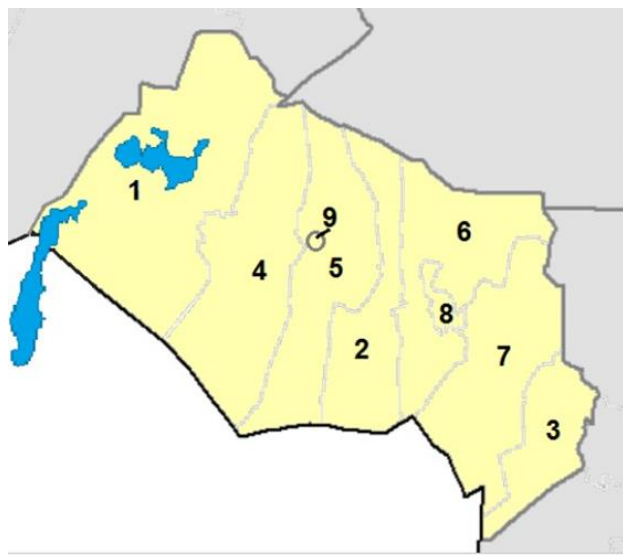


Рисунок 8. Республика Казахстан, Кызылординская область

1. Аральский район, центр — город Аральск
2. Жалагашский район, центр — село Жалагаш
3. Жанакорганский район, центр — село Жанакорган
4. Казалинский район, центр — посёлок Айтеке-Би
5. Кармакшинский район, центр — село Жосалы
6. Сырдарьинский район, центр — село Теренозек
7. Шиелійский район, центр — село Шиели
8. город Кызылорда
9. город Байконур

II. МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

II.1. Научная проблема и гипотеза

Предварительный анализ помог нам установить следующие противоречия:

- между необходимостью повышения эффективности системы управления физической культуры и спорта в Казахстан, соответственно в Кызылординской области и недостаточной теоретической изученностью механизмов взаимодействия звеньев управленческой системы;
- между необходимостью исследования эффективности реализуемых отраслевых программ и отсутствием расширенных данных динамики показателей социальной статистики, характеризующих деятельность системы управления отраслью.

Гипотеза исследования: Предполагается, что комплексное изучение организационной и нормативно-правовой составляющей различных уровней системы управления физической культуры и спорта в Республике Казахстан позволит выявить основные ее недостатки и предложить пути повышения ее эффективности, в том числе повышения квалификации кадров, на региональном уровне в Кызылординской области.

II.2. Цель, задачи, объект и предмет исследования

Целью данной исследовательской работы является комплексное изучение организационно-правовых и прикладных аспектов организации и управления системой физической культуры и спорта в Республике Казахстан и поиск путей повышения эффективности процесса управления на региональном уровне в Кызылординской области.

В связи с поставленной целью нами были определены следующие **задачи**:

1. Исследовать теоретико-методологические основы организационной деятельности физической культуры и спорта и изучить их организацию и управление в других странах.
2. Выявить организационно-правовые особенности и состояние человеческих ресурсов в управления системой физической культуры и спорта в Республике Казахстан.
3. Исследовать современное состояние и проблемы развития отрасли физической культуры и спорта в Республике Казахстан и в Кызылординской области.
4. Выявить пути повышения эффективности деятельности органов управления физической культуры и спорта в Кызылординской области, Республике Казахстан.

Объектом исследования являются организационная, управленческая и правовая структура органов управления физической культуры и спорта.

Предмет исследования – эффективность организационной, управленческой и правовой рамки системы физической культурой и спорта в Республике Казахстан и в Кызылординской области.

II.3. Методы исследования

Для достижения поставленной цели и решения задач исследования нами был использован комплекс теоретических и эмпирических методов исследования:

- 1. Анализ и обобщение научно-методической литературных источников.** Анализ при помощи этого метода позволил нам выявить физическую культуру и спорт как социальный феномен и объект управленческой деятельности. Применение данного метода позволило выявить проблему исследования и ее актуальное состояние. Всего было проанализировано 188 источников.
- 2. Изучение нормативно-правовых и управленческих документов, регулирующих деятельность в сфере физической культуры и спорта.** В ходе исследования был произведен анализ и систематизация основных нормативно-правовых документов, регулирующих деятельность в сфере физической культуры и спорта, в том числе Закон о физической культуре и спорте Республики Казахстан, подзаконные акты, указы и постановления Правительства, ведомственные нормативные акты, акты региональных управлений и др.
- 3. Сравнительный анализ.** Метод сравнительного анализа мы использовали для сравнения организационно-управленческих моделей регулирования деятельности сферы физической культуры и спорта в Казахстане и за рубежом.
- 4. Контент-анализ.** Контент-анализ материалов средств массовой информации позволил выявить отношение общества к физической культуре и спорту, как специфические деятельности и как социальный феномен.
- 5. Изучение статистических материалов.** Позволило нам выявить динамику основных показателей деятельности системы физической культуры и спорта. Были использованы данные Национального агентства Республики Казахстан по статистике.
- 6. Анкетирование.** Проводилось с целью выявления управленческой компетентности сотрудников региональных управлений физической культуры и спорта и директоров, и заместителей директоров детско-юношеских спортивных школ и школ олимпийского резерва, руководителей спортивных объектов (n=78). Для этого использовалась анкета, о предпочтениях респондентов в выборе стратегии руководства в той или иной конкретной ситуации (Оценка управленческих компетенций <https://hr-elearning.ru/ocenka-upravlencheskikh-kompetency/>). Для выявления значимости утверждений нами использовалась 5-балльная шкала Лайкерта, в которой значение 1 – означало – „никогда“; 2 – „редко“; 3 – „иногда“; 4 – „часто“; 5 – „всегда“. По сумме ответов выявлялась степень развития у них управленческих компетенций. Сумма баллов, составляющая 20–46 свидетельствовала о „недостаточной“ сформированности компетенций руководителя и необходимости их улучшения; 47–73 – означала о „среднем уровне“ развития управленческих компетенций и необходимости улучшения „слабых“ позиций; 74–100 – „высокий уровень“ развития управленческих компетенций. С целью выявления стиля руководства производилось анкетирование управленческого кода РАЕИ на И. К. Адизес (2004). Тест содержал 48 вопросов, касающихся уровня

выраженности одной из 4 ключевых компетенций РАЕИ: производитель результатов (Producer), администратор (Administrator), генератор идей или энтрепренер (Entrepreneur) и интегратор (Integrator).

- 7. Интервьюирование и экспертная оценка.** Интервьюирование проводилось с целью выяснения удовлетворенности экспертов функционированием системы физической культуры и спорта в Республике Казахстан и выявления удовлетворенности экспертами действующей нормативно-правовой базой. Экспертная оценка – с целью выявления актуальных проблемы физической культуры и спорта в Республике Казахстан. Мы дополнили исследование личной экспертной оценкой в качестве руководителя Управления культуры и спорта Кызылординской области.
- 8. Педагогический эксперимент.** Для проведения педагогического эксперимента эксперты Кызылординской области были разделены в две группы (подгруппы) – контрольная и экспериментальная. В экспериментальной группе был организован курс повышения квалификации. Курс был рассчитан на 72 академических часа и включал 10 тематических модулей.
- 9. Методы математико-статистической обработки полученных данных.** Полученные результаты были обработаны в пакете статистических программ IBM SPSS Statistics, версия 20.0.

II.4. Организация исследования

Исследование проводилось в три этапа с 2019 по 2023 годы. На первом этапе был произведен анализ литературных источников и изучение нормативно-правовых документов. На этом этапе была выявлена проблема и гипотеза исследования, цель, задачи и методика. На втором этапе были проведены основные исследования. На третьем этапе были произведены систематизация и анализ результатов, и было написано содержание диссертационной работы.

III. АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ ИССЛЕДОВАНИЯ

III.1. Анализ организационно-правовых аспектов управления в сфере физической культуры и спорта в Республике Казахстан и в Кызылординской области

В 1993 году было создано Министерство по делам молодежи, туризма и спорта Республики Казахстан в 1993 году. Одним из первых законодательных документов в период действия вновь созданного Министерства стал указ Президента „О неотложных мерах по развитию массового спорта в Республике Казахстан“ (от 4 мая 1995). Одновременно с этим Президент подписал Закон „О государственной программе развития физической культуры и спорта в Республике Казахстан на 1996–2001 годы“. Большое внимание в данной Программе уделялось развитию массового и

детско-юношеского спорта. За период действия Программы количество занимающихся физической культурой и спортом на постоянной основе возросло до 24,1%. Одним из первых мероприятий по реализации указа стало внедрение в 1996 году Президентских тестов физической подготовленности. Основной задачей тестов стало выявление уровня подготовленности населения страны к учебной, трудовой и военной деятельности.

2 декабря 1999 года был принят Закон № 490-І „О физической культуре и спорте“. Многократно дополняясь, обновляясь и корректируясь на сегодняшний день, этот закон содержит статьи, описывающие права и обязанности физических лиц, расширяет компетенции уполномоченного органа в области физической культуры и спорта, местных исполнительных органов, определен порядок аккредитации общественных объединений, федераций и другие.

28 декабря 2006 года указом Президента была подписана Государственная программа развития физической культуры и спорта на 2007–2011 годы. Она была основана на исполнении сетевого плана графика исполнения мероприятий послания Президента к народу „Стратегия восхождения Казахстана в число пятидесяти наиболее конкурентоспособных стран мира“.

30 ноября 2011 года постановлением Правительства была утверждена Отраслевая программа развития физической культуры и спорта на 2011–2015 годы. Основные направления деятельности согласно положений Программы были связаны с развитием массового спорта и спорта высших достижений, развитием инфраструктуры, повышением кадрового потенциала работников сферы и спорта и другие.

В Стратегическом плане развития Министерства культуры и спорта на 2014–2018 годы уделяется большое внимание дальнейшему совершенствованию нормативно-правовой базы, регулирующей деятельность в сфере физической культуры и спорта.

11 января 2016 года указом Президента была утверждена Концепция развития физической культуры и спорта в Республике Казахстан до 2025 года. Разработка плана мероприятий потребовала детального исследования текущего положения отрасли. В комплексном плане уделяется большое внимание нормативно-правовому обеспечению развития отрасли, развитию школьного и студенческого спорта, расширению спортивной инфраструктуры, пропаганде здорового образа жизни, организации спортивно массовых мероприятий.

В „Государственной программе развития образования и науки в Республике Казахстан на 2020-2025 годы“ определенное внимание уделяется организации мероприятий по увеличению охвата обучающихся массовыми видами спорта, расширению материально-технической базы в школах, проведению физкультурно-спортивных и спортивно-массовых мероприятий, повышению статуса спортивных клубов в вузах.

Председатель Комитета по делам спорта и физической культуры Министерства туризма и спорта Республики Казахстан выступает в государственных органах и исполняет все обязанности в пределах возложенных на него компетенций. Министерство и областных Управлений по физической культуре и спорту, и 3 Управления в городах республиканского значения (в городах Астана, Алматы и Шымкент) осуществляют

непосредственную реализацию политики государства в сфере физической культуры и спорта.

К числу основных компетенций областных управлений входит: координация деятельности спортивных организаций, действующих на территории административно-территориальной единицы; создание спортивной инфраструктуры; утверждение спортивного календаря; развитие массового спорта и национальных видов спорта; обеспечение тренировочного процесса областных сборных команд по различным видам спорта и подготовка их к соревнованиям и многое другое.

Реализация государственной политики в области физического воспитания и спорта в Кызылординской области осуществляется коммунальным государственным учреждением „Управление культуры и спорта Кызылординской области“. В Положении коммунального государственного учреждения указано, что оно является государственным органом Республики Казахстан, уполномоченным акимом Кызылординской области на осуществление функций в сфере культуры, архива, делопроизводства, физической культуры и спорта.

Финансирование деятельности „Управления культуры и спорта Кызылординской области“ осуществляется за счет средств областного бюджета. Ответственность за эффективность выполнения поставленных перед Управлением задач лежит на руководителе Управления, который через двух своих заместителей осуществляет координацию деятельности 10 отделов (Рисунок 10).



Рисунок 10. Организационная структура учреждения „Управление культуры и спорта Кызылординской области“

Всего в структурных подразделениях Управления работает 41 сотрудник, из них 24 – госслужащих и 17 штатных единиц, основная деятельность которых направлена на решение основных задач.

Во владении „Управлении культуры и спорта Кызылординской области“ находятся 39 коммунальных государственных учреждений, из которых 32, оказывают физкультурно-спортивные услуги.

Функции коммунального государственного учреждения в спорте:

- реализует государственную политику в области культуры и спорта;
- создает спортивную инфраструктуру;
- проводит областные спортивные соревнования и обеспечивает подготовку областных сборных команд;
- обеспечивает развитие массового спорта и национальных видов спорта на территории области;
- принимает меры по использованию спортивных сооружений;
- присваивает спортсменам спортивные разряды;
- утверждает единый региональный спортивный календарь;
- ведет пропаганду физической культуры и спорта;
- осуществляется руководство и контроль за работой по выполнению тестов Президента Республики Казахстан и другие.

Помимо Управления культуры и спорта в Кызылординской области осуществляет свою деятельность Региональный методический центр физической культуры управления образования. Центр осуществляет свою деятельность по двум направлениям: учебно-методическому и спортивно-организационному.

Проведенный нами теоретический и экспертный анализ, помог установить, что проблемы в управлении спортом в этой области является проекцией проблемы в системе физической культуры и спорта в Республике Казахстан. Основные из них выражаются в:

- Недостатке материально-технического оснащения спортивными сооружениями организаций образования региона. Так, в Кызылординской области функционирует 295 школ, в 18-ти из которых отсутствуют спортивные залы, а 16 – это школы, расположенные в сельской местности.
- Дефицитом профессиональных кадров и их материальным стимулированием, в том числе управленческие, научные и тренерские кадры.
- Проблемами с медико-биологической, психологической и научной поддержки спортивного процесса.
- Недостаточностью финансирования, а также неэффективным использованием выделенных государством средств, как следствие из неравномерное финансирование регионов.
- Низкой межведомственной координации и проблемы с материально-техническим сопровождением спортсменов и другие.

III.2. Анализ роли общественных объединений в развитии физической культуры и спорта Республики Казахстан и в Кызылординской области

Помимо государственного контроля большой вклад в развитие отрасли физической культуры и спорта вносят и общественные организации. В эту группу субъектов входят различные комитеты и федерации. Одной из наиболее влиятельных структур в области физической культуры и спорта является Национальный олимпийский комитет (НОК) Казахстана, который был образован в 1990 году. Деятельность НОК регламентируется Олимпийской Хартией, Конституцией, Гражданским кодексом, Бюджетным кодексом и Законом Республики Казахстан „О физической культуре и спорте“. В 2002 году был организован Национальный паралимпийский комитет.

Спортивные федерации в большинстве своем - это некоммерческие организации, зарегистрированные в организационно-правовой форме общественных объединений, ассоциаций, союзов, деятельность которых направлена на развитие и популяризацию одного или нескольких видов спорта, подготовку спортсменов и обеспечение их участия в спортивных мероприятиях.

Всего в Казахстане зарегистрировано 30 общественных объединений, занимающихся развитием и популяризацией летних олимпийских видов спорта, 7 – зимних олимпийских видов спорта, 59 общественных объединений по неолимпийским видам спорта, 11 – по национальным и 10 – по паралимпийским видам спорта.

Основными направлениями деятельности федераций по видам спорта Республики Казахстан являются следующие: обеспечение подготовки спортсменов сборных команд по видам спорта и представление их интересов на международных спортивных соревнованиях; подготовка, повышение квалификации судейского и тренерского состава; разработка нормативно-правовых документов, регламентирующих деятельность федераций; популяризация видов спорта среди населения и др..

Развитием и популяризацией национальных видов спорта занимается Ассоциация национальных видов спорта. Одними из крупных федераций, объединяющих спортивные клубы высших учебных заведений являются Национальный спортивный студенческий союз и Федерация студенческого спорта Республики Казахстан. Федерация школьного спорта, объединяющая 17 общественных объединений, занимающихся развитием детского спорта на территории Республики Казахстан.

Множество образовательных учреждений и физкультурно-спортивных организаций, спортивных клубов, союзов, научных коллективов занимаются развитием детско-юношеского, массового, олимпийского, профессионального спорта, а также и национальных видов спорта. По состоянию на 2021 год в стране действует 602 детско-юношеских клуба, 119 детско-юношеских клубов физической подготовки, 8 спортивных клубов и 13 спортивных школ развивающих национальные виды спорта (Как развивается массовый спорт в Казахстане. Международное информационное Агентство Kazinform. 16 января 2022 года). В каждом учреждении дошкольного, среднего, средне-специального и высшего образования функционируют коллективы физической культуры и спорта. В некоторых высших учебных заведениях деятельность этих

коллективов оформлена в организационно-правовой форме „Спортивный клуб“ или „Физкультурно-спортивный клуб“.

На территории Кызылординской области 474 общественных объединения, 307 общественных фондов и 412 филиалов и представительств республиканских и зарубежных неправительственных организаций. Все они осуществляют свою деятельность на основе утвержденного календарного плана мероприятий. Также на территории области функционирует Гражданский Альянс, в состав которого входит 100 организаций. Кроме того на территории Кызылординской области осуществляют свою деятельность 56 молодежных неправительственных организаций.

Основным показателем развития физической культуры и спорта в Кызылординской области является увеличение числа постоянных занимающихся физической культурой и спортом.

За 2017 год число систематически занимающихся выросло на 27 процентов и достигло 211 271 человека. В то же время 282 инструктора по спорту охватили 138 населенных пунктов, приобщили к регулярным занятиям физической культурой 41 040 тыс. человек.

Основной путь развития массового спорта. С этой целью на территории области проведено 1 571 спортивно-массовых мероприятий, в которых приняли участие 450 200 человек. В 2017 году из областного бюджета начато строительство спортивных комплексов в 7 населенных пунктах.

В 2018 году Управление планировало выполнение ряда важных задач. Среди них были:

- работа над доведением количества занимающихся систематическими физическими упражнениями до 28%;
- довести охват детей и подростков 7-18 лет, занимающихся физической культурой и спортом, до 14 %;
- обеспечение подготовки и участия спортсменов области в зимних Олимпийских играх, летних Азиатских играх, летних и другие;
- обеспечение подготовки и участия спортсменов в республиканских народных играх по видам спорта, чемпионатах Казахстана;
- завершение работ по строительству спортивно-оздоровительных комплексов.

За 2019 года число систематически занимающихся спортом выросло на 30,2 процента до 243 078 человек. Количество детей и подростков в возрасте 7-18 лет, занимающихся в детско-юношеских спортивных школах, спортивных клубах достигло 27 186 и составило 16,7%. Основной путь развития массового спорта-проведение соревнований и вовлечение населения в спорт. С этой целью на территории области с начала года проведено 1 599 массовых спортивных мероприятий, в которых приняли участие 450 330 человек. По направлению подготовки спортсменов высшей квалификации и спортивного резерва работают Центр подготовки олимпийского резерва, школа-интернат-колледж для одаренных в спорте детей, областная школа высшего спортивного мастерства и 21 детско-юношеская спортивная школа. В этих школах 20 147 учащихся занимаются 45 видами спорта. Кроме того, на сегодняшний

день в 7 районных центрах и 8 физкультурно-оздоровительных клубах города Кызылорда регулярно занимаются 13 613 человек. В результате проделанной работы в 2019 году спортсмены завоевали 1 457 медали на чемпионатах мира и Азии. В сборную команду Республики Казахстан вошли 578 спортсменов области. В результате проделанной работы Кызылординская область стала победителем в номинации „Лучший спортивный регион“.

Огромная работа выполняется и по линии организаций образования. На сегодняшний день в Кызылординской области функционирует 2 337 школьных спортивных секций и из года в год увеличивается количество детей, вовлеченных в занятия в спортивных секциях. Так если в 2022 году количество детей, занимающихся в спортивных секциях составляло 45 789 школьников, то есть всего 26,75%, то в 2023 году эта цифра увеличилась до 96 832, что составляет 53,5% от общего числа школьников.

III.3. Анализ анкетного исследования и педагогического эксперимента в управлении физической культуры и спорта в Кызылординской области

С целью выявления уровня сформированности управленческих компетенций, нами было проведено анкетирование (Оценка управленческих компетенций <https://hr-elearning.ru/ocenka-upravlencheskikh-kompetency/>).

Опрос был проведен среди группы экспертов, в которую входили сотрудники региональных управлений физической культуры и спорта, директоров и заместителей директоров детско-юношеских спортивных школ и школ олимпийского резерва, руководителей спортивных объектов. Изначально группа респондентов состояла из 100 человек. Однако, в процессе работы часть анкет была непригодна для обработки. В связи с этим дальнейшему анализу подверглись только анкеты 78 экспертов (Таблица 6).

Таблица 6. Характеристика экспертов, принимавших участие в анкетировании (n=78)

Занимаемые должности	Директора спортивных школ, школ олимпийского резерва и ДЮСШ	Заместители директоров	Специалисты региональных управлений физической культуры и спорта	Руководители спортивных сооружений
<i>n</i>	13	23	15	27

Все респонденты имеют высшее физкультурное образование и являются высококвалифицированными специалистами в своей области. Средний возраст экспертов составил 45,2±4,3 года, а стаж работы в отрасли составил 15,3±3,6 лет. При ответах на вопросы 1 – означало „никогда“; 2 – „редко“; 3 – „иногда“; 4 – „часто“; 5 – „всегда“. Результаты респондентов суммировались, после чего были подвергнуты статистической обработке.

В результате анализа полученных данных было выявлено, что все группы экспертов обладают низким уровнем сформированности управленческих компетенций. Наиболее высокий уровень сформированности данных компетенций был выявлен в группе, объединявшей руководителей спортивных сооружений ($44,4 \pm 3,3$ баллов). За ними следовали директора, среди которых средний балл составил $33,1 \pm 2,2$. В группе специалистов региональных управлений физической культуры и спорта и заместителей директоров спортивных школ, ДЮСШ и СДЮШОР этот показатель составил $31,4 \pm 0,8$ и $28,3 \pm 1,6$ баллов соответственно. Данные показатели свидетельствуют о том, что в экспертов не достаточно сформированы навыки управления и контроля за деятельностью команды, от которых зависит эффективность деятельности коллектива, а значит успех решения задач.

Для дополнения сведений и с целью выявления стиля руководства, который используется экспертами, нами было проведено анкетирование при помощи теста PAEI по методике его автора И. Адизес (2004). Тест содержал 48 вопросов, касающихся уровня выраженности одной из 4 ключевых компетенций PAEI: производитель результатов (Producer), администратор (Administrator), генератор идей или энтрепренер (Entrepreneur) и интегратор (Integrator). Из данных на Рисунке 13 видно, что в большинстве случаев спортивные руководители используют стиль руководства „производитель результатов“ (Producer).

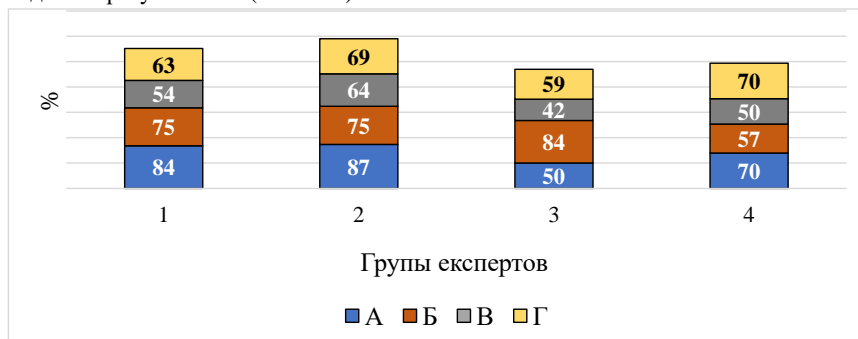


Рисунок 13. Преимущественные стили руководства в группах экспертов

Примечания:

А – производитель результатов (P – producer);

Б – администратор (A – administrator);

В – предприниматель (E – entrepreneur);

Г – генератор идей (I – integrator);

1 – группа директоров спортивных школ, ДЮСШ, СДЮШОР;

2 – группа заместителей директоров спортивных школ, ДЮСШ, СДЮШОР;

3 – группа сотрудников региональных управлений ФКиС;

4 – группа руководителей спортивных сооружений.

Так, среди директоров соотношение стилей руководства PAEI составило 84/75/54/63, тогда как в группе их заместителей это соотношение составило 87/75/64/69. Это является свидетельством большей нацеленности управленческого

персонала на решение поставленных задач и достижение результата. При этом эти руководители не уделяют достаточного внимания на формирование коллектива и развитие команды. Кроме того, такие управленцы не заинтересованы в организации творческого подхода к выполнению поставленных задач.

Среди сотрудников региональных управлений физической культуры и спорта соотношение стилей руководства выглядит следующим образом PAEI и составляет 50/84/42/59, что свидетельствует о большой заинтересованности членов этой группы в процессе выполнения того или иного задания. При этом как результат, так и внедрение ноухау в работу, творческий подход к исполнению заданий и проявление инициативы у этих сотрудников слабо развит.

В группе руководителей спортивных сооружений выраженность стилей руководства развита почти равномерно PAEI, с незначительным преобладанием нацеленности на результат и создании комфортной среды для сотрудников организации.

Полученная в результате предварительного исследования проблемы информация сподвигла нас организовать педагогический эксперимента. Для проведения педагогического эксперимента исследованные эксперты Кызылординской области были разделены в две группы (подгруппы) – контрольная и экспериментальная. В контрольной группе все процессы функционирования остались без изменений. В экспериментальной группе были организован курс повышения квалификации, который был рассчитан на 72 академических часа и включал 10 тематических модулей. Эффективность действия разработанной программы выявлялась нами по комплексу количественных и качественных показателей. К количественным показателям относились результаты анкетирования (анкета на выявление степени сформированности управленческих компетенций) и тест PAEI. К качественным показателям относилась эффективность в решении поставленных перед руководителями задач в естественных условиях.

К началу педагогического эксперимента статистически достоверной разницы между группами экспертов не было, что свидетельствует об однородности групп.

К концу педагогического эксперимента в обеих группах наметилась благоприятная динамика, которая была более заметна в экспериментальной группе.

Так, наибольший положительный сдвиг к концу педагогического эксперимента был выявлен в группе руководителей спортивных сооружений, в которой показатель сформированности управленческих компетенций улучшился на 46,7%. Анализ внутренней структуры параметров, характеризующих сформированность управленческих навыков свидетельствовал об улучшении навыков отбора и развития людей, о чем свидетельствует динамика ответов на такие суждения как „Когда необходимо собрать команду, я определяю, какие навыки нужны — и ищу людей, лучше всего соответствующих выбранным критериям“ и „Если я формирую команду, то выбираю схожие личности, возраста, срок работы в компании, и другие характеристики“ (Методология за оценка на управленческие умения. <https://hr-portal.ru/tool/metodika-ocenki-upravlencheskih-navykov>).

Кроме того, директора спортивных школ, ДЮСШ и СДЮШОР „прокачали“ свои навыки в мотивировании подчиненных, о чем свидетельствуют их ответы на суждения „Я стараюсь мотивировать людей, адаптируя свои подходы к ним, чтобы соответствовать потребностям каждого сотрудника“ и „Я нахожу индивидуальный подход к каждому, чтобы обеспечить эффективную, комфортную и продуктивную работу“. Незначительно улучшились навыки планирования и разрешения проблем, о чем свидетельствует динамика ответов на суждения „Я принимаю решения после тщательного анализа, а не полагаюсь на интуицию“ и „Я полностью понимаю, как работают предприятие в моем отделе, и устраняю узкие места“.

При заместителей директоров спортивных школ также произошли благоприятные изменения, свидетельствующие об улучшении административных навыков, однако они были менее выраженными чем в первых двух группах. Даже после педагогического эксперимента уровень сформированности управленческих навыков оценивался в этой группе как „низкий“. Наибольшие изменения произошли в направлении управления дисциплиной и работа с конфликтами, о чем свидетельствуют ответы на суждения „Я корректирую членов команды всякий раз, когда вижу, что их поведение негативно влияет на уровень обслуживания клиентов“; „Я жду, прежде чем дисциплинировать сотрудника, предоставляя шанс исправиться самостоятельно“ и „Я делаю все, что могу для избегания конфликтов в команде“.

При специалистов из региональных управлений физической культуры и спорта статистически достоверный положительный сдвиг к концу педагогического эксперимента составил в среднем 41,4% в основном за счет улучшения навыков эффективного делегирования.

В контрольной группе по результатам анкеты сформированности управленческих навыков сколь-нибудь выраженной статистически достоверной положительной динамики к концу педагогического эксперимента выявлено не было.

К концу педагогического эксперимента произошли изменения в индивидуальном стиле руководства участников эксперимента. Так, соотношение РАЕИ у директоров спортивных учебных заведений составило 78/78/70/74, тогда как к началу эксперимента эти значения составили 82/74/54/65. У их заместителей наблюдается значительное улучшение предпринимательских навыков, инноваций и привычек для создания благоприятной рабочей среды в коллективе. Соотношение РАЕИ в конце эксперимента составляло 84/76/71/80. Сотрудники региональных управлений физической культуры и спорта значительно улучшили свои предпринимательские и административные навыки, а также практику эффективной командной работы. У руководителей спортивных объектов и сооружений в конце эксперимента все управленческие компетенции развивались равномерно, хотя эта выраженность была незначительной.

Таким образом, исследование преимущественного проявления стиля руководства выявило, что в группах респондентов экспериментальной группы усилились административные и предпринимательские навыки, а также улучшилась выраженность качеств антрепренера или генератора идей и интегратора..

В контрольной группе подобной положительной динамики к концу педагогического эксперимента выявлено не было.

С целью выявления мнений специалистов в области физической культуры и спорта о нынешнем положении отрасли и дальнейших перспективах его развития, нами было проведено интервьюирование. Цель была выяснение удовлетворенности экспертов функционированием системы физической культуры и спорта в Республике Казахстан и выявления удовлетворенности экспертами действующей нормативно-правовой базой.

Результаты анализа данных интервьюирования показали, что наибольшая удовлетворенность деятельностью государственного управления отраслью физической культуры и спорта выявлена у руководителей спортивных образовательных учреждений и их заместителей. В этих группах 61,5% и 52,2% экспертов соответственно на вопрос: „На сколько Вы удовлетворены функционированием системы государственного управления физической культуры и спорта?“, ответили „полностью удовлетворен“. Меньшая удовлетворенность эффективностью государственного управления выявлена у специалистов региональных управлений физической культуры и спорта - 40,0%. Менее всего удовлетворяла деятельность государственных органов управления экспертов группы руководителей спортивных сооружений - 14,8%.

Похожие данные были выявлен по результатам анализа ответов респондентов на вопрос: „На сколько Вы удовлетворены функционированием системы управления физической культуры и спорта на региональном уровне?“ (Рисунок 18).

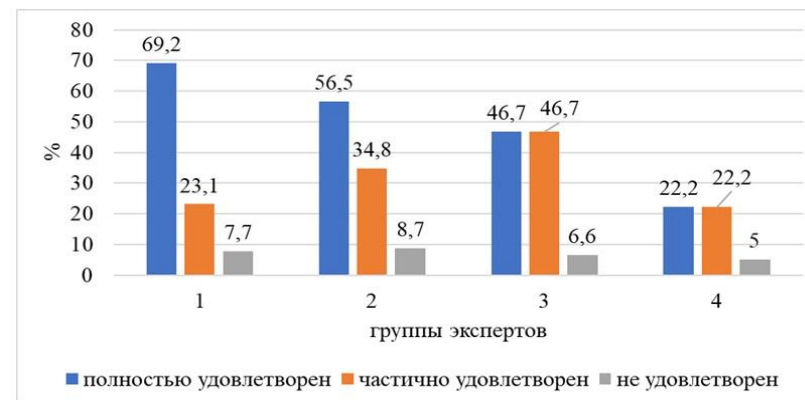


Рисунок 18. Распределение ответов респондентов на вопрос „На сколько Вы удовлетворены функционированием системы управления физической культуры и спорта на региональном уровне?“

Примечание:

1. Директора спортивных школ, школ олимпийского резерва и ДЮСШ (n=13);
2. Заместители директоров (n=23);
3. Специалисты региональных управлений физической культуры и спорта (n=15);
4. Руководители спортивных сооружений (n=27).

Ответы на вопрос об эффективности законовой базы, регулирующей деятельность в сфере физической культуры и спорта, объединяется около категории „частичную удовлетворенность“. Наибольшая удовлетворенность деятельностью общественных организаций в сфере физической культуры и спорта выявлена в группах руководителей спортивных сооружений и сотрудников региональных управлений.

Чаще всего эксперты указывали на следующие мероприятия по повышению эффективности системы управления сферой физической культуры и спорта: увеличение финансирования отрасли, лучшее перераспределения средства и увеличения финансирования массового и детско-юношеского спорта, совершенствование законодательной базы, регулирующей деятельность в сфере физической культуры и спорта и повышение полномочий региональных управлений физической культуры и спорта.

Одним из показателей, свидетельствующих о повышении эффективности функционирования системы управления физической культуры и спорта в Кызылординской области, стали показатели социальной статистики (Таблица 9).

Таблица 9. Показатели социальной статистики развития физической культуры и спорта в Кызылординской области.

Показатель	2019 год.	2021 год.
Вовлеченность населения в систематические занятия физическими упражнениями.	254 101	280 432
Вовлеченность детей в занятия спортом и физической культурой.	20 147	20 964
Количество инструкторов по спорту.	264	282
Количество проведенных спортивно-массовых мероприятий.	350	1 322
Количество принявших участие в спортивно-массовых мероприятиях.	55 600	123 367
Количество спортивных площадок на 1000 человек, %.	37,5	40,8
Количество ДЮСШ.	21	21
Количество ШВСМ.	12	13
Специализированная школа-интернат-колледж олимпийского резерва.	1	1
Количество школ для одаренных в спорте детей.	1	1
Количество центров олимпийской подготовки.	1	1
Спортивный клуб для инвалидов.	-	1
Количество завоеванных спортсменами медалей		1 037

III.4. Дополнительная экспертиза - проблемы и возможности решения в области физической культуры и спорта, теоретическая модель

Для комплексного решения цели и задач нашего исследования мы дополнили его нашей собственной экспертной оценкой в качестве руководителя Управления культуры и спорта Кызылординской область (2017–2020 года). Мы систематизировали еще несколько важных проблем и возможностей их решения в Республике Казахстан и соответственно в Кызылординской области.

Существует проблема **по доступу к спортивным объектам и сооружениям**. Большая часть существующих объектов, переданы в частные руки и население города не имеет возможность заниматься там на безвозмездной основе. Вот почему необходимо строительство спортивных объектов с передачей в местные исполнительные органы, управления, которые позволят населению сделать спорт доступным.

Одной из самых серьезных проблем в сфере спорта является **проблема допинга**. Для борьбы с допингом в спорте необходимо строго наказывать нарушителей. Проводить регулярные тесты на наличие запрещенных веществ у спортсменов и нарушителей преследовать согласно закону. Проводить образовательные программы для спортсменов, тренеров и медицинского персонала.

Проблем спорта высших достижений - это его **повышенный уровень травматичности**. Благодаря высоким нагрузкам, спортсмены подвержены риску получения серьезных травм, которые могут оставить неизлечимые последствия. Однако важно уделить большее внимание профилактике травм, обучению спортсменов безопасным методам тренировок, а также улучшению медицинского обслуживания и реабилитации после травм.

Еще одной проблемой спорта высших достижений является **давление на молодых спортсменов**. Многие талантливые и перспективные спортсмены начинают свою карьеру с ранних лет, и часто они сталкиваются с огромным давлением со стороны родителей, тренеров и общества. Они должны постоянно показывать отличные результаты, что может стать источником огромного стресса и негативного влияния на психическое и физическое здоровье молодых спортсменов. К сожалению не все молодые спортсмены способны справиться с этим давлением и многие из них сталкиваются с проблемами психического здоровья, такими как депрессия и тревожность.

Как выяснилось, одна из важных проблем развития системы физической культуры и спорта **связана с кадровым обеспечением и подготовкой**. Это относится в полной мере, как видно из исследования здесь, а также из моего опыта руководителя, и для Кызылординской области. Переподготовку кадров с высшим физкультурным образованием осуществляют университеты, академии, колледжи и институты физической культуры, а также специализированные факультеты педагогических университетов и институтов, подготовка в которых отличается своим содержанием.

Правительством Республики Казахстан выделяется средства для развития науки, в том числе и в сфере физического воспитания, образования и спорта. Это создаст дополнительные возможности для творческой реализации, позволит ставить новые, более амбициозные цели, делать открытия и добиваться признания не только в Казахстане, но и в мире. Методологическая база для дополнительного профессионального образования (ДПО) должна соответствовать всем современным уровням и международным стандартам. Исследования и научные разработки должны в кратчайшие сроки быть применены в практической деятельности специалистов в области физической культуры, воспитания и спорта. Программы обучения с использованием инновационных технологий должны быть доступны широкому кругу специалистов. Повышения квалификации может проходить в различной форме: с отрывом от производства, на онлайн

курсах, самостоятельно, и т. п. В рамках существующих организационных структур повышения квалификации приняты следующие основные виды обучения: систематическое самостоятельное обучение; участие в различных семинарах; длительное периодическое обучение; стажировка в ведущих спортивных учреждениях и др. (Антонов, 2002). Парады междисциплинарности спортивной науки в программах подготовки и квалификации спортивных кадр необходимо включать темы и учебные дисциплины, которые отражают социально-психологические и педагогические знания, медико-биологические знания, экономические, управленческие и маркетинговые знания.

В заключение: на основе нашего исследования, включая анализ публикаций, отражающих различные модели в системе спорта, нами предлагается теоретическая модель совершенствования управления физической культурой и спорта в Республике Казахстан - будущие научные и прикладные исследования (Рисунке 22, модифицированный вариант по Васильевой, 2016). Во внутреннюю среду системы управления входят 8 блоков элементов, а во внешнем – 9. Каждый из элементов после быть предметом углубленных исследований с участием экспертов на национальном, региональном и местном уровнях.

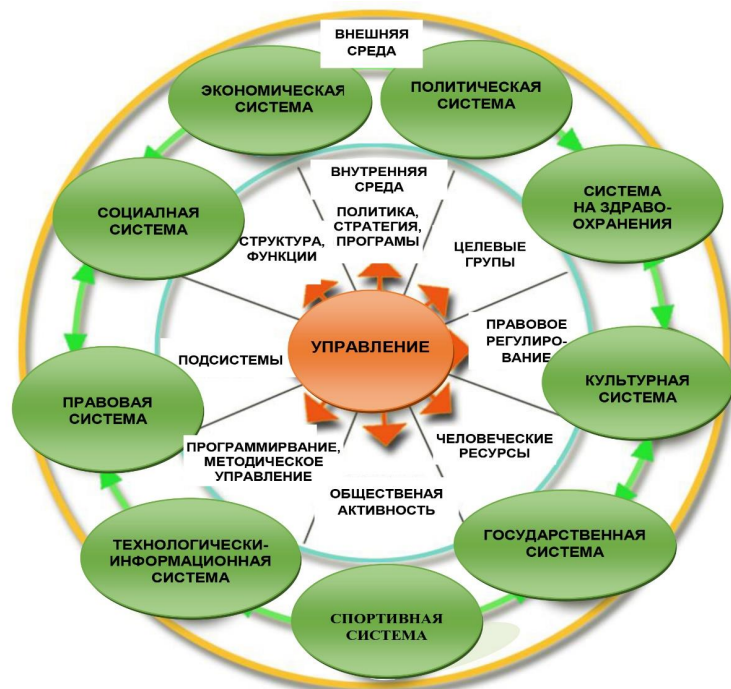


Рисунок 22. Теоретическая модель совершенствования управления физической культурой и спортом в Республике Казахстан - объект наших будущих исследований (по Васильевой, 2016)

IV. ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

IV.1. Выводы

1. Отрасль физической культуры и спорта проникла во все области человеческой жизни, становясь не только социокультурным феноменом, но и важной составной частью народного хозяйства. Система государственного регулирования спорта представлена, в зависимости от конкретной страны Европы, в нескольких ее формах: прямое государственное регулирование, предполагающее наличие институциональной структуры, стратегическое планирование и финансирование отрасли; полурегулирование, отличительной чертой которого является децентрализация политики принятия решений по развитию спорта и передача некоторых функций по управлению системой неправительственным и правительственным организациям; минимальное регулирование, которое предполагает участие бизнеса в управлении данной отрасли.
2. Система управления физической культурой и спорта в Казахстане – это многоуровневая система, каждый из структурных компонентов которой наделен определенными управленческими компетенциями. Государственный контроль осуществляется Правительством, которое разрабатывает основной вектор развития отрасли и утверждает законы, касающиеся ее деятельности. Уполномоченными органами государственной власти, отвечающим за непосредственную реализацию мероприятий государственной политики в области физической культуры и спорта, являются Комитет по делам спорта и физической культуры при Министерстве туризма и спорта и 20 областных управлений. Помимо государственного контроля большой вклад в развитие отрасли вносят и общественные организации.
3. Реализация государственной политики в области физической культуры и спорта в Кызылординской области осуществляется Управлением культуры и спорта Акимата области. Непосредственную работу по реализации задач управления осуществляют два отдела: учебно-спортивный отдел и отдел массового спорта.
4. Одной из актуальных проблем управления системы физической культуры и спорта в Республике Казахстан является проблема качественной структуры специалистов. Результаты исследования показали низкую эффективность управленческого потенциала руководителей учреждений физической культуры и спорта, что потребовало разработки программы повышения их профессиональной компетентности.
5. Результаты педагогического эксперимента, суть которого состояла в формировании у специалистов в области управления физической культуры и спорта управленческих компетенций и навыков, показали важность мероприятий по повышению эффективности системы управления данной

отраслью. К концу педагогического эксперимента для всех групп выявилась благоприятная динамика показателя формирования управленческих навыков. Однако эти изменения были более выражены в экспериментальной группе по сравнению с контрольной.

6. В экспериментальных группах благоприятная динамика была различной:
 - Наибольший положительный сдвиг к концу педагогического эксперимента был выявлен в группе руководителей спортивных сооружений, показатель сформированности управленческих компетенций улучшился на 46,7%.
 - В группе первых руководителей учреждений спортивного образования изучаемый показатель улучшился на 46,2%.
 - В группе заместителей директоров также произошли благоприятные изменения, свидетельствующие об улучшении административных навыков, однако они были менее выраженными, чем в первых двух группах.
 - В группе специалистов региональных управлений физической культуры и спорта статистически достоверный положительный сдвиг к концу педагогического эксперимента составил в среднем 41,4%.
 - В контрольной группе сформированности управленческих навыков сколь-нибудь выраженной статистически достоверной положительной динамики к концу педагогического эксперимента выявлено не было.
7. Мнения экспертов о мерах, необходимых для повышения эффективности системы управления физической культурой и спорта включают: увеличение финансирования отрасли и перераспределение финансовых средств в пользу увеличения финансирования массового и детско-юношеского спорта; изменение законодательной базы; привлечение коммерческих структур в развитие спорта; повышение полномочий региональных управлений физической культуры и спорта; повышение полномочий общественных объединений.
8. Свидетельством повышения эффективности функционирования системы физической культуры и спорта в Кызылординской области являются показатели социальной статистики. Так, за период исследования увеличилась количественная вовлеченность населения в систематические занятия физическими упражнениями с 254 101 тысяч человек в 2019 году до 280 432 человек в 2021 году. Количество детей, вовлеченных в занятия физической культурой и спортом, за тот же период также увеличилось. В 2022 году этот показатель был 45 789 детей, что составляло 26,75% от общего числа школьников региона. По состоянию на январь 2023 года количество детей, вовлеченных в систематические занятия в спортивных секциях увеличилось до 96 832 человек, что составляет 53,5% всех детей, проживающих в регионе. Количество инструкторов по спорту увеличилось с 264 человек в 2019 году до 282 – в 2021 году. На 26,5% увеличилось количество проведенных спортивно-массовых

мероприятиях, а количество принявших участие в этих мероприятиях человек увеличилось на 45,1%.

IV.2. Рекомендации

Совершенствование управления системой физической культуры и спорта в Кызылординской области требует применения ряда мер:

1. Увеличить финансирования отрасли и оптимизации ее распределения по регионам. Данная мера позволила бы решить ряд существующих проблем, таких как недостаток материально-технического обеспечения процесса физического воспитания в организациях образования, обеспечение их спортивными сооружениями, проблемы с материально-техническим сопровождением подготовки спортсменов и другие.
2. Повысить эффективности подготовки и переподготовки физкультурно-спортивных кадров. В образовательных программах высших учебных заведений и в программах повышения квалификации необходимо ввести учебные дисциплины интегративного спортивного знания.
3. Разработать и внедрить программы материального стимулирования деятельности в отрасли физической культуры и спорта для привлечения высококвалифицированных специалистов, обладающих навыками управленческой деятельности, соответствующих современным требованиям;
4. Возобновить работу комплексных научных групп и разработку программ медико-биологического и психолого-педагогического сопровождения учебно-тренировочного процесса подготовки спортсменов высокой квалификации и выделить финансирование на разработку научных проектов по исследованию актуальных проблем спортивной подготовки.
5. Наладить координационное взаимодействие Министерства:
 - Министерства здравоохранения и Министерства просвещения в вопросах организации мероприятий по сохранению и укреплению здоровья детей школьного возраста;
 - Министерства здравоохранения и Министерства науки и высшего образования для организации мероприятий по сохранению и укреплению здоровья учащейся молодежи;
 - Министерства туризма и спорта и Министерства просвещения для взаимодействия в вопросах развития массового спорта;
 - Министерства здравоохранения и Министерства туризма и спорта для решения вопросов медико-биологического, психолого-педагогического сопровождения спортсменов высокой квалификации;
 - Министерства туризма и спорта и Министерства труда и социальной защиты для организации мероприятий по сохранению и укреплению здоровья взрослого населения страны;
 - Министерства туризма и спорта и Министерства обороны для решения вопросов организации физического воспитания с вооруженных силах.

НАУЧНЫЙ ВКЛАД В ДИССЕРТАЦИОННУЮ РАБОТУ

1. Было проведено углубленное изучение политики, в том числе структуры, цели, задач, функций, в управлении системой физической культуры и спорта в Республике Казахстан, а также ее проявления на региональном уровне – в Кызылординской области.
2. Был проведен анализ изменений в структуре органов управления физической культуры и спорта за период с 1992 по 2022 годы и были выявлены основные этапы становления данной отрасли в Республике Казахстан.
3. Был проведен научно-обоснованный критический анализ стратегических документов и нормативно-правовых актов в управлении физической культуры и спорта в Республике Казахстан. В этом аспекте в форме сравнительного анализа изучен опыт некоторых других стран.
4. Был проведен углубленный научно-обоснованный анализ роли общественных организаций в управлении системой физической культуры и спорта в Республике Казахстан и Кызылординской области.
5. Был проведен педагогический эксперимент со спортивными специалистами, который выявил возможности повышения их профессиональной компетентности, что отразилось бы исключительно положительно на повышении эффективности управления физической культуры и спорта в Кызылординской области.
6. Были предложены пути повышения эффективности управления физической культуры и спорта на региональном уровне - в Кызылординской области.
7. Основные результаты исследования были опубликованы в журналах, рекомендованных КОКСОН МОН РК. Они были использованы при подготовке дорожной карты развития физической культуры и спорта в Кызылординской области на 2018-2023 годы.

СПИСОК публикаций по теме диссертационной работы

8. Акимов О. А., Кулбаев А.Т., Лесбекова Р. (2022). **Дене шынықтыру және спорт саласындағы өңірлік саясаттың тиімділігін арттыру әдістері мен тәсілдері (Қызылорда облысының мысалында)** (Методы и способы повышения эффективности региональной политики в области физической культуры и спорта (на примере Кызылординской области). – В: *Теория и методика физической культуры*, №4, с. 67-76. ISSN 2306-5540.
9. Акимов О., Цолов Б., Кулбаев А. (2022). **Современное состояние и проблемы развития отрасли физической культуры и спорта в Республике Казахстан.** – В: *Теория и методика физической культуры*, №4, с. 6-15. ISSN 2306-5540.
10. Акимов О. А., Myrzabosynov Y. K., Kulbaev A. T., Sydykov N.T., Otaryly S.Z. (2023). **Methods and ways to improve the effectiveness of regional policy in the field of physical culture and sports** (Методы и способы повышения эффективности региональной политики в области физической культуры и спорта). – В: *Теория и методика физической культуры*, №1, с. 99-107. ISSN 2306-5540.
11. Акимов О. А., Сыдыков Н. Т., Еселлыбаева А. К., Тутибаев К. А. (2023). **Әлеуметтік сала студенттерінің басқарушылық даярлығының сипаттамасы.** (Characteristic of Managerial Training of Students of the Social Sphere). – В: *Сборник материалов Международного Форума „Приоритетные научно-педагогические направления развития физической культуры, спорта, туризма, образования и науки“*, Алматы: ҚазСТА, с. 211-213. ISBN 978-601-7964-90-20.
12. Акимов О. А., Сыдыков Н. Т., Қайырбаева Э. М. (2023). **Система физической культуры – как объект управленческой деятельности.** – В: *Сборник материалов Международного Форума „Приоритетные научно-педагогические направления развития физической культуры, спорта, туризма, образования и науки“*, Алматы: ҚазСТА, с. 222-224. ISBN 978-601-7964-90-20.
13. Акимов О. А. (2023). **Относно управлението на физическата култура и спорта в Република Казахстан.** – В: *Спорт и наука*, кн. 1-2, с. 159-169. ISSN 131-3393.
14. Gusakov I., Akimov O., Nurmukhabetova D., Yermakhanova A., Bakytbek K., Kefer N. **Optimization of the speed-strength training technique for highly qualified swimmers.** –V: *Journal of Physical Education and Sport*, 23 (4) , art. no. 119, pp. 950-956. ISSN 22478051 (Skopus).