

---

*А.В. ПОЧИНКИН*

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**  
в сфере физической  
культуры и спорта

*Учебное пособие*

С Н О Р Т

Александр Починкин

**Менеджмент в сфере  
физической культуры и  
спорта. Учебное пособие**

«Спорт»

2016

**Починкин А. В.**

Менеджмент в сфере физической культуры и спорта.  
Учебное пособие / А. В. Починкин — «Спорт», 2016

ISBN 978-5-906839-55-8

В учебном пособии рассматриваются основы построения структуры современной спортивной организации, раскрывается содержание функций менеджмента, методов управления и руководства коллективом, особенности менеджмента в отдельных звеньях спортивного движения страны, менеджмент спортивного мероприятия, управленческие аспекты международного спортивного и олимпийского движений, инновационные направления спортивного менеджмента, а также другие вопросы, связанные с особенностями успешной деятельности спортивного руководителя. Учебное пособие написано в соответствии с требованиями Государственных образовательных стандартов высшего профессионального образования по дисциплине «Менеджмент в сфере физической культуры и спорта», направления подготовки: 49.03.01 – «Физическая культура» (квалификация – бакалавр), 38.03.02 – «Менеджмент», профиль «Менеджмент организации» (квалификация – бакалавр). Предназначено студентам физкультурных вузов, аспирантам, практикам, участвующим в управлении отечественной системой физической культуры и спорта.

ISBN 978-5-906839-55-8

© Починкин А. В., 2016

© Спорт, 2016

# Содержание

|  |    |
|--|----|
| Введение   | 8  |
| Глава I. Введение в менеджмент   | 10 |
| 1.1. Определение менеджмента   | 10 |
| 1.2. Специфика управленческого труда   | 12 |
| 1.3. Развитие управления, школы и подходы менеджмента  | 15 |
| 1.3.1. Школы управления  | 15 |
| 1.3.2. Вклад различных школ в науку управления   | 19 |
| 1.3.3. Современные концепции и подходы управления  | 19 |
| 1.4. Научный подход в управлении   | 21 |
| 1.5. Становление и современное состояние системы подготовки спортивных менеджеров в России               | 23 |
| Глава II. спортивные организации как объект менеджмента  | 25 |
| 2.1. Понятие «организация»   | 25 |
| 2.2. Менеджер в спортивной организации   | 30 |
| 2.2.1. Профессиональные стандарты руководителя физкультурно-спортивной организации, тренера и спортсмена | 32 |
| 2.3. Взаимодействие человека и организации   | 35 |
| 2.4. Классификация организаций системы физической культуры и спорта                                      | 36 |
| Глава III. Методы управления   | 41 |
| 3.1. Определение и классификация методов управления  | 41 |
| 3.2. Социально-психологические методы управления   | 42 |
| 3.2.1. Конфликт как поле деятельности спортивного менеджера  | 43 |
| 3.3. Организационно-распорядительные методы управления   | 45 |
| 3.4. Правовые методы управления  | 46 |
| 3.5. Экономические методы управления   | 47 |
| 3.5.1. Управленческое обследование спортивной организации  | 47 |
| 3.5.2. Финансовый анализ деятельности спортивной организации   | 47 |
| 3.6. Основные методы изучения конкурентоспособности и качества услуг спортивной организации              | 50 |
| 3.6.1. SWOT-анализ сильных и слабых сторон, появляющихся возможностей и угроз для спортивной фирмы       | 50 |
| 3.6.2. Изучение конкурентов в спортивном бизнесе при помощи концепции «4Р»                               | 51 |
| 3.6.3. Методы определения качества услуг спортивных организаций  | 51 |
| 3.7. Методология выбора методов управления   | 53 |
| Глава IV. Функции спортивного менеджмента  | 54 |
| 4.1. Планирование как функция менеджмента  | 55 |
| 4.1.1. Стратегия развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2020 года     | 55 |

|  |    |
|--|----|
| 4.1.2. Программно-целевое планирование в сфере физической культуры и спорта  | 57 |
| 4.1.2.1. Важнейшие целевые показатели и индикаторы ФЦП «Развитие физической культуры и спорта в Российской Федерации на 2016–2020 гг.» | 60 |
| 4.1.3. Стратегическое планирование деятельности спортивной организации   | 61 |
| 4.1.4. Бизнес-планирование в спортивном менеджменте  | 65 |
| 4.1.5. Методика составления плана спортивной работы (календаря)  | 69 |
| 4.1.6. Индивидуальное перспективное планирование подготовки спортсмена   | 69 |
| 4.1.7. Принципы отбора кандидатов в состав сборных команд России для участия в международных соревнованиях и Олимпийских играх         | 70 |
| 4.2. Организация как функция управления  | 72 |
| 4.2.1. Варианты организационных структур   | 72 |
| 4.2.2. Взаимоотношение управленческих полномочий   | 74 |
| 4.2.3. Штабные полномочия  | 75 |
| Конец ознакомительного фрагмента.  | 77 |

**Александр Починкин**  
**Менеджмент в сфере физической**  
**культуры и спорта. Учебное пособие**

© Починкин А. В., 2016

© Оформление. Издательство «Спорт», 2016

## Введение

Значение физической культуры и спорта становится все более заметным не только социальным, но и политическим фактором в современном мире. Примером этого может служить успешное проведение Олимпийских зимних игр 2014 г. в Сочи, где сборная страны, опровергнув мнение скептиков, выступила уверенно и достойно, а Россия, несмотря на призывы некоторых западных политиков к бойкоту Игр, смогла укрепить свой политический авторитет и завоевать расположение миллионов людей всего мира, наблюдавших за ходом спортивной борьбы. Привлечение широких масс населения к занятиям физической культурой, состояние здоровья населения и успехи на международных соревнованиях являются бесспорным доказательством жизнеспособности и духовной силы нации, а также ее военной и политической мощи.

В последние несколько лет в Российской Федерации прошли крупнейшие международные соревнования: XIV Чемпионат мира по легкой атлетике в Москве (2013 г.), XXVII Всемирная летняя универсиада в Казани (2013 г.), XXII Олимпийские зимние игры в Сочи (2014 г.), Чемпионат мира по водным видам спорта (Казань, 2015 г.), Чемпионат мира по хоккею (2016 г.), Чемпионат мира по современному пятиборью (2016 г.) и другие. Наша страна готовится к проведению таких масштабных спортивных мероприятий, как Чемпионат мира по футболу FIFA (2018 г.), Всемирная зимняя универсиада (2019 г.). В последнее десятилетие наблюдается положительная тенденция увеличения числа спортивных сооружений, растет количество приверженцев здорового и активного образа жизни. А это, в свою очередь, приводит к спросу на спортивно-оздоровительные услуги и спортивные товары. Возрастает значение современного квалифицированного спортивного менеджмента.

Сфера физической культуры и спорта многогранна, охватывает различные виды деятельности. Действуя в условиях смешанной экономики (государственное и рыночное регулирование управленческих отношений), физкультурно-спортивные организации должны уметь сформировать систему менеджмента, способную эффективно работать в современных условиях, обеспечить себе возможности развития, устойчивое положение на рынке спортивных услуг.

Самостоятельность спортивных организаций в условиях рынка, усложнение характера выполняемых ими работ и увеличение объема деятельности требует значительного расширения сферы управления. В первую очередь это касается ответственности руководителей за современность и качество принимаемых решений, проводимую социальную и кадровую политику.

*Менеджмент* – это самостоятельная область знаний, которая несет в себе достижения многих наук в сочетании с практическим опытом, искусством (талантом) руководителей различного ранга. Современный менеджер – это человек, владеющий наукой управления, разбирающийся в его особенностях, а также в специфике маркетинга, экономики, инновациях, управления персоналом.

Для системы физической культуры и спорта подготовка бакалавров, владеющих знаниями менеджмента, имеет первостепенное значение, поскольку обязательным и постоянным элементом их деятельности является организация и проведение соревнований и физкультурно-спортивных мероприятий, управление учебно-тренировочным процессом подготовки спортсменов. В последние годы важным разделом работы специалистов сферы физической культуры и спорта стало оказание разнообразных оздоровительных услуг, предоставляемых, как правило, на коммерческой основе в условиях конкуренции с аналогичными организациями. Чтобы успешно действовать в современных условиях, от них требуется знание спортивного менеджмента, различные аспекты которого раскрываются в данном учебном пособии.

Прошло более шести лет с момента выхода в свет первого издания данного пособия. За этот период времени изменилась не только страна, но и российское спортивное движение, которое значительно окрепло и вышло на новый уровень развития. Эти перемены не могли не сказаться на спортивном менеджменте. Поэтому свою главную задачу автор видел в том, чтобы не только раскрыть многочисленные аспекты современного спортивного менеджмента, но и показать его важность и значение для дальнейшего поступательного движения отечественной системы физической культуры и спорта.

# Глава I. Введение в менеджмент

## 1.1. Определение менеджмента

Понятие *менеджмент* имеет несколько смысловых значений. В упрощенном понимании оно означает умение добиваться поставленных целей, используя интеллект, труд и мотивы поведения других людей. Сущность менеджмента можно определить как *вид человеческой деятельности, сочетающий науку и искусство управления*. В «Словаре иностранных слов» *менеджмент* переводится на русский язык как управление производством и как совокупность принципов, методов, средств и форм управления с целью повышения эффективности производства и его прибыльности.

Таким образом, *менеджмент* – это интеграционный процесс, в котором профессиональные специалисты формируют организации и управляют ими с помощью постановки целей и разработки способов их достижения. В учебном пособии понятия «менеджмент» и «управление» используются как идентичные. Хотя специалисты и теоретики менеджмента находят некоторые отличительные черты. Так, если речь идет о государственных органах, более правильно использовать термин «управление». Фигура менеджера, его личность связывается с работой в рыночных условиях, наличием специального управленческого образования, глубокого знания сферы деятельности.

История менеджмента уходит в глубокую древность: еще древнегреческим мыслителем Платоном были написаны труды о том, что должно существовать разделение труда для достижения высоких результатов. Позже Сократ отметил, что процесс производства будет гораздо эффективнее при правильном распределении рабочей силы и полномочий работников.

В России менеджмент получает развитие в 1990-е годы<sup>1</sup> после перехода страны к рыночным отношениям. Плановая экономическая система была разрушена. Начался процесс формирования новой системы, которая привела к возникновению коммерческих спортивных организаций. Новое отношение проявилось и к проблемам грамотного управления коммерческой деятельностью спортивных предприятий, поэтому в настоящее время значительно возросла роль квалифицированного спортивного менеджмента.

Основы менеджмента применяются во всех организациях. При этом следует учитывать, что в условиях развивающейся смешанной экономики управлять организациями стало сложнее, чем при централизованной, командно-административной системе. Это связано с изменением форм собственности, формированием новых хозяйственных связей, рыночных механизмов управления, расширением прав, самостоятельности, независимости организаций. Им стали свойственны новые задачи, главная из которых – умение гибко адаптироваться к окружающей среде и ситуации.

По мере расширения масштабов различных сфер человеческой деятельности возникла необходимость выделить управление в отдельный, специфический вид труда для обеспечения координации и согласованной целенаправленной деятельности участников всего коллектива работников. В дальнейшем это привело к расширению сферы управления, ее усложнению и специализации.

---

<sup>1</sup> После революции 1917 г. вопросы научной организации труда стали предметом специального внимания как новых органов власти, так и ученых. Еще до образования СССР (1922) в советской России начинают работать Институты научной организации производства (г. Таганрог, 1920 г.), научной организации труда (НОТ) (г. Казань), Центральный институт труда (г. Москва, 1921 г.).

Аналогичные процессы наблюдаются в сфере спортивной деятельности. Так, например, тренер на начальных этапах подготовки новичков сам управляет всеми аспектами работы. Коллектив более высокого ранга не может обойтись услугами только тренера, а с учетом многосторонней деятельности имеет целый штат работников, которые выполняют более узкие функции в управлении коллективом (тренеры, врачи, массажисты, администраторы, психологи и др.). В то же время коллектив тренеров и работников ДЮСШ, спортивного клуба объективно нуждается в согласовании и координации своих действий.

Существует необходимость в целенаправленных и скоординированных действиях в региональных (район, город, область) федерациях по видам спорта, спорткомитетах. Органы управления физической культурой и спортом занимаются координацией и согласованием действий нижестоящих организаций.

## 1.2. Специфика управленческого труда

Особенность управленческого труда состоит в том, что он не участвует в создании материальных благ, но активно влияет на этот процесс и тем самым становится ведущим его компонентом. Отделение управленческого труда от труда, производящего материальные блага, не означает, что он находится вне сферы производства. Труд руководителя является частью общего труда, но обладает своей спецификой. Сопоставление производительного и управленческого труда можно провести по следующим существенным признакам: *предмет труда, цель и результат труда, средства труда и его характер*.

Предмет управленческого труда, цель и его результат в конечном итоге совпадают с трудом производственным. Но его спецификой, которая вытекает из сущности управления, является координация и согласование общих действий работников организации, а результатом является *управленческое решение*. По своему характеру труд в управлении – это, по преимуществу, интеллектуальный труд, направленный на выработку различных управленческих решений, а также их реализацию с помощью *методов управления*. Разделение управленческого труда связано с его усложнением и интенсивностью, что привело к возникновению определенных, относительно самостоятельных видов работ по управлению – *функций управления*, таких как: планирование, организация, мотивация, контроль, регулирование, учет и др.

Важным моментом в определении сущности управления является вопрос отношений управления или *управленческих отношений*. В процессе совместной деятельности люди и организации вступают в определенные отношения между собой. Примером могут служить соглашения, договоры, контракты в сфере физической культуры и спорта. Так, Российский футбольный союз имеет контракты с собственными работниками, договоры с тренерами сборных команд (первая, олимпийская, молодежная, юношеская, женская), с игроками, входящими в их состав, с клубами, в т. ч. и с зарубежными, с базами, где проходят учебно-тренировочные сборы, со спонсорами и др.

Специфика управленческого труда заключается в том, что для решения задач организации и эффективного руководства ею происходит его горизонтальное, вертикальное и функциональное разделение. Это явление свойственно любой организации, независимо от ее величины и характера деятельности. В результате создается определенная организационная структура, в конечном итоге призванная улучшить работу организации.

*Горизонтальное разделение* обусловлено масштабом и разнообразием управленческой деятельности, для выполнения которой создаются отделы, группы, участки, факультеты и т. д. Они называются *звеньями управления*. Сочетание нескольких звеньев на одном уровне составляет *ступень* управления. Изменение масштабов и характера работы приводит к созданию новых звеньев, реорганизации и ликвидации старых.

*Вертикальное разделение* служит для координации работы нижних звеньев. Менеджеры вышестоящих звеньев и ступеней, используя *вертикальное разделение* управленческого труда, с помощью приказов, распоряжений, инструкций и других методов менеджмента руководят в пределах своих полномочий, которые представляют собой право и обязанность принимать решение по конкретной проблеме.

*Функциональное разделение* связано со спецификой управленческих работ, таких как планирование, финансы, контроль, учет и др. Оно находит свое отражение в обязанностях работников спортивных организаций. Так, например, **тренер** футбольной команды ЦСКА подчиняется начальнику команды, отвечает за проведение учебно-тренировочных занятий, выполнение объемов тренировочной нагрузки, дисциплину, подготовку спортсменов к соревнованиям и их спортивные результаты.

**Он обязан:**

- > участвовать в разработке планирующей документации, организации и проведении тренировочной и воспитательной работы;
- > разрабатывать контрольные задания спортсменам; планы подготовки команды, вести учет посещаемости и выполнения тренировочной нагрузки;
- > заниматься вопросами отбора и комплектования игроков в команду;
- > обеспечивать соблюдение техники безопасности при проведении тренировок;
- > оказывать помощь тренерскому составу ДЮСШ.

**Он должен знать:**

- методические и нормативные документы, определяющие развитие спорта;
- современную методику обучения, передовой отечественный и зарубежный опыт развития вида спорта;
- основы трудового законодательства и особенности спортивного права;
- технику безопасности;
- санитарно-гигиенические нормы, предъявляемые к местам тренировок и соревнований.

Более полно требования к знаниям и умениям современного тренера изложены в Профессиональном стандарте «Тренер», утвержденном приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 7.04.2014 г. № 193н.

Современный спортивный менеджмент порождает новые требования к работникам этой профессии, которые должны выполнять соответственно и новые функциональные обязанности. Так, например, финансовый директор профессионального спортивного клуба выполняет следующие должностные обязанности:

- определяет финансовую политику клуба, разрабатывает и осуществляет меры по обеспечению ее финансовой устойчивости;
- руководит работой по управлению финансами исходя из стратегических целей и перспектив развития клуба, по определению источников финансирования с учетом рыночной конъюнктуры;
- осуществляет анализ и оценку финансовых рисков, разрабатывает меры по сведению их к минимуму, обеспечивает контроль за соблюдением финансовой дисциплины, своевременным и полным выполнением договорных обязательств и поступлением доходов, порядком оформления финансово-хозяйственных операций с поставщиками, заказчиками, кредитными организациями, а также операций внешнеэкономической деятельности;
- возглавляет работу по формированию налоговой политики клуба, налоговому планированию и оптимизации налогообложения, совершенствованию учетной политики, по подготовке и проведению эмиссии ценных бумаг, анализу и оценке инвестиционной привлекательности проектов и целесообразности вложения средств, регулированию соотношения собственного и заемного капитала;
- осуществляет взаимодействие с кредитными организациями по вопросам размещения временно свободных денежных средств, проведения операций с ценными бумагами, получения кредитов;
- руководит составлением перспективных и текущих финансовых планов и бюджетов денежных средств, доводит показатели утвержденной системы бюджетов и вытекающих из нее заданий, лимитов и нормативов до подразделений организации, обеспечивает контроль за их выполнением;
- участвует в разработке проектов планов продаж продукции (работ, услуг), затрат на производство и продажу продукции (работ, услуг), подготавливает предложения по повышению рентабельности производства, снижению издержек производства и обращения;

- осуществляет контроль за состоянием, движением и целевым использованием финансовых средств, результатами финансово-хозяйственной деятельности, выполнением налоговых обязательств;

- принимает меры по обеспечению платежеспособности и увеличению прибыли клуба, эффективности финансовых и инвестиционных проектов, рациональной структуры активов;

- организует разработку информационной системы по управлению финансами в соответствии с требованиями бухгалтерского, налогового, статистического и управленческого учета, контроль за достоверностью и сохранением конфиденциальности информации;

- обеспечивает предоставление необходимой финансовой информации внутренним и внешним пользователям;

- организует работу по проведению анализа и оценки финансовых результатов деятельности клуба и разработке мероприятий по повышению эффективности управления финансами, а также проведению внутреннего аудита, по рассмотрению взаимных претензий, возникающих в процессе осуществления финансово-хозяйственной деятельности, принимает меры по их разрешению в соответствии с действующим законодательством.

Насколько многогранна деятельность спортивного менеджера, можно судить, например, если сравнить вышеперечисленные функциональные обязанности с функциональными обязанностями **менеджера фитнес-клуба:**

- оперативное управление организацией;

- решение текущих вопросов;

- организация маркетинговых мероприятий (продвижение клуба на рынок, отслеживание ситуации на рынке и принятие соответствующих решений, организация мероприятий, стимулирующих спрос и привлечение новых клиентов);

- контроль за деятельностью нижестоящих работников;

- подбор персонала, не связанного непосредственно с оказанием услуг (этим вопросом занимается фитнес-менеджер).

## 1.3. Развитие управления, школы и подходы менеджмента

Во все времена, когда люди объединялись для совместной деятельности, возникала необходимость в наблюдении, координации действий, контроле за трудом и его результатами. Поэтому знания об управлении складывались и развивались тысячелетиями. Управление как вид целенаправленной деятельности получает развитие еще в древних государствах, хотя и в доисторическую эпоху люди жили организованными группами, родами, руководителями которых также осуществляли определенные функции управления. Об этом свидетельствуют данные археологических раскопок.

Жрецы Древнего Египта, восточные правители обладали знаниями и методами управления, хранили их от непосвященных, поскольку умение управлять давало реальное сохранение власти и господствующего положения. Основы управления нашли отражение в «Законах Моисея» в древней Иудее, «Законах Хаммурапи» в Вавилоне, «Законах XII таблиц» в Древнем Риме. Системные знания об управлении раскрывают работы знаменитых мыслителей и общественных деятелей Древней Греции – Платона, Аристотеля, Пифагора.

Характер и структура управления организациями древности отличаются от современных, однако формы многих видов управления можно проследить именно с тех времен. Например, в средневековой Европе руководили обществом монархи, в провинциях и на завоеванных территориях – губернаторы. Свои функции выполняли казначеи, хранители житниц, надсмотрщики и др. Современное устройство армии во многом похоже на военную организацию Древнего Рима, где и тогда были генералы, старшие и младшие офицеры, штабы, дисциплина, большое внимание уделялось планированию.

Отделение управленческого труда от производственного началось с понимания того, что управление как самостоятельный вид деятельности может внести существенный вклад в успех организации. Ряд факторов способствовал данному процессу. К ним относятся: *потребности промышленного развития, массовое производство*, возникшие проблемы сбыта продукции, изменение отношения общества к бизнесу и другие. Это заставило представителей науки искать новые подходы к управлению организациями. Во многом этому способствовало развитие математики, кибернетики, психологии, социологии.

### 1.3.1. Школы управления

В первой половине XX в. и в последующие годы сформировались четыре направления в развитии науки об управлении, которые в американской литературе получили название **школы**<sup>2</sup>. В хронологическом плане они представлены так:

- > *школа научного управления,*
- > *административная школа,*
- > *школа психологии и человеческих отношений,*
- > *школа науки управления (или количественная школа).*

Каждая школа внесла свой вклад в область знаний об эффективном менеджменте. Современные организации используют различные концепции и приемы, возникшие в рамках этих школ. Наиболее ценные находки находят свое отражение и в спортивном менеджменте.

---

<sup>2</sup> В последние 20 лет произошел новый прорыв в развитии науки об управлении, связанный с внедрением информационных технологий во все аспекты управленческого труда. Потому более верно говорить о наличии пяти школ, пятая из которых – школа информационных технологий.

### **Школа научного управления (1885–1920 гг.)**

Концепция данной школы базировалась на необходимости сбора и анализа научной информации о производственном процессе. Основной задачей являлся поиск наиболее эффективных путей повышения производительности труда за счет усовершенствования операций ручного труда. Основатели школы Ф. У. Тэйлор, супруги Ф. и Л. Гилберты исследовали специфику и характер рабочих движений. Ф. Тэйлором в работе «Принципы и методы научного менеджмента» (1911) были сформулированы четыре основных принципа научного менеджмента:

- ◆ научный подход к выполнению каждой трудовой операции;
- ◆ научный подход к отбору и обучению кадров;
- ◆ кооперация с работниками;
- ◆ разделение ответственности за результаты труда между руководителем и работниками.

Школа учитывала значение человеческого фактора. Так, с целью заинтересованности работников в увеличении производительности и объема производства систематически использовалось стимулирование – тот, кто производил больше, получал вознаграждение, в рабочее время вводились небольшие паузы и перерывы для сохранения интенсивности труда в целом. Придавалось важное значение подбору и обучению кадров, которые должны соответствовать физически и интеллектуально выполняемой работе. *Научное управление* выступало за отделение управленческого труда от труда производственного. Основной акцент делался на *исполнителей*, от квалификации которых зависел конечный результат работы организации.

Если с этих позиций рассматривать менеджмент в спортивной команде, то главным звеном в успехе коллектива является мастерство спортсменов.

### **Административная (классическая) школа (1920–1950 гг.)**

Ее создатели А. Файоль, А. П. Слоун, Л. Урвик (все США) имели опыт работы в качестве руководителей высшего звена. Их исследования были посвящены в большей мере изучению организации и процесса управления ею с точки зрения общих характеристик и закономерностей.

Целью классической школы было создание универсальных принципов управления. Эти принципы затрагивали два основных аспекта:

- построение рациональной системы управления организацией;
- определение основных функций управления.

Менеджмент рассматривался как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций: планирование, организация, контроль, корректирование.

Анри Файоль считается основоположником современного менеджмента, автором классических 14 принципов управления, большинство из которых актуальны и в настоящее время:

1. *Разделение труда*. Специализация является естественным порядком вещей. Цель разделения труда – выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству, при тех же условиях.

2. *Полномочия и ответственность*. Полномочия – есть право, которое дает организация должностному лицу использовать её ресурсы. Получение определенных полномочий предполагает и ответственность за решение целей и задач организации. Где даются полномочия, там должна быть и ответственность. Нарушение этого принципа может привести к серьезным последствиям для жизнедеятельности организации.

3. *Дисциплина*. Данный принцип предполагает послушание и уважение к достигнутым соглашениям между фирмой и ее работниками. Ее основу составляют справедливо применяемые санкции.

4. *Единоначалие*. Работник должен иметь только одного *непосредственного* начальника.

5. *Единство направления*. Все подразделения организации должны быть объединены планом и иметь единое, общее направление действий.

6. *Подчиненность личных интересов общим*. Интересы одного работника или группы работников не должны превалировать над общими интересами.

7. *Вознаграждение персонала*. Для создания крепкого работоспособного коллектива работников руководство организации должно обеспечить справедливую заработную плату. Позднее специалисты менеджмента усовершенствовали этот принцип, сформулировав его как «справедливое вознаграждение». Было установлено, что работники субъективно определяют справедливость вознаграждения по четырем критериям: по отношению к коллегам в собственной организации; по отношению к специалистам такой же квалификации в аналогичных организациях; по отношению к уровню жизни в стране; по отношению к мировым стандартам.

8. *Централизация*. Централизация управления должна обеспечивать необходимую пропорцию между централизацией и децентрализацией.

9. *Скалярная цепь*. Скалярная цепь – это ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, начиная от лица, занимающего высокое положение, до руководителя низового звена. Каждый работник должен иметь перспективу продвижения по служебной лестнице.

10. *Порядок*. Суть этого принципа может быть изложена следующим образом: «все на своем месте».

11. *Справедливость*. Справедливость должна лежать в основе отношений руководства и сотрудников организации, в том числе и в отношении вознаграждения за труд.

12. *Стабильность рабочего места для персонала*. Этот принцип обеспечивает уверенность работников в завтрашнем дне и, стало быть, помогает им трудиться с большей отдачей.

13. *Инициатива*. Претворение в жизнь организации этого принципа означает увеличение творческой отдачи сотрудников и в конечном итоге способствует приданию организации силы и энергии.

14. *Корпоративный (командный) дух*.

За последующие годы наука управления обогатилась новыми принципами управления. К их числу относятся следующие:

- развитие потребностей работников и поиск возможностей их удовлетворения;
- развитие коммуникаций между работниками и их индивидуальной ответственности;
- контроль за деятельностью работников и индивидуальный подход к ним;
- самостоятельность работников в принятии решений;
- ориентация на потребителя;
- лидерство руководителей;
- процессный подход;
- взаимовыгодные отношения с поставщиками;
- поощрение различных мнений и др.

Если с позиций этой школы рассматривать менеджмент в спортивной команде, то *главным звеном* в успехе коллектива является талант и мастерство ее руководителей, в первую очередь старшего тренера, президента клуба и т. п.

На базе классического менеджмента получили развитие различные новые для того времени теории управления. Например, такая теория, как *промышленная инженерия*, содержала систему мер по научной организации производственных процессов на основе углубленного

разделения труда и применения специальной техники и технологии (Ф. Гильберт, 1868–1925). *Психотехническая теория* ставила во главу угла физиологические, психологические и эргономические факторы, влияющие на производительность труда персонала (В. Вундт, 1832–1920).

### **Школа человеческих отношений (1930–1950 гг.) и школа поведенческих наук (1950 г. – по настоящее время)**

Авторы школ М. Фоллет, Э. Майо, Ф. Герцбергер (США) основывали свои исследования на результатах психологии, социологии, антропологии. Их работы показали, что человеческий фактор является одним из основных элементов эффективности организации. Путем научного поиска, экспериментов и наблюдений ученые пришли к выводу о том, что эффективная работа людей в организации не всегда обеспечивается с помощью экономических стимулов. Многое заключается в умелом налаживании отношений. Поэтому необходимо использовать приемы управления, включающие эффективные действия руководителей, консультации с работниками и предоставление им более широких возможностей. Школа человеческих отношений сконцентрировалась прежде всего на методах налаживания межличностных отношений. Основной целью школы поведенческих наук было повышение эффективности работы за счет человеческих ресурсов. Акцент делался на оказании помощи каждому работнику в осознании собственных возможностей.

Если с этих позиций рассматривать менеджмент в спортивной команде, то главным звеном в успехе коллектива является *психологическая подготовка* спортсменов, которые должны ощущать себя единым коллективом, сообща готовым «свернуть горы». История спорта знает немало примеров, когда высокая мотивация помогала спортсменам одерживать победы над более именитыми, превосходящими их по классу соперниками.

### **Наука управления или количественный подход (1950 г. – по настоящее время)**

Точные науки, такие как математика, статистика, инженерные науки и связанные с ними области знания, внесли существенный вклад в развитие теории управления. Их влияние нашло отражение в научном методе анализа работы. Достаточно широкое применение количественные методы нашли в военном деле. Впоследствии, с целью повышения эффективности, количественные методы были сгруппированы под общим названием исследования операций. *Исследования операций* – это применение методов научного исследования к управленческим проблемам. После постановки проблемы разрабатывается модель ситуации, т. е. упрощенная форма представления реальности. После завершения создания модели переменным задаются количественные значения, что позволяет объективно сравнить каждую переменную и отношения между ними. Главной характеристикой науки управления является замена словесных рассуждений и описательного анализа моделями и количественными значениями. Развитие компьютерных технологий дало толчок к применению количественных методов в управлении, т. к. компьютер позволил создавать математические модели возрастающей сложности, приблизить их к реальности и сделать более точными и доступными.

Если с этих позиций рассматривать менеджмент в спортивной команде, то успех коллектива в большей степени зависит от точного расчета тренера, построенного на знании большого количества параметров, касающихся различных видов подготовки команды: функциональное состояние спортсменов, уровень их технической и тактической подготовки, объективные показатели технико-тактических данных за прошедший период т. п. Неслучайно во многих спортивных командах не только ведется статистический учет игровых показателей спортсменов, но привлекаются к работе спортивные врачи, специалисты по биохимии, психологии и т. п.

Развитие информационных технологий в последние несколько десятилетий позволяет говорить о следующем этапе развития науки управления, который можно обозначить как *информационный прорыв в управлении*.

### 1.3.2. Вклад различных школ в науку управления

#### Школа научного управления

1. Использование научного анализа для определения лучших способов выполнения задач с точки зрения рабочих движений.
2. Отбор работников, наиболее подходящих для выполнения производственных задач и обучения.
3. Обеспечение работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения их задач.
4. Систематическое и правильное использование материального стимулирования для повышения производительности.
5. Отделение планирования от самой работы.

#### Классическая школа управления

1. Развитие принципов управления.
2. Описание функций управления.
3. Систематизированный подход к управлению всей организацией.
4. Выделение управления в самостоятельный вид работы.

#### Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук

1. Применение приемов управления с межличностными отношениями для повышения степени удовлетворенности и производительности.
2. Применение наук о человеческом поведении к управлению и формированию организации таким образом, чтобы каждый работник мог быть полностью использован в соответствии с его потенциалом.

#### Школа науки управления (количественный подход)

1. Углубление понимания сложных управленческих проблем благодаря разработке и применению моделей.
2. Развитие количественных методов в помощь руководителям, принимающим решения в сложных ситуациях.

### 1.3.3. Современные концепции и подходы управления

**Процессный подход** – рассматривает управление как процесс, состоящий из серии взаимосвязанных непрерывных действий, каждое из которых также является процессом. Эти управленческие действия называются *функциями*. Согласно А. Файолю, которому ставят в заслугу первоначальную разработку этой концепции, существуют 5 основных функций: «управлять означает предсказывать, *планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать*». Другие авторы предлагают более обширный перечень функций, однако, объединив их по существенным видам управленческой деятельности, можно выделить 4 взаимосвязанные функции – *планирование, организация, мотивация и контроль*. Концепция управленческого процесса, возникшая в рамках классической школы, приемлема ко всем организациям.

**Системный подход** – рассматривает все организации как открытые системы со сложными взаимоотношениями между отдельными подразделениями, структурными единицами и людьми. Так как в организации все ее элементы взаимозависимы, то происходящие изменения в каком-то элементе вызывают изменения во всех других. Системный подход как спо-

соб мышления не определяет переменные, влияющие на управления. Однако он указывает на то, что организация состоит из многочисленных взаимосвязанных подсистем и является открытой системой, взаимодействующей с внешней средой, и предполагает, что руководство должно знать, каковы переменные параметры организации, чтобы применять теорию систем к процессу управления. *Определение переменных и их влияние на эффективность организации является основным вкладом системного подхода в теорию управления. С позиций системного подхода основными подсистемами, например профессионального коммерческого спорта, следует считать:*

- *организационную структуру (куда входит и институт судейства);*
- *соперников (участников);*
- *зрителей;*
- *спонсоров;*
- *средства массовой информации;*
- *билетную и трансфертную программы.*

**Ситуационный подход.** Центральным моментом ситуационного подхода является ситуация, т. е. конкретный набор обстоятельств, оказывающих влияние на организацию в данное конкретное время. Ситуационный подход использует возможности прямого приложения науки к конкретным ситуациям и условиям, в которых они возникают. Как и системный, ситуационный подход представляет собой способ мышления об организационных проблемах и путях их решений. В нем сохраняется концепция процесса управления, которая применима ко всем организациям. Ситуационный подход подчеркивает, что хотя общий интерес одинаков, специфические приемы, которые должен применять руководитель для эффективного достижения целей организации, могут значительно варьироваться. Эффективность этого подхода в значительной степени определяется правильностью оценки переменных факторов и их влиянием. Наиболее значимых переменных насчитывается не более десятка, они сгруппированы по группам внутренних и внешних переменных. Установление основных переменных явилось важным вкладом ситуационного подхода в науку об управлении.

## 1.4. Научный подход в управлении

Вместе с появлением различных научных школ управления, подходов управления четко сформировалась концепция возможности применения научных принципов для повышения эффективности работы организации. Специфические методы и модели управления нашли широкое применение в промышленности, транспорте, военном деле, социальной сфере. Они используются для регулирования транспортных потоков и графиков движения в аэропортах, составления графиков работы учебных заведений, календарей спортивных соревнований. Практическое значение науки управления заключается в том, чтобы обеспечить руководителей организаций достоверной научной информацией для принятия решений. В настоящее время в теории и практике менеджмента можно встретить такие понятия, как «системный анализ», «наука о системах», «наука о принятии решений». Все они, независимо от терминологии, укладываются в понятие «наука управления», особенности которой заключаются в следующем:

- использование научного метода и системного подхода;
- применение моделирования.

**Научный метод в управлении** – это обязательный инструмент любого научного исследования. Он состоит из трех этапов:

### 1. *Наблюдение и анализ ситуации.*

На этом этапе идет сбор информации, ее переработка, анализ ситуации и проблем, которые необходимо решить.

### 2. *Формирование гипотез.*

На втором этапе *формируется* несколько альтернативных гипотез, различных вариантов действий, *прогнозируются* последствия реализации гипотез для организации и внешней среды. *Устанавливаются взаимосвязи* между компонентами проблемы. *Формируется оптимальный вариант решения.*

### 3. *Реализация решения.*

Этап основан на проверке правильности выбранного варианта решения и связан с элементами моделирования. В случае правильности выбора решения *начинается процесс его реализации*. Если гипотеза не подтверждается, то следует вернуться к первому этапу, добавить информацию, собранную на этапе проверки гипотезы, другие данные и только после этой работы – сформулировать новую гипотезу.

Классическим примером системного подхода может служить анализ деятельности спортивной организации, целью которой является успешное выступление спортивной команды в сезоне. Оцениваются результаты: занятое место, качество игры, популярность, доходы клуба и другие. Структуру данной организации составляет система специфических, взаимосвязанных подразделений, служб, специалистов, которая проводит работу по нескольким направлениям:

> учебно-тренировочный процесс, соревнования обеспечивают группа тренеров, врачей, массажистов, психологов, комплексная научная группа (КНГ), спортивный диспансер и некоторые другие службы;

> созданием условий для тренировочного процесса и участия в соревнованиях, обеспечением инвентарем занимаются менеджеры (администраторы), хозяйственные службы команды;

> содержание всего комплекса деятельности, штата спортсменов, работников, специалистов, а также развитие социальной сферы требует значительных материальных и финансовых средств. В современных условиях это работа специалистов по маркетингу, финансово-экономических служб.

На практике вся система обеспечения выглядит несколько сложнее в связи с изменениями и неопределенностью внешней среды и динамикой развития организации. Применение *моделирования* прочно вошло в управленческий процесс современных организаций. Не останавливаясь на содержании моделей науки управления, отметим, что существует 3 основных вида моделей: *физическая, аналоговая и математическая*. Их разработка и применение требуют специальных знаний. Тем не менее, моделирование необходимо ввиду сложности современных проблем в управлении и трудностей проведения экспериментов в реальной жизни.

## **1.5. Становление и современное состояние системы подготовки спортивных менеджеров в России**

В подготовке спортивных менеджеров Россия не является первооткрывателем. Учебные заведения, готовящие спортивных менеджеров, существуют в странах Европы, а программы их подготовки сформировались намного раньше, чем в нашей стране. Это и понятно: ведь менеджмент непосредственно связан с рыночной экономикой. В России подготовка спортивных менеджеров началась складываться с середины XX в. Развитие этого направления получило новый импульс после открытия в начале 1980-х годов специализации «Организация массовой физкультурно-оздоровительной работы и туризма» в ведущих физкультурных вузах страны.

Подготовка спортивных менеджеров в рамках специальности «Физическая культура и спорт» была введена в начале 1990-х годов. Ее появление потребовало уточнения теории и методологии специальной образовательной деятельности, разработки модели будущего специалиста, определение целей, содержания, форм и основных методов обучения. С введением в учебный план вузов учебной дисциплины «Менеджмент и экономика физической культуры и спорта», а также с открытием специализации «Спортивный менеджмент» возникла проблема определения содержания обучения студентов. Российская система подготовки спортивных менеджеров формировалась в трудных условиях, в основном за счет труда ученых-энтузиастов (С.И. Гуськов, В. А. Какузин, В. В. Кузин, М. Е. Кутепов, В. И. Жолдак, М. И. Золотов, И. И. Переверзин, С. Г. Сейранов).

К середине 1990-х годов появляется потребность в менеджерах, способных эффективно работать в видах спорта, где стали формироваться рыночные отношения. Учитывая зарождающийся спрос на этих специалистов, в процесс их подготовки на коммерческой основе стали активно включаться непрофильные вузы. Первыми такими образовательными учреждениями стали Московский государственный университет экономики, статистики и информатики (МЭСИ) и Московская финансово-промышленная академия (МФПА), которые в 1998 г. произвели первый набор студентов на специализацию «Управление спортом» и «Спортивный менеджмент».

В конце 1990-х годов в официальных документах профессия менеджера не упоминалась в структуре рабочих мест и сферах труда специалистов по физической культуре (В. В. Громыко, С. Г. Сейранов, 2012). Со временем непрофильные вузы, реагируя на потребности рынка, разработали комплекс различных образовательных программ в сфере спортивного менеджмента. Помимо программы высшего профессионального образования по специальности «Менеджмент организации» (специализация «Управление спортом») сегодня они предлагают программы магистерской подготовки «Менеджмент в спорте», профессиональной переподготовки, повышения квалификации спортивных менеджеров по направлениям: правовые аспекты спортивной деятельности; управление спортивным клубом; маркетинговая стратегия спортивных организаций; финансирование деятельности спортивной организации и другие. Например, в Государственном университете управления осуществляется набор студентов на специализацию «Менеджмент в игровых видах спорта». В Международной академии предпринимательства существует факультет «Спортивный менеджмент». С 2008 г. Академия труда и социальных отношений начала прием на программу высшего профессионального образования «Спортивный менеджмент» студентов, в качестве которых выступают выпускники образовательных учреждений спортивной направленности, а также выпускники других образовательных учреждений, имеющие квалификационную книжку спортсмена.

Во многих физкультурных вузах на протяжении ряда лет существовали различия в подходах к подготовке спортивных менеджеров. Они проявлялись в профилях подготовки, в уровнях квалификации и аттестации, в системе и структуре организации обучения, в направленности программ по специализации, в типах структурных подразделений, ответственных за обучение и выпуск спортивных менеджеров.

До 2003 г. в вузах физической культуры управленческая подготовка студентов проводилась в рамках специальности «Физическая культура и спорт», где управленческие и экономические дисциплины не являлись ведущими. Акцент был сделан на педагогическую подготовку студентов, традиционно сложившуюся в практике высшего физкультурного образования. В 2003 г. в Московской государственной академии физической культуры, а затем и в других вузах (Российский государственный университет физической культуры, спорта и туризма, Волгоградская академия физической культуры, Национальный государственный университет физической культуры, спорта и здоровья имени П. Ф. Лесгафта и др.) была введена новая специальность 080507 «Менеджмент организации», в рамках которой стали обучаться студенты по специализации «Менеджмент в спорте».

В настоящее время подготовка специалистов по этой специальности не проводится, поскольку в последние несколько лет началось реформирование отечественной системы высшего физкультурного образования, связанное с переходом к многоуровневой подготовке студентов, принятием новых государственных образовательных стандартов. Сегодня вузы физической культуры дают своим выпускникам квалификации бакалавра и магистра. В рамках направления 49.03.01 – «Физическая культура» есть профиль «Спортивный менеджмент», а в рамках направления 38.03.02 – «Менеджмент» есть профиль «Менеджмент организации».

После окончания бакалавриата образование можно продолжить в магистратуре, аспирантуре, также в специализированных спортивных образовательных учреждениях (высших школах тренеров, Институте спортивного менеджмента при РГУФКСИТ, образованного в 1995 г.) и других учреждениях. Сегодня сфере физической культуры и спорта требуются специалисты, которые должны знать специфику менеджмента в различных сегментах отрасли: профессиональный спорт, государственные структуры управления, коммерческие организации, спортивные сооружения и т. п.

## Глава II. спортивные организации как объект менеджмента

### 2.1. Понятие «организация»

Объектом изучения спортивного менеджмента – одного из отраслевых видов науки управления – являются организации физкультурно-спортивной направленности, выступающие первичным компонентом в системе физической культуры и спорта. В России в 2015 г. таковых насчитывалось около 184 тыс.

Понятие «**организация**» имеет несколько смысловых значений. Организациями являются государственные и частные учреждения, фирмы, объединения, их часть или подразделения (1). Существует понятие *организации* соревнований, митинга, субботника (2). В данном случае слово «организация» означает процесс, в то же время *организация* – это и отдельный вид управления, его функция (3).

В теории управления в первом смысле этого слова *организация рассматривается как группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели*. Другими словами, это двое или больше людей, работающих совместно, стремящихся к общей цели, специализирующихся в выполнении определенных функций. В спорте во многих видах два человека являются командой; от их взаимодействия, поддержки, правильного распределения полномочий зависит успех организации (фигурное катание, парусный спорт, бобслей и др.).

Исходя из приведенных выше определений, можно выделить 3 *характерные особенности*, свойственные любой организации независимо от ее размера и сферы деятельности. Это *люди*, не менее двух, *цель* – общая для всех, и фактор, который мобилизует группу для достижения цели и координирует их усилия, – *управление*. Объединение людей в группы оправдано и понятно, т. к. совместные усилия дают больший результат. Но в этом случае для достижения общих целей люди добровольно отдают часть своих личных свобод и теряют независимость.

Поведенческий аспект важен при рассмотрении роли менеджера в организации и его функций и для понимания того, что в каждой формальной организации существуют неформальные объединения. Группы людей возникают на основе контактов, общих интересов, потребности в общении, более полного удовлетворения своей духовной, эмоциональной и творческой сферы – всего того, что рамки формальных отношений предоставить им не могут. Неформальная организация может иметь свою структуру, лидеров-руководителей, цели и направления деятельности.

Организации имеют различные, часто сложные цели, но, тем не менее, обладают общими *характеристиками и признаками*. К первым относятся:

- > использование ресурсов;
- > неразрывная связь и зависимость от внешней среды;
- > внутренняя среда организации;
- > необходимость управления.

В общих чертах цель организаций – преобразование *ресурсов* для достижения результатов. Ресурсы – это *люди* (т. н. человеческие ресурсы), *капитал, материалы, технология и информация*. Преобразование ресурсов в результат легче всего прослеживается в производственных организациях. В сфере физической культуры и спорта также используют все вышеперечисленные виды ресурсов.

Одной из самых значимых характеристик организации является ее *взаимосвязь с внешней средой*. Организация полностью зависит от окружающего мира (внешней среды) как в отношении своих ресурсов, так и в отношении потребителей, пользователей и т. д. Под «внешней средой» понимают внешние по отношению к организации силы, которые необходимо учитывать в практической деятельности.

Сюда относятся *экономические условия, правительственные акты и законодательство, потребители и общественные организации (профсоюзы и т. п.), конкурирующие организации, система ценностей в обществе, общественные взгляды, традиции, техника и технологии, международная обстановка* и др. Эти взаимосвязанные факторы оказывают влияние на все то, что происходит внутри организации. Внешние факторы можно разделить на две основные группы – *прямого и косвенного воздействия*.

*Факторы прямого воздействия* непосредственно влияют на деятельность организации и испытывают, в свою очередь, на себе прямое влияние деятельности организации. К ним следует отнести поставщиков, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребителей и конкурентов.

*Факторы косвенного воздействия* могут не оказывать немедленного воздействия на организацию, но, тем не менее, играют важную роль. К ним следует отнести *состояние экономики, научно-технический прогресс, социокультурные и политические изменения, влияние групповых интересов, международную обстановку и другие*. Внешняя среда характеризуется следующими чертами: *взаимосвязанностью факторов внешней среды, сложностью внешней среды, подвижностью и неопределенностью среды*.

Организации зависят от факторов внешней среды. Даже самые процветающие компании не могут ничего противопоставить прогрессу в сфере их деятельности, более того, они вынуждены сами активно работать в этом направлении, выискивая для себя новые возможности. Чтобы добиться успеха, руководителю любого уровня приходится держать «руку на пульсе времени».

Подразделения, как и целая организация, представляют собой группы людей, деятельность которых направляется и координируется для достижения общей цели. Поскольку работа в организации разделяется на составляющие части, кто-то должен координировать работу группы для того, чтобы она была успешной.

Для успешной работы, например, спортивного клуба деятельность его отдельных подразделений должна быть скоординирована для реализации главной цели – эффективной подготовки спортсмена (команды) и достижения запланированных результатов в определенные сроки. Без координации усилий всех подразделений эта цель достигнута не будет.

Разделение управленческого труда имеет *две формы*.

*Первая* – это разделение труда на компоненты, составляющие части общей деятельности, т. е. *горизонтальное разделение труда*, которое реализуется через создание подразделений. *Вторая*, называемая *вертикальной*, отделяет работу по координированию действий исполнителей.

Зависимость от внешней среды делает организацию открытой системой. Система представляет собой совокупность элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, образующих определенную целостность и единство. Выделяют *материальные* и *абстрактные* системы. Первые разделяются на системы неорганической природы (физические, геологические, химические и др.) и живые системы (биологические системы, организмы, популяции, экосистемы); особый класс материальных живых систем – социальные системы (от простейших социальных объединений до социально-экономических структур общества). Абстрактные системы – понятия, гипотезы, теории и др.

Любая организация как открытая система обладает двумя основными свойствами – границами и окружающей средой, а также состоит из отдельных подсистем различных уров-

ней, относительно обособленных и связанных между собой. В свою очередь, подсистема может быть рассмотрена как самостоятельная система. Так, спортивный клуб как открытая система может включать в себя следующие подсистемы: административный аппарат, тренерский состав, обслуживающий или технический персонал, команды спортсменов и т. д., каждая из вышеназванных подсистем, в свою очередь, может быть представлена в виде открытой системы, но уже другого уровня.

Сложнее установить границы системы. Это связано прежде всего с тем, с каких позиций рассматривать деятельность организации. Так, спортивное сооружение, с точки зрения менеджера спортивного клуба, представляет собой систему, границы которой определяются в первую очередь его расположением, составом входящих в него спортивных объектов и вспомогательных помещений, количеством мест для зрителей и т. д. С точки зрения менеджера спортивного сооружения в качестве границ будет выступать необходимость дальнейшего строительства и реконструкции. Все, что выходит за границы системы, является её окружающей средой (внешней средой).

Таким образом, организация как открытая система вступает во взаимоотношения с окружающей средой. Эти взаимоотношения характеризуются по крайней мере тремя понятиями:

- *потребление* (получение сырья и ресурсов из внешней среды);
- *расходы*, связанные с переработкой и трансформацией ресурсов в целях производства товаров и услуг,
- *производство* продукта (товаров и услуг).

Другими словами, любая организация осуществляет три взаимосвязанные процесса: получение сырья и ресурсов из окружающей среды, их переработка (преобразование) в продукт и передача продукта во внешнюю среду. Поскольку организация представляет систему, созданную людьми для решения общих целей, то внутренняя среда в основном является результатом их управленческих решений и действий. Особого внимания руководства требуют *цели, структура, задачи, технология, кадры и организационная культура организации*. Эти факторы – внутренние переменные параметры любой организации.

*Цель* – конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе. *Структура* организации – логические взаимоотношения уровней управления и функциональных элементов организации (системы), обеспечивающие достижение поставленных целей.

*Задачи* – это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом, в заранее оговоренные сроки. Задачи организации традиционно делятся на 3 категории: это *работа с людьми, предметами, информацией*. Управленческая деятельность – это, в основном, работа с людьми и информацией.

Под *технологией* понимают средство преобразования сырья – будь то люди, информация или физические материалы – в продукты и услуги. *Люди* являются основой любой организации, они создают конечный продукт, от них зависит качество, они формируют культуру организации, ее климат. *Организационная структура* складывается из норм поведения, принципов менеджмента, используемых руководством организации, ее смыслом деятельности. Носителями организационной культуры являются люди.

Составляющими параметрами внутренней среды организации являются ее миссия, цель, организационная структура.

Четко выраженная причина существования организации обозначается как ее *миссия*. Цели вырабатываются для реализации миссии и служат критериями для последующего процесса принятия управленческих решений. Миссия детализирует статус организации, обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных управленческих уровнях. Так, например, основной миссией спортивного клуба может быть

удовлетворение потребности общества в подготовке спортсменов. Для ее выполнения руководство должно прежде всего подобрать квалифицированный тренерский состав, создать условия для подготовки атлетов высокого класса, обеспечить процесс их подготовки обслуживающим персоналом.

Выбор миссии находится в прямой зависимости от возможностей организации, её ресурсов, внешних факторов. Опасность для организаций, особенно малых, заключается в выборе слишком сложных миссий. Учитывая, что генеральную цель организации формулирует высшее руководство, их личностные ценности и цели накладывают определенный отпечаток на выбор и формулировку миссии. Общие *цели* формируются на основе миссии организации и определенных ценностей, на которые ориентируется руководство. Эти цели должны обладать рядом *характеристик*, чтобы внести необходимый вклад в успех организации.

*Во-первых*, они должны быть *конкретными и измеримыми*. В сфере физической культуры и спорта такому требованию отвечают многие составляющие эту деятельность. Количество видов спорта и объем упражнений, динамика количественных и качественных характеристик тренировочного процесса, спортивные результаты, материальное и социальное обеспечение тренеров, спортсменов и т. д.

*Во-вторых*, цели должны быть *ориентированы во времени*. Цели могут быть долгосрочные (в спорте это, как правило, 4-летний цикл), среднесрочные – от 1 года до 4 лет и краткосрочные – до 1 года.

*В-третьих*, цель должна быть *достижимой*, чтобы способствовать повышению эффективности организации. Установление цели, которая превышает возможности организации, может привести к катастрофическим последствиям. Так, планирование неоправданно высокого рейтинга для спортивной организации (команды) может привести к блокированию стремлений спортсменов к успеху, и их мотивация значительно снизится.

Достижение главной цели организации невозможно без решения ряда текущих и оперативных целей, которые, как правило, открыто не декларируются. Их формирование предусматривает, *во-первых*, что их совокупность составляет главную цель организации и ни одна из них не вступает с ней в противоречие; *во-вторых*, несмотря на схожесть текущих целей, некоторые из них могут вступать в конфликт друг с другом; *в-третьих*, решения, которые принимаются для реализации оперативных целей, оказывают влияние на сущность организации и отличают ее от других организаций с подобной же миссией и целью.

Чтобы достичь стоящие перед собой цели, организация должна быть определенным образом структурирована, т. е. иметь *организационную структуру*. Структура является отражением внутренней формы любой системы. Система, между элементами которой установлены связи, обеспечивающие их взаимодействие для достижения поставленной цели, называется *организационной структурой*. Решающим фактором формирования организационной структуры является разделение труда в управлении (вертикальное разделение) и появление функций управления. Структура организации в основном определяется ее стратегией, а поскольку стратегия меняется с течением времени, то может возникнуть необходимость и в соответствующих изменениях в организационных структурах.

Традиционными структурами в современном менеджменте являются: *бюрократическая, функциональная, дивизионная, проектная, матричная, конгломератная* и ряд других. Черты, присущие вышеперечисленным организационным структурам, нашли свое отражение и в сфере физической культуры и спорта. В теории менеджмента выделяют и другие структуры организаций. Например, к их числу принадлежат *линейная организационная структура*, которая основывается на отношениях «руководитель – подчиненный», и *функциональная организационная структура*, которая характеризуется отсутствием линейных отношений

между высшим и низшим уровнем руководства и формированием лишь перекрестных функциональных связей.

При функциональном управлении в линейную структуру входят квалифицированные, знающие конкретные функции и разделы работ специалисты. Так, в спортивной команде – это тренеры, врачи, массажисты, административная группа и т. д. Такая структура разгружает линейных руководителей, помогает более качественно осуществлять процесс управления. Но вместе с тем функциональная структура снижает роль руководства, т. к. исполнитель получает указания от нескольких руководителей.

*Линейно-штабная организационная структура* определяется тем, что при руководителях создаются исполнители штабных функций. В таких случаях и штабы, и исполнители подчиняются только вышестоящему руководителю. Характерным примером могут служить различные комитеты (комиссии) по отдельным направлениям деятельности спортивных федераций.

Универсальной организационной структурой является *линейно-функциональная*. Ее суть состоит в том, что постановка целей и распоряжение ресурсами входит в полномочия линейных руководителей (менеджеров), а достижение поставленных целей в рамках выделенных ресурсов возлагается на менеджеров функциональных подразделений. Эта структура широко распространена в настоящее время. Одной из ее модификаций является структура *дивизионного типа*, когда управленческий аппарат структурируется и дифференцируется не по функциям управления, а по выделению самостоятельных отделений в рамках органа управления. Особенностью *дивизионных* структур является формирование внутри каждого отделения собственного функционального аппарата управления, который связан с центральным аппаратом. Так в комплексной спортивной школе общее руководство, распределение финансов, целеполагание осуществляет администрация школы, а управление деятельностью спортивных отделений (гимнастика, спортивные игры и т. п.) осуществляет тренерский состав под руководством старшего тренера или завуча отделения. Этот тип структуры дает возможность всестороннее изучить проблему и принять решение, позволяющее достичь поставленной цели.

*Координационные и организационные структуры* представляют собой специальные координационные органы, предусматривающие перераспределение функций менеджмента между сложившимися звеньями аппарата управления в действующей линейно-функциональной структуре (например, Генеральная ассоциация международных спортивных федераций).

Приведенные выше типы организационных структур применяются в системе физической культуры и спорта в различных сочетаниях.

## 2.2. Менеджер в спортивной организации

Спортивный менеджер – ключевая фигура в спортивной организации, функционирующей в рыночных условиях. Менеджеры – люди, которые обеспечивают выполнение работы за счет других людей. О работе менеджера принято судить не по тому, как он работает сам, а по тому, как работает вся команда, коллектив. Менеджер – член организации, осуществляющий руководство людьми, определяющий цели работы и принимающий решения в цепочке действий «люди – цель». Такая деятельность не обладает однородностью, ей присущи разнообразность, кратковременность, фрагментарность. Менеджер должен уметь выступать перед людьми, принимать решения, отдавать устные и письменные распоряжения, вести деловые переговоры, внимательно выслушивать собеседника и т. п. В связи с этим принято различать 10 ролей менеджера, которые объединены в 3 большие группы: *межличностные роли, информационные и разрешающие*. Под ролью понимают набор определенных поведенческих правил, соответствующих конкретному учреждению или должности.

*Межличностные роли* включает в себя роли: лидера, номинального начальника, руководителя и взаимосвязующего. Роль лидера присуща руководителям негосударственным организаций. Она определяется особым типом отношений с подчиненными и стилем руководства. Роль номинального начальника для менеджеров крупных организаций (например, президент спортивного клуба или спортивного объединения) заключается в представительстве организации на официальных приемах, церемониях и т. д. В роли руководителя менеджер фактически выполняет все управленческие действия с участием подчиненных, мотивирует их деятельность. Роль взаимосвязующего представляет собой деятельность менеджера в установлении и поддержании внешних рабочих контактов (в спорте – менеджер по зарубежным связям, главный менеджер спортивного клуба, команды и т. д.).

*Информационные роли* объединяют роли потребителя информации и ее распространителя. Выполняя эту роль, менеджер собирает информацию специализированного характера, которая исходит как из внешней среды, так и от работников организации (подразделений). В качестве распространителя информации менеджер передает информацию, полученную из внешних источников или от других подчиненных, членам организации. Роль представителя заключается в участии менеджера в заседаниях, в даче устных и письменных обращений через различные средства информации, как в своей организации, так и во внешних организациях.

*Разрешающие роли* связаны с принятием решений и подразделяются на четыре такие роли – предпринимателя, управляющего нарушениями, распределителя ресурсами и ведущего переговоры (посредника). Как предприниматель менеджер изыскивает возможности внутри самой организации и за ее пределами, устанавливает взаимосвязь между инновациями и эффективностью деятельности организации, внедряет «проекты по совершенствованию», контролирует их разработку. В качестве управляющего нарушениями менеджер может противодействовать изменениям, происходящим вне рамок сферы его деятельности; отвечает за корректировочные действия, когда организация оказывается перед необходимостью важных решений. В роли распределителя ресурсов он отвечает за распределение ресурсов организации и ее средств. Как ведущий переговоры или посредник менеджер несет ответственность за представительство организации на переговорах, за разрешение различных споров. В последние годы обозначилась четко еще одна своеобразная роль менеджера – *роль спортсмена*. Среди других групп населения наибольшей спортивной активностью отличаются руководители крупных предприятий, менеджеры высшего звена и среднего звена. Естественно повышенный спрос в плане физической подготовки предъявляется к менеджеру, работающему в сфере физической культуры.

Все роли взаимозависимы и взаимодействуют для создания единого целого. Так, межличностные роли вытекают из полномочий и статуса руководителя в организации и охватывают сферу его взаимодействия с людьми, что делает его в определенной степени «центром получения и обработки информации», и, в связи с этим, заставляет его играть информационные роли.

Выполняя межличностные и информационные роли, руководитель способен играть роли, связанные с принятием решений: распределение ресурсов, улаживание конфликтов, поиск новых возможностей для организации, ведение переговоров. Все эти роли, взятые вместе, и определяют объем и содержание работы менеджера, независимо от организации.

Профессиональная компетентность менеджера, его знания, способности постоянно проявляются в двух основных направлениях: *технологическом и социально-психологическом*.

*Технологическое направление* связано с подготовкой и принятием управленческих решений при реализации функций управления (планирование, организация, мотивация, контроль). В своей работе менеджер взаимодействует с широким кругом людей. Он должен обладать личными качествами, которые усиливают доверие и уважение со стороны тех, с кем он вступает в контакт. Важно при этом выработать способность сохранять спокойствие, ясность мышления, быстро восстанавливать свои физические и духовные силы, уметь критически оценивать деятельность, не искать виновных и работать над исправлением положения. Учитывая специфику работы менеджера с самым ценным «ресурсом» организации – людьми, необходимо знать аспекты взаимодействия человека в организации.

*Социально-психологическое направление* профессиональной деятельности менеджера связано с его способностью работать с людьми, управлять ими при выполнении и реализации управленческих решений.

Деятельность любой организации имеет разное количество направлений, каждым из которых нужно управлять. В связи с этим в крупных спортивных организациях выделяют несколько видов управления, которыми занимаются менеджеры с разными функциональными задачами. Это:

1. Менеджер производства, который занимается регулированием оптимальных объемов и структурой выпускаемой продукции и услуг, контролем их качества в соответствии с требованиями рынка, руководством работников и их стимулированием.

2. Менеджер снабжения и сбыта, выполняющий работу по заключению договоров, закупке, хранению, транспортировке сырья, материалов, комплектующих, а также готовой продукции, развития направлений сбыта.

3. Менеджер маркетинга, занимающийся вопросами исследования рыночной конкуренции, существующего и перспективного спроса на продукцию и услуги, разработкой рекламной политики и т. д.

4. Менеджмент персонала, решающий вопросы, связанные с персоналом: подбор, расстановка, обучение, повышение квалификации работников, выбор методов поощрения и стимулирования, создание благоприятного морального психо-эмоционального климата, совершенствование труда и быта персонала.

5. Менеджер по инновациям, руководящий исследовательской работой, внедрением инноваций в производство для улучшения качества или повышения количества предлагаемых товаров или услуг.

6. Финансовый менеджер, отвечающий за формирование и распределение финансовых потоков.

7. Менеджер учёта, в функциональные обязанности которого входит сбор, переработка и анализ данных о функционировании организации, их сопоставление с исходными и плановыми показателями.

Основным критерием успешности и качества работы менеджера, как правило, являются финансовые показатели работы организации.

В таблице 1 приведены типовые требования, которые выдвигаются при собеседовании с руководителями фитнес-клубов.

*Таблица 1*

**Типовые требования к профессиональным качествам менеджера фитнес-клуба**

| Группа параметров                      | Содержание  |
|--|---|
| Профессиональные и личностные качества | Способность к восприятию профессиональной нагрузки.<br>Ценностные установки.<br>Личностные качества, необходимые для данного вида деятельности  |
| Подготовленность                       | Уровень образования.<br>Практический опыт.<br>Готовность к постоянному обучению.<br>Готовность к сотрудничеству, работе в команде   |
| Мотивационные установки                | Область профессиональных интересов.<br>Предпочтительные формы самореализации и самовыражения.<br>Наличие стремления к карьерному росту.<br>Степень заинтересованности в материальном благополучии |

### **2.2.1. Профессиональные стандарты руководителя физкультурно-спортивной организации, тренера и спортсмена**

Указом Президента РФ от 7 мая 2012 г. № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики» инициирован процесс разработки профессиональных стандартов в России. В связи с этим были внесены соответствующие изменения в законодательство, в частности в Трудовой кодекс Российской Федерации было введено понятие «профессиональный стандарт» (ст. 195.1).

В 2014–2016 гг. Минспортом России совместно с Минтрудом России были разработаны и утверждены следующие профессиональные стандарты:

- спортсмена;
- тренера;
- инструктора-методиста по адаптивной физической культуре;
- тренера-преподавателя по адаптивной физической культуре и спорту;
- сопровождающего инвалидов, лиц с ограниченными возможностями здоровья и несовершеннолетних;
- инструктора-методиста;
- спортивного судьи;
- специалиста по обслуживанию и ремонту спортивного инвентаря и оборудования;
- специалиста по антидопинговому обеспечению;
- педагога дополнительного образования детей и взрослых;
- руководителя организации (подразделения организации), осуществляющей деятельность в области физической культуры и спорта.

С внедрением профессиональных стандартов у работодателя появилась дополнительная возможность определить качественный состав кадров. Их введение позволяет разработать новые должностные инструкции, а также новые локальные нормативные правовые акты, определяющие более совершенные методы морального и материального стимулирования работников, проведение аттестации на присвоение квалификационных категорий.

*Профессиональный стандарт тренера* содержит в укрупнённой группе наименования следующих должностей:

- тренер-преподаватель;
- старший тренер-преподаватель;
- тренер;
- старший тренер;
- тренер спортивной сборной команды субъекта РФ (по виду спорта, спортивной дисциплине);
- тренер-консультант;
- старший тренер спортивной сборной команды субъекта РФ (по виду спорта, спортивной дисциплине);
- старший тренер по резерву спортивной сборной команды субъекта РФ (по виду спорта, спортивной дисциплине);
- тренер спортивной сборной команды РФ (по виду спорта, спортивной дисциплине);
- главный тренер спортивной сборной команды субъекта РФ (по виду спорта, спортивной дисциплине);
- старший тренер спортивной сборной команды РФ (по виду спорта, спортивной дисциплине);
- старший тренер по резерву спортивной сборной команды РФ (по виду спорта, спортивной дисциплине);
- главный тренер спортивной сборной команды РФ (по виду спорта, спортивной дисциплине);
- государственный тренер (по виду спорта, спортивной дисциплине).

*Профессиональный стандарт спортсмена* содержит наименования трёх должностей:

- спортсмен;
- спортсмен-инструктор;
- спортсмен-ведущий.

Все наименования должностей, входящие в профессиональные стандарты, могут быть использованы при составлении штатных расписаний спортивных организаций, а также в должностных инструкциях и трудовых договорах с работниками, наравне с должностями, включёнными в Единые квалификационные справочники должностей руководителей, специалистов и служащих, утверждённые приказами Минздравсоцразвития России.

Обобщенные трудовые функции, входящие в профессиональный стандарт **«Руководитель организации (подразделения организации), осуществляющей деятельность в области физической культуры и спорта»**, следующие:

- руководство деятельностью в области физической культуры и спорта по месту работы, жительства и по месту отдыха, а также в образовательных организациях, осуществляющих деятельность в сфере физической культуры спорта;
- руководство планированием, аналитической и методической деятельностью в области физической культуры и спорта;
- руководство технической эксплуатацией, ремонтом и модернизацией спортивного и технологического оборудования, спортивного сооружения;

- руководство деятельностью по консультированию и тестированию в области физической культуры и спорта;
- руководство спортивной подготовкой;
- руководство комплексной деятельностью в области физической культуры и спорта;
- стратегическое руководство деятельностью по сопровождению развития физической культуры и спорта;
- стратегическое руководство подготовкой спортивных сборных команд, спортсменов высокого класса и спортивного резерва.

Профессиональный стандарт руководителя организации, осуществляющей деятельность в области физической культуры и спорта, закрепляет возможные наименования должностей, профессий руководителей:

- заместитель генерального директора (директора) по спортивной (физкультурно-спортивной) работе;
- директор по спортивной работе;
- руководитель структурного подразделения по спортивной (физкультурно-спортивной, спортивно-массовой) работе;
- директор;
- директор (начальник) спортивного (физкультурно-спортивного) клуба;
- директор (адаптивного) детско-юношеского клуба физической подготовки;
- директор (начальник) спортивно-технического клуба (станции);
- директор (начальник) туристско-спортивного клуба (станции);
- директор (начальник) альпинистского клуба (станции);
- директор (заведующий) фитнес-центра.

Для каждой руководящей должности профессиональный стандарт вводит требования к образованию и обучению, к опыту практической работы, особым условиям допуска к работе.

Структурно профессиональный стандарт состоит из единиц, каждая из которых соотносится с определенной трудовой функцией и определенным уровнем квалификации и содержит требования к выполнению конкретной трудовой функции с точки зрения необходимых знаний, умений, уровней ответственности, самостоятельности и сложности. Каждая единица профессионального стандарта должна четко описывать следующие параметры:

- > название трудовой функции/единицы профессионального стандарта;
- > действия, обеспечивающие выполнение этой функции;
- > характеристики квалификационного уровня,
- > требуемые знания и умения.

В свою очередь, требуемые знания и умения охватывают три группы компетенций:

- профессиональные, относящиеся к собственно области профессиональной деятельности;
- надпрофессиональные (или сквозные компетенции), относящиеся к охране труда и окружающей среды, профессиональному общению и совершенствованию трудовой среды и рабочего места;
- ключевые/базовые компетенции, относящиеся ко всем видам деятельности, в которую включен работник, и предполагающие его способность получать новые знания и адаптировать старые к новым контекстам, а также адаптироваться к изменяющейся ситуации собственного профессионального и личностного роста и развития (интеллектуальные, социальные и межличностные, предпринимательские).

Профессиональные стандарты станут обязательными для применения работодателями с 1 января 2017 г.

## 2.3. Взаимодействие человека и организации

Организация стремится с максимальной эффективностью использовать потенциал своих работников, создавая для этого условия. Но есть и другая сторона, отражающая взгляды человека на организацию, какую роль она играет в его жизни, какой смысл он вкладывает в свое взаимодействие с ней. Системное изучение данной проблемы укладывается в две позиции: взаимодействие человека и организации, где в центре находится человек и взаимодействие организации и человека, где в центре находится организация.

Ни человек, ни организация не могут свести свое взаимодействие только к выполнению определенных работ на рабочем месте. Это взаимодействие всегда шире, т. к. человек – не машина, а рабочее место – лишь часть организационного окружения человека. Для большинства людей это очень широкое понятие, которое включает в себя орудия, предметы, инвентарь, условия труда, отношение коллег, нормы общения, оплату труда, правила поведения, внутренний распорядок, размер организации, ее положение и многое другое. Все это видится и воспринимается индивидуально. Включение человека в организационное окружение носит название *социализация*. Процесс социализации в равной мере зависит от человека и от организационного окружения и далеко не всегда проходит гладко. Есть два момента, лежащих в основе большинства причин, вызывающих конфликты и противодействия: ожидания, представления и понимание человека об организационном окружении и своем месте в нем и ожидания организации в отношении работника, его роли и места в ней.

Зная свои возможности, обладая знаниями, имея конкретные намерения и цели в отношении организации, человек вступает с ней во взаимодействие, предполагая занять в ней определенное место, выполнять определенную работу и получать определенное вознаграждение. В свою очередь организация, имея свои цели, предполагает использовать работника, который при соответствующей квалификации и личностных качествах, играя определенную роль в коллективе, выполняя работу и давая требуемый результат, будет получать определенное вознаграждение. Искусство менеджера состоит в том, чтобы сделать соответствующими друг другу ожидания человека и ожидания организации.

Для каждого человека комбинация ожиданий может быть различна. Не менее разнообразны и ожидания организации, которая ждет от человека, что он проявит себя как:

- специалист, обладающий необходимыми знаниями и квалификацией;
- человек, обладающий определенными личностными и моральными качествами;
- член коллектива, способный поддерживать хорошие отношения с коллегами, стремящийся к развитию своих способностей, разделяющий ее ценности и умеющий отстаивать их, готовый взять на себя соответствующие обязательства и ответственность.

Решению проблемы стыковки ожиданий может способствовать предварительное представление о том, на какое место претендует человек, какие роли он готов играть и что ему предложит организация. Под ролью в организации понимается совокупность задач, функций, работ, которые закрепляются за работником для их выполнения. Возможны два подхода к установлению ожиданий человека и организации. *Первый подход*, наиболее традиционный и распространенный в современном менеджменте, основан на том, что подбирается человек для выполнения определенной работы. *Второй подход* состоит в том, что работа подбирается человеку таким образом, чтобы она оптимально соответствовала его возможностям и претензиям. Несмотря на определенную сложность в осуществлении второго подхода в мировом менеджменте наблюдается тенденция к расширению его использования.

## 2.4. Классификация организаций системы физической культуры и спорта

Физкультурно-спортивные организации и их разнообразная деятельность составляют систему физической культуры и спорта в стране. Разнообразие интересов людей и видов физкультурно-спортивной деятельности привели к появлению большого количества организаций. В определении общих подходов к их классификации нужно исходить из того, что в системе отраслей народного хозяйства физическая культура и спорт является отраслью услуг, а деятельность большинства организаций отрасли направлена на производство товаров и услуг в разнообразных и специфических формах. *Одна группа* организаций выпускает и реализует спортивный инвентарь, обувь, одежду, оборудование, занимается ремонтом и строительством спортивных сооружений. *Вторая группа* организаций занимается услугами: сервисными, физкультурно-оздоровительными, спортивными, информационными и др. Отметим специфику и особенности данного вида услуг:

- > они несохраняемы и одновременны: не воспользовавшись услугой в определенное время, ее невозможно повторить (время спортивных соревнований, занятий и т. д.);
- > они неосвязаемы, т. к. до пользования нельзя судить о качестве услуги;
- > они разнородны – уровень услуги, ее оценка и качество в разное время может быть различной, к тому же многое зависит от психологии и индивидуальных качеств и особенностей клиента.

*Третья группа* организаций оказывает услуги по управлению. Организации данной группы разнятся по своим полномочиям, размерам, статусу, спортивной специализации и другим характеристикам, что дает повод для классификации.

В СССР ведущая роль принадлежала *государственным органам управления* системы Комитета по физической культуре и спорту, действовавшим на разных уровнях: республиканском, областном, городском, районном и т. д. Им подчинялись все физкультурно-спортивные организации, вне зависимости от ведомственной принадлежности. Отраслевые министерства и ведомства имели в своей структуре специальные подразделения (комитеты, отделы, сектора и др.), которые занимались развитием физической культуры и спорта в отрасли. В МВД, КГБ, других силовых структурах работа проводилась государственно-общественным физкультурно-спортивным обществом «Динамо». Массовая физкультурно-спортивная работа в городах и сельской местности велась *профсоюзными добровольными спортивными обществами*. В Вооруженных силах существовали многочисленные СКА (спортивные клубы армии) во главе с центральным (ЦСКА).

Изменение социально-экономических основ общества привело к структурной перестройке. Начало реформированию управленческих отношений в сфере физической культуры и спорта положили Указы Президента России «О структуре государственного управления физическим воспитанием и спортом в Российской Федерации» и «О Всероссийском Олимпийском комитете», изданные в начале 1990-х гг. Но наиболее важное значение имело принятие «Основ законодательства Российской Федерации о физической культуре и спорте» (1993). Именно в этом документе впервые на законодательном уровне было введено разграничение компетенции в области ФКиС между федеральными органами государственной власти и субъектами федерации.

Спустя несколько лет вступил в силу Закон Российской Федерации о физической культуре и спорте (1999), предусматривавший разграничение управленческой компетенции между государственными органами управления ФКиС и общественными объединениями физкультурно-оздоровительной и спортивной направленности. Действующий Федеральный закон «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» был принят в декабре

2007 г. В нем по-новому регулируются вопросы разграничения полномочий между федеральными органами государственной власти, органами государственной власти субъектов РФ, органами местного самоуправления в области ФКиС. После этого законотворческая работа по совершенствованию системы управления отраслью продолжалась. Например, в 2008 г. был опубликован Указ Президента РФ «Вопросы системы и структуры федеральных органов исполнительной власти», в котором затрагивались и вопросы управления физической культурой и спортом на федеральном уровне.

В результате реформ 1990-х гг. появились новые организации с несвойственными периоду социализма отношениями, формами и методами работы, юридическим статусом и другими отличительными чертами и характеристиками. Правопреемникам союзного органа управления физической культурой и спортом стали свойственны иные функции, главная из которых – разработка и реализация государственной политики и нормативно-правовое регулирование в сфере физической культуры и спорта, а также оказание государственных услуг и управление государственным имуществом в сфере физической культуры и спорта.

Система профсоюзных организаций физической культуры и спорта смогла сохранить лишь те структуры, которые приспособились к новым экономическим условиям или сохранили право получать дотации. В то же время спортивные федерации, союзы, ассоциации, Олимпийский комитет России стали самостоятельными организациями, частично утратив при этом финансовую поддержку со стороны государства. Появились *коммерческие* организации с новым организационно-правовым статусом в виде акционерных обществ, обществ с ограниченной ответственностью и др.

К настоящему времени в современной России в сфере физической культуры и спорта сложились три направления менеджмента, обладающие определенными особенностями. Первое направление связано с системой государственных органов управления физической культурой и спортом во главе с Министерством спорта РФ. К группе организаций с доминирующим государственным управлением следует отнести большую часть СДЮСШОР и ДЮСШ. В настоящее время появилось новое название спортивных школ – СШОР (спортивная школа олимпийского резерва).

Второе направление связано с менеджментом в общественных объединениях физкультурно-спортивной направленности (Олимпийский комитет России, фонды, физкультурно-спортивные общества, федерации по видам спорта, ассоциации, союзы, клубы).

Третье направление – менеджмент в коммерческих физкультурно-спортивных организациях. К этой группе относятся организации профессионального спорта, спортивно-оздоровительные центры, фитнес-клубы, производители спортивного инвентаря, экипировки, оборудования, спортивные сооружения и т. п.

Государственные организации во многом сохранили набор функций управления. С учетом нового законодательства, социально-экономического положения корректировались их цели, масштабы и уровни компетенции, объем деятельности. Они выбирали такой статус и структуру управления, которые позволяют лучше приспособиться к внешним условиям.

Что касается общественных организаций, то, согласно устава, они не должны преследовать коммерческие цели, извлечение прибыли и т. п. Наличие добровольных начал и добровольных работников в управлении делает менеджмент специфическим и отличным по сравнению с другими организациями. В соответствии с Федеральным законом «Об общественных объединениях» (1995 г.) физкультурно-спортивные организации: клубы (физкультурно-оздоровительные, спортивные, спортивно-технические) и коллективы физической культуры (КФК) могут иметь любую организационно-правовую форму и форму собственности.

Основными видами деятельности, осуществляемыми спортивными клубами и КФК, являются: организация физкультурно-оздоровительной работы с гражданами, в том числе с

детьми и с обучающимися в образовательных учреждениях, ветеранами, инвалидами; подготовка спортивного резерва, спортивных команд и спортсменов высокой квалификации. Деятельность спортивных организаций, связанная с физическим воспитанием граждан и выявлением перспективных и талантливых спортсменов в различных видах спорта, подпадает под определение *любительского спорта* и носит некоммерческий характер. Вместе с тем, современное законодательство не запрещает, а напротив, *оговаривает возможность ведения спортивными организациями коммерческой (предпринимательской) деятельности*.

В рамках осуществления основных видов деятельности физкультурно-спортивные организации оказывают платные услуги населению, доход от которых является одним из источников финансирования деятельности спортивной организации.

Перечень платных услуг физической культуры и спорта был установлен Инструкцией по учету платных услуг населению, утвержденной постановлением Госкомстата России от 24 сентября 1992 г. № 15б<sup>3</sup>. В соответствии с пунктом 9 инструкции *в платные услуги физической культуры и спорта были включены:*

- > стоимость билетов на спортивные соревнования, праздники, спортивно-зрелищные мероприятия, календарные и матчевые встречи, проводимые на спортивных сооружениях;
- > стоимость абонементов и разовых билетов на занятия физической культурой и спортом в учебных группах и командах по видам спорта, школах, клубах оздоровительной направленности общей физической подготовки, здоровья, закаливания, плавания, оздоровительного бега и ходьбы, атлетической, ритмической и лечебной гимнастики, ходьбы на лыжах и т. п.;
- > плата за обучение навыкам спорта и развитию физических качеств на курсах, услуг по подготовке инструкторов физической культуры и спорта для работы в платных группах;
- > плата населения за пользование спортивным оборудованием, формой и другие услуги, предоставляемые посетителям спортивных сооружений.

По основным **источникам получения средств** организации могут быть представлены как *коммерческие, некоммерческие и смешанные*. К коммерческим организациям можно отнести магазины по продаже спортивных изделий, фабрики по производству спортивного оборудования и инвентаря, пункты проката спортивного инвентаря и др. Основная цель их деятельности – удовлетворять потребности людей и общества и получать при этом прибыль. Классификация спортивных коммерческих организаций в зависимости от основного рода деятельности представлена на рисунке 1.

К *некоммерческим организациям*<sup>4</sup> относятся те, которые получают государственные или другие средства, дотации для ведения своей деятельности. К ним относятся государственные и ведомственные организации, такие как органы управления физической культурой и спортом разных уровней, ведомственные организации силовых министерств, а также сферы образования, науки и других отраслей. В общем виде возможные источники финансирования некоммерческих организаций сферы физической культуры и спорта представлены в таблице 2.

Поясним отдельные источники финансирования организаций этой группы. *Программно-целевое финансирование* означает покрытие расходов спортивных организаций по выполнению специальных программ (федеральных, региональных, городских, отрасле-

---

<sup>3</sup> С введением в действие в 2001 г. «Временной инструкции по отражению в формах федерального государственного статистического наблюдения сведений об оказании платных услуг населению», утвержденной Постановлением Государственного комитета Российской Федерации по статистике от 03 декабря 2001 г. № 92, данная Инструкция была отменена. Но в новой инструкции нет упоминания о платных услугах физической культуры и спорта.

<sup>4</sup> Некоммерческие организации в сфере физической культуры и спорта могут существовать в следующих *организационно-правовых формах*: – учреждения, – фонды, – автономная некоммерческая организация, – некоммерческого партнерства, – ассоциация (союз), – государственная корпорация, – общественная организация и др.

вых, межотраслевых) развития физической культуры и спорта. *Адресное финансирование* направлено на поддержку какой-либо инициативы, предложения от спортивной организации, например, проведение определенных физкультурно-спортивных мероприятий во время празднования Дня города или Дня Победы. *Субвенция* – вид денежной помощи муниципальным органам власти со стороны государства, выделяемой на определенный срок на конкретные цели. В отличие от дотации она подлежит возврату в случае нецелевого использования или использования не в установленные сроки. *Доходами от неосновной деятельности* могут служить банковские депозиты, средства от сдачи в аренду помещений и площадей физкультурно-оздоровительных и спортивных сооружений, не используемых в основной деятельности и др.



**Рис. 1.** Основные направления деятельности спортивных коммерческих организаций

**Таблица 2**

**Возможные источники финансирования некоммерческих организаций сферы физической культуры и спорта**

| Государственные                             | Собственные                       | Привлеченные               |
|---|-----------------------------------|----------------------------|
| Прямое финансирование                       | Членские взносы                   | Благотворительные средства |
| Программно-целевое финансирование           | Доходы от основной деятельности   | Спонсорские средства       |
| Адресное финансирование                     | Доходы от неосновной деятельности | Гранты                     |
| Государственное субсидирование              | –                                 | Заемные средства           |
| Государственные дотации                     | –                                 | Кредиты                    |
| Государственные субвенции                   | –                                 | –                          |
| Косвенное финансирование (налоговые льготы) | –                                 | –                          |

Группа некоммерческих спортивных организаций включает и первичные физкультурно-спортивные организации, получающие средства от профсоюзов. К ним относятся

коллективы физической культуры (КФК), спортивные клубы предприятий, секции, группы, команды по видам спорта, туризму и др.

Группу *смешанных* организаций составляют те, бюджет которых складывается из дотаций, субсидий от государственных, ведомственных и других организаций и средств, которые зарабатываются собственной хозяйственной деятельностью с помощью маркетинга. В эту группу, например, входят Олимпийский комитет России, часть спортивных федераций, союзов и ассоциаций профсоюзов, спортивные и профессиональные клубы коммерческого спорта. Организации физкультурно-спортивной направленности могут функционировать в установленных Гражданским кодексом организационно-правовых формах.

## Глава III. Методы управления

### 3.1. Определение и классификация методов управления

Нормы трудового права и законодательства регулируют деятельность работников отрасли. Состав работников неоднороден. Это и работники аппарата управления отраслью, и тренеры, учителя физической культуры, преподаватели кафедр физического воспитания вузов, колледжей, и инструкторы-методисты, и работники спортивных сооружений и т. д. Специфика работы и характер труда специалистов физической культуры и спорта создают особенности в правовом регулировании их деятельности<sup>5</sup>.

Понятие «метод» универсально. *Методом* называется прием или совокупность приемов и действий в какой-либо области деятельности для достижения цели или решения задачи. Методы, применяемые в управлении, отвечают на вопрос: «Каким образом можно обеспечить достижение цели?». Многообразие управленческих приемов диктует необходимость группировки методов на основе общих признаков. Такими признаками могут быть характер и сила воздействия. При этом выделяют методы прямого воздействия – *организационно-распорядительные* и *правовые* (результат их применения можно легко прогнозировать) и методы косвенного воздействия – *социально-психологические* и *экономические* (результат их использования по времени и размерам определить затруднительно).

Не бывает «плохих» или «хороших» методов. Ибо эффект зависит от ситуации, в которой они применяются. В одних условиях наиболее эффективными являются экономические методы, в других – методы социально-психологического воздействия.

---

<sup>5</sup> Федеральным законом «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации» (2008) введена в действие новая глава 54.1. «Особенности регулирования труда спортсменов и тренеров». Ее положения устанавливают правовые основы трудовых отношений работников, трудовая функция которых состоит в подготовке к соревнованиям и участии в них, а также с работниками, трудовая функция которых состоит в проведении со спортсменами УТМ и осуществлении руководства их состязательной деятельностью.

## 3.2. Социально-психологические методы управления

Руководитель, прежде чем выносить решения, должен иметь сведения о сути вопроса, о потребностях, интересах людей, характере их взаимоотношений, психологическом климате коллектива, его неформальных лидерах и т. п. Поэтому применение *социально-психологических* методов предусматривает знание основ психологии, необходимой информации, ее анализа. В общественных спортивных организациях социально-психологические методы являются ведущими. Среди стимулирующих факторов трудовой деятельности на первый план выдвигается материальное и моральное поощрение. Наиболее устойчивыми стимулами трудовой деятельности являются:

- содержание и организация труда;
- перспектива роста (возможность продвижения по службе, повышение квалификации);
- ориентация на заработок;
- отношение руководства.

Важное значение для мотивации сотрудников имеет психологическая обстановка в коллективе. Среди наиболее важных факторов, которые способствуют созданию положительного социально-психологического климата в спортивной организации, можно выделить следующие: *стиль поведения руководителя; применяемая шкала поощрений и наказаний; условия труда; обстановка в семье; условия проведения свободного времени.*

Социальные и психологические методы имеют много общего, однако между ними существует и различие. При помощи социальных методов осуществляется управление отношениями в группах и между группами; при помощи психологических – *управление поведением конкретного человека* и межличностными отношениями в группе. При помощи социологических методов в коллективе спортивной организации создается положительный социально-психологический климат и достигается сплоченность коллектива (команды) путем формирования общей цели, которой может выступать победа в конкретном турнире.

В основе *социальных методов* лежат потребности, интересы, мотивы, цели как отдельного человека, так и группы людей. Социальные методы включают:

- методы повышения социальной активности (проведение различных конкурсов, которые призваны повышать инициативу и творческое отношение к работе, например лучший тренер СДЮСШОР);
- внушение – непосредственное воздействие на волю индивида в сложных, критических ситуациях;
- методы личного примера;
- беседы;
- методы, ориентируемые на изменение отношения персонала к труду (регулярное информирование о ходе выполнения заданий, о проблемах организации, показателях деятельности организации и конкретного работника). В качестве примера может служить аттестация спортивных работников по итогам конкретного периода.

Цель *психологических методов* – создание морально-психологического климата, способствующего активизации деятельности работника и повышения степени удовлетворенности процессом труда в организации. К психологическим методам управления относятся:

- > методы комплектования малых групп и коллективов на основе психологической совместимости работников;
- > методы гуманизации труда, направленные на внесение элементов творчества в процесс труда;

> методы психологического побуждения (мотивации). Конкретными примерами могут служить такие методы, как: убеждение, внушение, оказание доверия, личный пример и др.;

> методы профессионального отбора и обучения.

Выбор методов во многом определяется компетентностью руководителя, его организаторскими способностями, знаниями в области социальной психологии.

### 3.2.1. Конфликт как поле деятельности спортивного менеджера

Изучение конфликтов и конфликтных ситуаций в спортивных коллективах и их разрешение является важным разделом в работе менеджера. Существует мнение, что конфликт – всегда явление негативное, признак неэффективного управления и его, по возможности, следует избегать. Однако конфликт – это неизбежность, с которой приходится сталкиваться менеджеру, и его нужно уметь использовать во благо организации. Потенциальные причины конфликта – это совместно используемые ресурсы, взаимозависимость заданий, различия в целях, в восприятии и ценностях, плохие коммуникации, а также различия в стиле управления и поведения людей.

Существуют различные определения конфликта, но не все они подчеркивают противоречия, которые принимают форму разногласий при взаимодействии людей. Отсутствие согласия обусловлено наличием разнообразных мнений, взглядов, идей, интересов, точек зрения и т. д. Однако оно, как уже отмечалось, не всегда выражается в форме явного столкновения. В процессе конфликтного взаимодействия его участники получают возможность выразить различные мнения, выявлять больше альтернатив при принятии решения, и именно в этом заключается позитивный смысл конфликта, но это, конечно, не означает, что он всегда носит положительный характер.

Конфликты вызываются в основном группами причин, обусловленными:

- а) трудовым процессом;
- б) психологическими особенностями и личностным своеобразием людей.

Конфликты могут быть *скрытыми* или *явными*. Спортивный менеджер, прежде чем выносить решения, должен иметь сведения о сути вопроса, о потребностях, интересах людей, характере их взаимоотношений, психологическом климате коллектива, его неформальных лидерах и т. д.

Различают также конструктивные и деструктивные конфликты. Для *конструктивных конфликтов* характерны разногласия, которые затрагивают принципиальные стороны, проблемы жизнедеятельности организации и ее членов и разрешение которых выводит организацию на более высокий и эффективный уровень развития.

*Деструктивные конфликты* приводят к негативным, часто разрушительным действиям, которые иногда перерастают в склоку и другие нездоровые проявления, что приводит к резкому снижению эффективности работы группы или организации.

Существуют 5 основных стилей поведения людей при конфликте:

- приспособление;
- компромисс;
- сотрудничество;
- игнорирование;
- соперничество, или конкуренция.

Психологическая наука выделяет следующие *стадии протекания конфликта*:

> стадия потенциального формирования противоречивых интересов, ценностей, норм;

> перехода потенциального конфликта в реальный, или стадию осознания участниками конфликта своих верно или ложно понятых интересов;

- > конфликтных действий;
- > снятия или разрешения конфликта.

В любом конфликте присутствует объект конфликтной ситуации, связанный либо с технологическими и организационными трудностями, особенностями оплаты труда, либо со спецификой деловых и личных отношений конфликтующих сторон. Элементом конфликта могут выступать цели, субъективные мотивы его участников, обусловленные их взглядами и убеждениями, материальными и духовными интересами. Конфликт предполагает наличие оппонентов, конкретных лиц, являющихся его участниками. В любом конфликте важно отличить непосредственный повод столкновения от подлинных его причин, зачастую скрываемых.

То значение, которое имеет общение участников конфликтной ситуации для его исхода, делает понятным, почему многие специалисты считают центральным моментом конфликта *переговоры*, в процесс которых уточняется предмет конфликта, выясняются позиции участников, закладываются основы решения конфликтной ситуации. Успешное проведение переговоров может способствовать быстрому и оптимальному разрешению конфликта; напротив, неудачи в их проведении осложняют ситуацию, нагнетают напряженность в отношении сторон.

### 3.3. Организационно-распорядительные методы управления

*Организационно-распорядительные*, или *административные* методы отличает прямой характер воздействия, т. к. любой распорядительный акт подлежит обязательному выполнению. Основные каналы воздействия: организационная структура, регламентирующие, нормирующие акты различной силы и характера воздействия. Силу и характер воздействия определяет руководитель, исходя из конкретной ситуации. Эти методы управления закрепляют организационные связи и отношения, служат основой управления. Способы воздействия включают: *регламентирование*, *нормирование*, *инструктирование*. *Регламентирование* – это наиболее жесткий метод, т. к. организационные положения обязательны для исполнения. Примером могут служить уставы (ДСО, клубов), положения (о физическом воспитании школьников, соревнований).

*Нормирование* – это жесткая установка нормативов по верхним и нижним пределам: «от» и «до». Например, нормы выработки (по времени, по качеству работы). Возможно применение комбинированной нормы, которая содержит два основных компонента: количество занимающихся определенной квалификации и время учебно-тренировочной работы, выделенное на их подготовку.

Наиболее мягкий способ организационного воздействия – *инструктирование*, которое может осуществляться в устной или письменной формах и включает информацию по ознакомлению с работой, объяснение обстановки, задач, трудностей и т. п. Устная форма наиболее оперативна. Письменная (документальная) способствует лучшему контролю. При использовании организационных методов управления необходимо учитывать экономические интересы, потребности работников, их психологические особенности, т. е. организационные методы необходимо применять в комплексе с экономическими и социально-психологическими методами.

### 3.4. Правовые методы управления

В основе применения правовых методов лежат законы, а для их детализации используются подзаконные акты, которые называют еще актами управления. Содержащиеся в них нормы направлены на обеспечение должного поведения участников правовых отношений. Акты управления имеют письменную форму. Они выражают волю органа управления, хотя в них может быть представлена воля как отдельного лица, так и коллектива должностных лиц. Правовые методы управления можно классифицировать по *силе их воздействия* на объекты управления. Акты органов государственной власти регулируют наиболее важные отношения в отрасли.

Во многие российские законы, не имеющие прямого отношения к физической культуре и спорту, тем не менее включены положения, которые ориентированы на эту сферу; например, законы о здравоохранении, образовании и др. Реализация постановлений, законов может проявляться в подзаконных актах разнообразного уровня. Юридические акты органов специальной компетенции (например Министерства спорта РФ, регионального комитета по физической культуре и спорту) – постановления, приказы, инструкции регулируют и координируют деятельность спортивных организаций отрасли.

## 3.5. Экономические методы управления

Известно, что физическая культура и спорт как отрасль народного хозяйства представляет собой систему предприятий, учреждений и организаций, осуществляющих деятельность в рамках единого народно-хозяйственного комплекса. В связи с этим следует сказать, что экономика физической культуры и спорта является звеном в общей экономике страны. Среди экономических методов управления в сфере физической культуры и спорта можно выделить несколько основных групп:

- методы экономического воздействия;
- централизованный плановый метод;
- метод кредитования;
- методы финансового анализа деятельности спортивной организации.

### 3.5.1. Управленческое обследование спортивной организации

Одной из проблем, с которой сталкиваются спортивные организации, – это определение того, обладает ли фирма *внутренними* силами и ресурсами, чтобы воспользоваться внешними возможностями, а также выявление внутренних слабых сторон, которые могут усложнить проблемы, связанные с внешними опасностями. Процесс, при помощи которого осуществляется диагноз внутренних проблем, называется *управленческим обследованием*. Управленческое обследование представляет собой оценку функциональных зон спортивной организации для определения сильных и слабых сторон. В обследование, как правило, включают пять основных направлений:

- маркетинг;
- финансы (бухгалтерский учет);
- операции (производство);
- человеческие ресурсы;
- культура и образ организации.

### 3.5.2. Финансовый анализ деятельности спортивной организации

В современных экономических условиях деятельность каждой спортивной организации является предметом внимания обширного круга участников рыночных отношений, заинтересованных в результатах ее функционирования. На основании доступной им отчетно-учетной информации они стремятся оценить финансовое положение спортивной организации. Основным инструментом для этого служит *финансовый анализ*, при помощи которого можно объективно оценить внутренние и внешние отношения анализируемого объекта, а затем по его результатам принять обоснованные решения.

Предметом изучения финансового анализа являются финансовые ресурсы и их потоки. Основной целью – оценка финансового состояния и выявление возможностей эффективного функционирования организации. Главной задачей – эффективное управление финансовыми ресурсами организации. *Финансовый анализ* представляет собой процесс, основанный на изучении данных о финансовом состоянии и результатах деятельности спортивной организации в прошлом с целью оценки перспективы его развития. Главной его задачей является снижение неопределенности, связанной с принятием решений, ориентированных в будущее. Финансовый анализ дает возможность оценить:

- имущественное состояние;
- степень предпринимательского риска;
- достаточность капитала для текущей деятельности и долгосрочных инвестиций;
- потребность в дополнительных источниках финансирования;
- рациональность привлечения заемных средств;
- обоснованность политики распределения и использования прибыли;
- целесообразность выбора инвестиций и др.

В широком смысле финансовый анализ может использоваться:

- ◆ как инструмент обоснования краткосрочных и долгосрочных экономических решений, целесообразности инвестиций;
- ◆ средство оценки мастерства и качества управления;
- ◆ способ прогнозирования будущих результатов.

Необходимость прогнозирования результатов деятельности организаций в будущем, с одной стороны, и усиление фактора неопределенности – с другой, потребовали введения в теорию и практику финансового анализа нового направления – *оценка рисков*. Одновременно с потребностью в обосновании целесообразности инвестиций возникли предпосылки развития анализа дисконтированных денежных потоков. Существенный уровень инфляции сделал необходимым развитие инфляционного анализа, позволяющего оценить влияние инфляции на денежные потоки, финансовые результаты, активы и обязательства.

Основными **методами** финансового анализа деятельности спортивной организации являются:

- анализ бухгалтерской отчетности;
- горизонтальный анализ;
- вертикальный анализ;
- трендовый анализ;
- расчет финансовых коэффициентов (коэффициенты автономии, маневренности, обеспеченности запасов и затрат собственными источниками формирования, абсолютной ликвидности, ликвидности, покрытия, прогноза банкротства и др.).

Различают внутренний и внешний анализ финансового положения организации. Внутренний анализ осуществляется для нужд управления фирмой. Его цель – обеспечить планомерное поступление денежных средств и разместить собственные и заемные средства таким образом, чтобы создать условия для нормального функционирования фирмы, получения максимума прибыли и исключения риска банкротства. Внешний анализ осуществляется инвесторами, поставщиками материальных и финансовых ресурсов, контролирующими органами на основе отчетных документов. Его цель – установить возможность выгодно вложить средства, чтобы обеспечить максимум прибыли и исключить риск потери.

Информационной базой для проведения финансового анализа служит бухгалтерская отчетность, т. е. система данных об имущественном и финансовом положении организации и о результатах ее хозяйственной деятельности в отчетном периоде, составляемая на основе данных бухгалтерского учета по установленным формам. Бухгалтерская отчетность организаций, за исключением отчетности бюджетных организаций, а также общественных организаций (объединений) и их структурных подразделений, не осуществляющих предпринимательской деятельности и не имеющих, кроме выбывшего имущества, оборотов по реализации товаров (работ, услуг), состоит из следующих форм:

- бухгалтерский баланс (форма № 1);
- отчет о прибылях и убытках (форма № 2);
- отчет об изменениях капитала (форма № 3);
- отчет о движении денежных средств (форма № 4);
- приложение к бухгалтерскому балансу (форма № 5);

- пояснительная записка;
- аудиторское заключение о достоверности бухгалтерской отчетности (если деятельность организации подлежит обязательному аудиту).

Некоторые организации могут сдавать отчетность не в полном составе. К ним относятся: малые предприятия и некоммерческие организации. Состав годовой бухгалтерской отчетности малых предприятий зависит от того, подлежит ли их деятельность обязательному аудиту. Если организация не обязана проводить аудит бухгалтерской отчетности, то в составе годовой бухгалтерской отчетности можно представить только бухгалтерский баланс и отчет о прибылях и убытках.

Финансовый анализ деятельности спортивной организации состоит из следующих составляющих:

1. Общего анализа финансового состояния, позволяющего проследить динамику валюты баланса, структуры активов и пассивов фирмы, имущества, запасов и затрат, сделать общий вывод о финансовом состоянии фирмы.

2. Анализа финансовой устойчивости – определения платежеспособности фирмы.

3. Анализа ликвидности баланса – оценки способности фирмы рассчитываться по своим обязательствам (кредитоспособности).

4. Анализа финансовых коэффициентов, который проводится для выявления изменений финансового состояния фирмы за определенный период.

5. Анализа финансовых результатов – оценки динамики показателей прибыли, рентабельности и деловой активности фирмы.

Под воздействием экономического кризиса может меняться целевая направленность финансового анализа: контрольная функция отступает на второй план, и основной упор делается на переход к обоснованию управленческих и инвестиционных решений, определению направлений возможных вложений капитала и оценке их целесообразности.

### 3.6. Основные методы изучения конкурентоспособности и качества услуг спортивной организации

Цель анализа конкурентоспособности спортивной организации состоит в том, чтобы установить, какого преимущества она может добиться (и сможет ли вообще), и оценить, в какой степени это преимущество можно защитить в конкретной конкурентной ситуации.

Конкурентное преимущество – это свойства товара, услуги или марки, которые создают превосходство над прямыми конкурентами. Эти характеристики могут быть различными и относиться как к самому товару (базовой услуге), так и к дополнительным услугам.

Превосходство всегда является относительным, определяемым по сравнению с конкурентом. Оно может быть обусловлено различными факторами. В общем виде эти факторы можно сгруппировать в две широкие категории, исходя из создаваемых ими преимуществ, которые могут быть *внутренними и внешними*.

Конкурентное преимущество называется *«внешним»*, если оно основано на отличительных качествах товара, которые образуют ценность для покупателя за счет либо сокращения издержек, либо превышения эффективности. Внешнее конкурентное преимущество увеличивает «рыночную силу» организации в том смысле, что она может заставить рынок принять цену продаж выше, чем у приоритетного конкурента.

Конкурентное преимущество является *«внутренним»*, если оно базируется на превосходстве организации в отношении издержек производства, которое позволяет добиться меньшей стоимости, чем у конкурента. Внутреннее конкурентное преимущество – это следствие более высокой производительности труда, которое обеспечивает большую рентабельность и устойчивость к снижению цены продаж.

#### 3.6.1. SWOT-анализ сильных и слабых сторон, появляющихся возможностей и угроз для спортивной фирмы

Изучение конкурентов – один из важнейших компонентов исследования рынка. Ни одна компания не может считать себя ориентированной на маркетинг, если не ведет систематическое и комплексное изучение своих нынешних и будущих, больших и малых, прямых и косвенных конкурентов. Для решения этой задачи существует метод, который получил название **SWOT-анализ**. Он предполагает выявление сильных и слабых сторон в деятельности организации, а также угроз и возможностей, взаимосвязей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формирования стратегии фирмы. **SWOT** – это аббревиатура английских слов Strength – сила, Weakness – слабость, Opportunities – благоприятные возможности и Troubles – угрозы.

**SWOT-анализ** помогает понять, использует ли фирма свои преимущества в своей стратегии; какие слабые стороны требуют корректировки; какие благоприятные обстоятельства дают фирме реальные шансы на успех; какие угрозы требуют немедленного устранения.

SWOT-анализ применительно к исследованию конкурентов включает следующие элементы:

- 1) выявление изменений структуры потребительских предпочтений (открывающихся на рынке возможностей);
- 2) оценка предполагаемых действий конкурентов по использованию этих возможностей (угроз);

3) определение целей и стратегии спортивной организации по реагированию на появляющиеся возможности и угрозы;

4) изучение сильных и слабых сторон конкурентов и самой организации по наиболее важным аспектам хозяйственной деятельности;

5) систематизация результатов обработки информации и определение «узких» мест, на которых предстоит сконцентрировать усилия;

6) составление плана действий.

Для систематизации этих данных SWOT-анализа существует специальная таблица для проведения сравнительного анализа. Сопоставления приводятся по основным функциям управления. Таблица является инструментом оценки сильных и слабых сторон спортивной организации и её основных соперников по конкурентной борьбе на выбранных сегментах рынка.

### 3.6.2. Изучение конкурентов в спортивном бизнесе при помощи концепции «4P»

Другим методом изучения конкурентов является метод «4P», который представляет собой сравнительный анализ спортивной организации и предприятий-конкурентов по следующим факторам (*продукт, цена, продвижение на рынке, регион и каналы сбыта* – 4P – по заглавным буквам названия этих факторов на английском языке). Данные, необходимые для оценки конкурентоспособности систематизируются в виде таблицы, чтобы можно было в наглядной форме определить сильные и слабые стороны спортивной организации и конкурентов по основным факторам. Прежде всего предстоит выявить основных конкурентов (обычно 2–4 организации) и начать сбор информации о них.

Важность проведения такого анализа очевидна. Конкурентоспособность – один из важнейших элементов позиционирования организации, а также один из ключевых факторов ценообразования и других стратегических вопросов маркетинга. Внутренние и внешние конкурентные преимущества товаров (услуг) оказывают влияние на конкурентоспособность организации на рынке в целом.

### 3.6.3. Методы определения качества услуг спортивных организаций

Рыночная экономика предъявляет высокие требования к качеству предлагаемых услуг. **Качество** – это совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворять установленным или предполагаемым требованиям.

Качество услуг приобретает все большее значение в связи с постоянно возрастающими требованиями потребителей. Параметров, определяющих качество услуг, множество, и для каждой услуги они *различны*, поэтому возникла необходимость развития в менеджменте такого направления, как *управление качеством*.

**Качество услуги** – определенная совокупность свойств услуги, потенциально или реально способных в той или иной мере удовлетворять требуемым потребностям при их использовании по назначению. За основу определения качества услуг берутся отзывы клиентов, персонала и привлеченных экспертов. При этом используются различные **методы** – анкетирования, устного опроса, фокус-группы. Для сопоставления качества фитнес-услуг может быть использована табличная форма (табл. 3).

*Таблица 3*

**Сравнительные характеристики качества услуг фитнес-клубов**

| Наименование оцениваемого параметра качества  | Оценка качества в баллах |        |        |
|---|--------------------------|--------|--------|
|   | Клуб А                   | Клуб В | Клуб С |
| 1. Квалификация персонала<br>2. Доступность цен<br>3. Удобность месторасположения<br>4. Наличие дополнительных услуг<br>5. Применение современного оборудования и методик тренировки<br>6. Наличие бассейна и удобство его параметров<br>7. Возможность выбрать более удобное время занятий |                          |        |        |
| Общая оценка конкурентоспособности  |                          |        |        |

Большой интерес для анализа качества имеют рекламации и жалобы клиентов, которые создают менеджерам представление, в каком направлении следует применить изменения в последующей деятельности. Улучшение качества предоставляемых услуг можно достичь путем систематического переобучения персонала и повышения квалификации менеджеров.

### 3.7. Методология выбора методов управления

Право и обязанность выбора методов управления принадлежат менеджеру, тренеру, руководителю организации или подразделения. Чтобы сделать это более правильно, необходимо: *оценить ситуацию* (по кадрам, масштабам, ресурсам), а также четко *определить цель, задачи и характер* действий. Методы управления всегда используются в комплексе. Прямое воздействие дополняется косвенным. Однако в каждом конкретном случае группа методов или метод имеют решающее значение. В практической работе могут возникать типовые управленческие ситуации с точки зрения применения методов управления:

– в обычных для данной организации условиях при решении типовых задач, ведущее место принадлежит организационно-распорядительным и социально-психологическим методам;

– если задача отличается новизной или сложностью и организационно-распорядительные методы не могут ее решить, на первый план выдвигаются социально-психологические методы в сочетании с экономическими;

– когда решение поставленных задач при анализе ситуации зависит от материальных стимулов, ведущее место занимают экономические методы управления.

## **Глава IV. Функции спортивного менеджмента**

В данной главе рассматривается процесс управления в спортивной организации через реализацию основных функций управления (*планирование, организация, мотивация, контроль*). Центральное место в технологии управления занимает деятельность руководителя, связанная с принятием управленческих решений, от качества которых зависит многое в работе организации, нацеленной на успех.

## 4.1. Планирование как функция менеджмента

Посредством *планирования* руководство стремится установить основные направления усилий и принятия решений, которые обеспечат единство целей для всех членов организации. Планирование, как правило, осуществляется непрерывно по двум причинам. *Во-первых*, многие организации после достижения цели, ради которой они первоначально создавались, стремятся продлить свое существование как можно дольше. Поэтому они заново определяют или меняют свои цели, если полное достижение первоначальных целей практически завершено.

*Вторая* причина – это нестабильность внешней среды. В силу изменений в окружающей среде или ошибок в планировании и прогнозировании события могут разворачиваться не так, как это предвидело руководство. Поэтому планы необходимо пересматривать, чтобы они согласовывались с реальностью. Планирование – это процесс, начинающийся со стремлений, определяющий стратегию, политику, тактику организации.

### 4.1.1. Стратегия развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2020 года

Руководители нашего государства уделяют большое внимание сфере физической культуры и спорта. Причина такого внимания к вопросам здоровья нации, приобщения россиян к здоровому образу жизни станет понятна, если учесть те проблемы, которые существуют в России. Тенденции последних лет свидетельствует, что уровень здоровья населения Российской Федерации постоянно снижается. И хотя продолжительность жизни выросла (сегодня это 71 год), смертность в стране, по данным Росстата, в 2015 г. по-прежнему превышала рождаемость.

Поэтому по поручению Президента РФ по итогам совместного заседания президиума Государственного совета РФ и Совета при Президенте Российской Федерации по развитию физической культуры и спорта в октябре 2008 г. была разработана и утверждена распоряжением Правительства страны от 7 августа 2009 г. № 1101-р «Стратегия развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2020 года» (далее – Стратегия).

Целью Стратегии является создание условий, обеспечивающих возможность для граждан вести здоровый образ жизни, систематически заниматься физической культурой и спортом, получить доступ к развитой спортивной инфраструктуре, а также повысить конкурентоспособность российского спорта. Одной из основных задач, требующих решения для достижения поставленной цели, является развитие организационно-управленческого обеспечения спортивной деятельности, которое предполагает совершенствование системы управления сферой физической культуры и спорта на всех уровнях. В рамках реализации Стратегии были определены три основные направления развития физической культуры и спорта:

- укрепление и развитие материально-технической базы;
- широкое привлечение населения, в том числе детей, подростков и молодежи в спортивные секции и на спортивные площадки;
- создание необходимых условий для подготовки спортсменов высокого класса.

Для решения поставленных стратегических задач развития физической культуры и спорта необходимы профессиональные кадры, в том числе и спортивные менеджеры. Согласно статистическим данным, по состоянию на 2008 г. из 195,3 тыс. работников отрасли физической культуры и спорта не имели специального образования 29,7 тыс. чел. (15,2 %); в 2015 г. эти цифры составляли соответственно 361,7 тыс. и 47,1 тыс. (13 %).

*Проблемная ситуация* состоит в том, что сфера физической культуры и спорта и общество в целом испытывают потребность в квалифицированных физкультурных кадрах различного профиля для реализации программ, связанных с совершенствованием данной сферы, а также с оздоровлением и физическим развитием населения. Однако значительная часть выпускников физкультурных учебных заведений не работает по специальности. В последнее время эту проблему усложнил экономический кризис, который заметно отразился на трудоустройстве молодых специалистов.

Целевые показатели реализации Стратегии приведены в таблице 4.

*Таблица 4*

**Целевые показатели реализации Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2020 года**

| Показатель   | Значение показателя в 2008 году | Целевое значение показателя в 2015 году | Целевое значение показателя в 2020 году |
|--|---------------------------------|---|---|
| 1  | 2                               | 3                                       | 4                                       |
| Доля граждан РФ, систематически занимающихся ФКиС, в общей численности населения, %  | 15,9                            | 30                                      | 40                                      |
| Доля обучающихся и студентов, систематически занимающихся ФКиС, в общей численности обучающихся и студентов, %   | 34,5                            | 60                                      | 80                                      |
| Доля лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов, систематически занимающихся ФКиС, в общей численности данной категории населения, %   | 3,5                             | 10                                      | 20                                      |
| Доля граждан, занимающихся в специализированных спортивных учреждениях, в общей численности детей 6–15 лет, %  | 20,2                            | 35                                      | 50                                      |
| Количество занимающихся в системе спортивных школ на этапах подготовки по зимним видам спорта, тыс. человек  | 360                             | 380                                     | 430                                     |
| Количество квалифицированных тренеров и тренеров-преподавателей физкультурно-спортивных организаций, работающих по специальности, осуществляющих физкультурно-оздоровительную и спортивную работу с различными категориями населения, тыс. человек | 295,6                           | 320                                     | 360                                     |

| 1   | 2    | 3   | 4   |
|---|------|-----|-----|
| Доля российских спортсменов – членов сборных команд страны, прошедших процедуру антидопингового контроля, % | 85   | 100 | 100 |
| Единовременная пропускная способность объектов спорта, %  | 22,7 | 30  | 48  |

Решение задач, сформулированных в Стратегии, потребовало модернизации системы физического воспитания в дошкольных, школьных и профессиональных образовательных учреждениях. Для этого было необходимо реализовать комплекс мер:

- создать условия и стимулы для расширения сети физкультурно-оздоровительных комплексов, детско-юношеских спортивных клубов и спортивных команд, функционирующих на базе образовательных учреждений и по месту жительства;
- внедрить новые проекты образовательных учреждений с обязательным строительством объектов спорта;
- разработать и внедрить рекомендации по повышению эффективности проведения обязательных уроков физической культуры в системе образовательных учреждений;
- разработать и внедрить образовательные программы физического воспитания для детей с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов для образовательных учреждений всех типов и т. п.

Реализация Стратегии потребовала новых управленческих подходов к развитию физической культуры в стране, в том числе и подготовке физкультурных кадров. Большую роль в повышении статуса физического воспитания, физической культуры и массового спорта в стране сыграло поручение Президента страны В. В. Путина Минспорту России и Минобрнауки России предметно заняться вопросом воссоздания практики сдачи нормативов комплекса «Готов к труду и обороне» (ГТО) как универсальной оценки физической подготовленности всех групп населения. Внедрение комплекса ГТО в программу образовательных учреждений страны началось в 2014 г. Принято решение учитывать результаты сдачи нормативов комплекса ГТО при поступлении в вузы и при оценке деятельности учебных заведений.

#### **4.1.2. Программно-целевое планирование в сфере физической культуры и спорта**

Программно-целевое планирование – это один из видов планирования, в основе которого лежит ориентация деятельности спортивных организаций на достижение поставленных целей. В данном случае в основе процесса планирования лежит определение и постановка целей, и лишь затем подбираются пути их достижения. Программно-целевое планирование построено по логической схеме «цели – пути – способы – средства».

Программно-целевой метод планирования состоит в отборе приоритетных целей развития физической культуры и спорта, разработке взаимосвязанных мероприятий по их достижению в заданные сроки с максимальной эффективностью при требуемом обеспечении ресурсами. Реализация программно-целевого метода в сфере физической культуры и спорта осуществляется в виде федеральных и региональных целевых программ, которые являются одним из важнейших инструментов реализации политики государства. Целевая программа может включать в себя несколько подпрограмм, направленных на решение кон-

кретных задач в рамках программы. Деление целевой программы на подпрограммы осуществляется исходя из масштабности и сложности решаемых проблем, а также необходимости рациональной организации их решения. Разработка проекта и утверждение целевой программы включают в себя следующие основные этапы:

- > отбор проблем для программной разработки;
- > разработка проекта концепции;
- > принятие решения о разработке проекта целевой программы Правительством РФ (субъекта РФ) и утверждение ее концепции;
- > экспертиза проекта целевой программы;
- > рассмотрение проекта целевой программы на заседании Правительства РФ (субъекта РФ);
- > доработка целевой программы в соответствии с замечаниями Правительства РФ (субъекта РФ);
- > утверждение целевой программы Правительством Российской Федерации (субъекта РФ).

Целевые программы, подпрограммы, государственные заказчики и государственные заказчики-координаторы утверждаются Правительством РФ. После утверждения государственный заказчик в установленном порядке заключает с исполнителями программы контракты на финансирование мероприятий программы (подпрограммы) на основе соглашений о намерениях и с учетом объемов финансирования за счет средств федерального бюджета на очередной финансовый год. Государственный заказчик целевой программы может на договорной основе передавать организациям часть своих функций на условиях, определяемых Правительством РФ при утверждении целевой программы.

В недавнем прошлом были разработаны и утверждены на уровне Правительства РФ следующие стратегии и программы, касающиеся непосредственно развития физической культуры и спорта в стране:

- Федеральная целевая программа «Развитие физической культуры и спорта в Российской Федерации на 2006–2015 годы» (постановление Правительства РФ 11 января 2006 г. № 7);
- Стратегия развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2020 года (распоряжение Правительства от 7 августа 2009 г. № 1101-р);
- Федеральная целевая программа «Развитие физической культуры и спорта в Российской Федерации на 2016–2020 годы» (постановление Правительства РФ от 21 января 2015 г. № 30);
- Государственная программа Российской Федерации «Развитие физической культуры и спорта» (постановление Правительства РФ от 15 апреля 2014 г. № 302).

Кроме того, разделы, касающиеся развития физической культуры и массового спорта включаются в целевые и государственные программы различных ведомств, такие, например, как:

- Федеральная целевая программа «Развитие образования на 2016–2020 годы» (постановление Правительства РФ от 23 мая 2015 г. № 497);
- Государственная программа Российской Федерации «Развитие здравоохранения» (постановление Правительства РФ от 15 апреля 2014 г. № 294);
- Федеральная целевая программа «Устойчивое развитие сельских территорий на 2014–2017 годы и на период до 2020 года» и др.

В отдельных регионах России, например в Московской области, действуют собственные программы:

- Концепция развития физической культуры и спорта в Московской области в период 2007–2015 гг.;

– муниципальные целевые программы развития физической культуры и спорта районов и городов Московской области.

Целевые программы финансируются за счет средств федерального бюджета, региональных, муниципальных бюджетов, иных источников финансирования, в том числе: средств государственного социального страхования, инвестиционных и благотворительных взносов юридических и физических лиц. Объем бюджетного финансирования, необходимый для реализации Программы, уточняется ежегодно при формировании бюджета на очередной финансовый год, исходя из возможностей бюджета и его доходной части.

Программно-целевое планирование способствует консолидации усилий различных ведомств, организаций, учреждений, независимо от их организационно-правовых форм, в целях решения первоочередных проблем развития физической культуры и спорта<sup>6</sup>.

Федеральная целевая программа «Развитие физической культуры и спорта в Российской Федерации на 2006–2015 годы» положила начало формированию обще федерального комплекса мер по развитию физической культуры и спорта. В результате ее реализации удалось увеличить единовременную пропускную способность объектов спорта, а также создать инфраструктуру для тренировок спортсменов спортивных сборных команд Российской Федерации по видам спорта, включенным в программы Олимпийских и Паралимпийских игр.

Принятая Постановлением Правительства России от 15.01.2015 г. новая Федеральная целевая программа развития отрасли на период 2016–2020 гг. продолжает решение задач по стратегическому развитию физической культуры и спорта, невзирая на проблемы экономического и политического характера, как внутренние, так и внешние.

Для решения государственной стратегической задачи увеличения числа активно занимающихся физической культурой и спортом необходим поиск и внедрение инновационных разработок, программ, благодаря которым реально увеличится количество регулярных участников спортивных мероприятий.

Большую роль в решении поставленных Президентом России и Правительством страны задач по увеличению числа активно занимающихся физической культурой и массовым спортом могут и должны решить местные органы власти, главная задача которых – создание условий для занятий физической культурой и спортом всех групп населения.

Приоритетными направлениями муниципальной спортивной политики является:

- > развитие школьного и студенческого спорта, физического воспитания в дошкольных учреждениях, оказание спортивно-оздоровительных услуг для всех групп населения;
- > проведение массовых соревнований и спортивно-оздоровительных праздников;
- > оказание помощи в деятельности спортивных и физкультурно-оздоровительных клубов;
- > информирование о роли и пользе физической культуры и спорта;
- > содействие в подготовке спортсменов высокого класса.

Муниципальные органы управления берут на себя ответственность за развитие массового спорта в соответствии с местными климатическими, природными, национальными, культурными, религиозными условиями. Муниципальная власть, находящаяся ближе к повседневным нуждам людей и способам удовлетворения этих нужд, обладает большей гиб-

---

<sup>6</sup> В качестве примера программы, направленной на экономическую поддержку предприятий сферы физической культуры и спорта, можно отметить целевую программу Министерства спорта РФ «Развитие малого и среднего предпринимательства в сфере физической культуры, спорта и туризма», разработанную в соответствии с Поручением Президента РФ от 6 декабря 2008 г. №ПР-2577 с учетом Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2020 г. (программа утверждена приказом Минспорта РФ 26.03.2010 г., № 224). Она направлена на решение тактической задачи по совершенствованию правовых и экономических механизмов поддержки малого и среднего бизнеса в сфере физической культуры, спорта и туризма. Объем финансирования программы 25 млн руб. за счёт средств федерального бюджета, выделенных Министерству спорта, из бюджетов субъектов РФ и привлекаемых внебюджетных средств.

костью и мобильностью в решении местных проблем и поэтому может развивать актуальные для данных территорий виды спорта.

Муниципальная политика развития физической культуры и массового спорта должна основываться на использовании стимулирующих экономических методов, которые включают:

- установление понижающих коэффициентов на аренду помещений для организаций спортивной направленности;
- снижение ставок оплаты коммунальных услуг для спортивно-оздоровительных сооружений;
- обеспечение социальной рекламы на территории муниципального образования со спортивным содержанием;
- предоставление площадей и улиц города для праздничных спортивно-зрелищных мероприятий.
- создание механизма поддержки общественных инициатив в сфере массового спорта.

#### **4.1.2.1. Важнейшие целевые показатели и индикаторы ФЦП «Развитие физической культуры и спорта в Российской Федерации на 2016–2020 гг.»**

Постановлением Правительства Российской Федерации от 21 января 2015 г. № 30 была утверждена ныне действующая ФЦП «Развитие физической культуры и спорта в Российской Федерации на 2016–2020 годы». Целью Программы является создание условий, обеспечивающих возможность гражданам систематически заниматься физической культурой и спортом, а также повышение эффективности подготовки спортсменов в спорте высших достижений. Задачи Программы:

- развитие инфраструктуры физической культуры и спорта;
- строительство спортивных объектов шаговой доступности по проектам, рекомендованным Минспорта России для повторного применения, обеспечивающим, в частности, доступность этих объектов для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов. При этом министерство определяет предельную цену на строительство этих объектов;
- развитие материально-технической базы спорта высших достижений для подготовки спортсменов, в том числе по наиболее массовым видам спорта, не включенным в программы Олимпийских и Паралимпийских игр (спортивная аэробика, акробатический рок-н-ролл, единоборства, бейсбол, софтбол), в условиях различных природно-климатических зон (среднегорье, Черноморское побережье, Дальний Восток, Прибайкалье);
- создание условий для подготовки и совершенствования спортсменов и тренеров с учетом непрерывности процессов обучения и спортивной подготовки;
- создание условий для формирования, подготовки и сохранения спортивного резерва;
- развитие спортивной инфраструктуры Северо-Кавказского, Дальневосточного и Крымского федеральных округов.

Анализ программных показателей свидетельствует, что в ближайшие несколько лет развитие отрасли должно выйти на новый качественный уровень. Приведем лишь некоторые направления и запланированные достижения к 2020 г.:

- единовременная пропускная способность (ЕПС) объектов спорта, введенных в эксплуатацию в рамках Программы по направлению, касающемуся совершенствования условий для развития массового спорта, должна составить – 27 740 чел.; эффективность использования объектов спорта – вырасти с 60 % в 2015 г. до 80 % в 2020 г.;

- количество квалифицированных тренеров и тренеров-преподавателей физкультурно-спортивных организаций, работающих по специальности, должно увеличиться с 320 тыс. чел. в 2015 г. до 360 тыс. чел. в 2020 г.;

- количество спортивных региональных центров, введенных в эксплуатацию в рамках Программы, составит 24 ед.;

- доля граждан, занимающихся в спортивных учреждениях, в общей численности детей и молодежи в возрасте 6-15 лет должна вырасти с 35 % в 2015 г. до 50 % в 2020 г.;

- доля спортсменов-разрядников в общем количестве лиц, занимающихся в системе специализированных детско-юношеских спортивных школ олимпийского резерва и училищ олимпийского резерва, должна вырасти с 46 % в 2015 г. до 48,5 % в 2020 г.

Объем финансирования Программы в ценах 2015 г. составит 94,33 млрд руб., в том числе:

- за счет средств федерального бюджета – 73,98 млрд руб.;

- за счет средств консолидированных бюджетов субъектов Российской Федерации – 15,85 млрд руб.;

- за счет средств внебюджетных источников – 4,5 млрд руб.

Реализация программы предусматривает 2 этапа: 2016–2018 гг. и 2019–2020 гг.

### 4.1.3. Стратегическое планирование деятельности спортивной организации

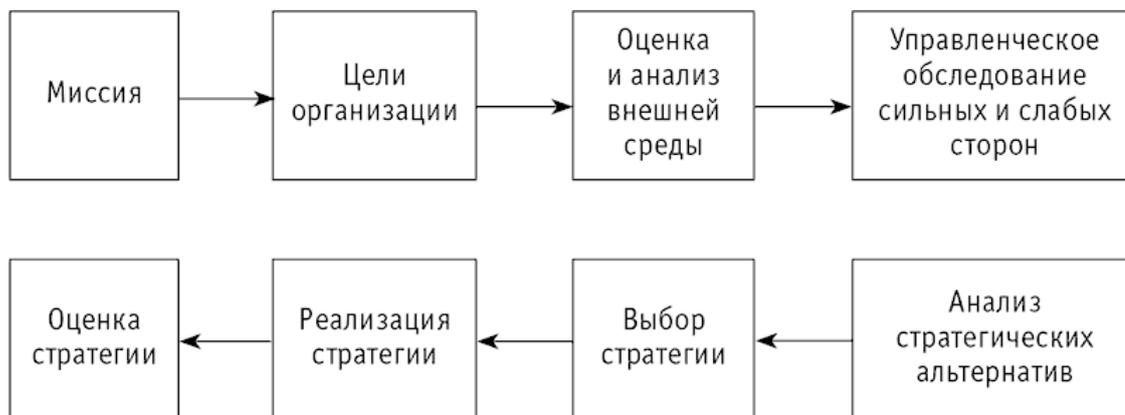
**Стратегия** представляет собой детальный всесторонний комплексный план, направленный на осуществление миссии организации и достижение ее целей. Учитывая это, стратегия, как правило, формулируется и разрабатывается высшим руководством организации, но ее реализация предусматривает участие всех уровней управления. Стратегический план обосновывается необходимыми исследованиями и фактическими данными. С этой целью организация должна постоянно заниматься сбором и анализом информации об отрасли, рынке, конкурентах и других факторах.

Стратегический план придает организации определенность и индивидуальность, открывает перспективу для ее функционирования. Являясь целостной программой действий в течение длительного периода времени, стратегический план в то же время должен быть достаточно гибким, чтобы при необходимости можно было осуществить его модификацию и переориентацию по причине постоянно меняющейся деловой и социальной обстановки.

Многие организации могут достичь определенного уровня успеха, не затрачивая большого труда на формальное планирование. В то же время само по себе стратегическое планирование не способно гарантировать 100 % успеха, т. к. организация может потерпеть неудачу, например, из-за ошибок в контроле. Тем не менее формальное планирование создает ряд важных и часто существенных благоприятных факторов для организации. Стратегическое планирование дает основу для принятия решений, помогает уточнить наиболее подходящие пути действия. Оно способствует снижению риска при принятии решения, помогает создать единство общей цели внутри организации и представляет собой технологический процесс подготовки организации к будущему. Ключевые компоненты планирования: *цели, стратегия, политика организации, процедуры и правила, бюджет*. На рис. 2. представлена модель процесса стратегического планирования.

Первым и самым существенным решением при планировании будет выбор *целей* организации. Основная общая цель организации – *миссия*. Для осуществления миссии вырабатываются цели, которые будут значимой частью процесса стратегического планирования только в том случае, если они правильно сформулированы, доведены до всех членов организации, а осуществление их стимулировано. Процесс стратегического планирования будет

успешным в той степени, в какой руководство организации участвует в формулировании целей и в какой мере эти цели отражают ценности руководства и возможности организации.



**Рис. 2.** Основные этапы стратегического планирования

*Диагностический этап* начинается после установления миссии и целей организации. Первым шагом является *изучение внешней среды*. Анализ внешней среды представляет собой процесс, посредством которого разработчики стратегического плана контролируют внешние, по отношению к организации, факторы, чтобы определить возможности и угрозы для организации. На этом этапе подвергаются детальному анализу экономические, политические, рыночные, технологические и международные факторы. Текущее и прогнозируемое состояние экономики оказывает определенное влияние на цели организации. Такие факторы экономической среды, как темпы инфляции, уровень занятости, стабильность курса валюты и налоговая ставка должны постоянно диагностироваться и оцениваться. Любой из перечисленных факторов может представлять для организации либо угрозу, либо новую возможность. Руководство спортивных организаций должно следить за нормативными документами региональных, местных органов и федерального правительства; за отношением политиков к их деятельности и т. п.

Изменчивая внешняя среда характеризуется многочисленными факторами, которые могут оказывать воздействие на успех или провал организации. К этим факторам можно отнести изменяющиеся демографические условия, жизненные циклы различных изделий или услуг, распределение доходов населения и уровень конкуренции в отрасли, возможности проникновения на рынок и т. д. Анализ факторов дает возможность руководству уточнить его стратегию и укрепить свои позиции по отношению к конкурентам. Изменения во внешней среде могут поставить организацию в безнадёжное проигрышное конкурентное положение. Так, например, в спорте появление новых эффективных средств подготовки спортсменов высокой квалификации (или «новинки» фармакологии, экипировки) заставляет разрабатывать новые методические подходы к организации и осуществлению тренировочного процесса.

Ни одна организация не может игнорировать фактические и возможные реакции своих конкурентов. Это положение особенно актуально для спортивных клубов и команд. В анализе конкурентов должно присутствовать, по крайней мере, четыре *диагностических элемента*: анализ будущих целей конкурентов, оценка текущей стратегии конкурентов, обзор предпосылок в отношении конкурентов в отрасли и углубленное изучение сильных и слабых сторон конкурентов. Другими словами необходимо ответить на следующие вопросы:

1. Удовлетворен ли конкурент своим настоящим положением?
2. Какие вероятные шаги и изменения в стратегии предпримет конкурент?
3. В чем уязвимость соперников?

4. Что может спровоцировать крупные и наиболее эффективные ответные меры со стороны конкурента?

Для успешного планирования руководство должно иметь представление о внутренних потенциальных возможностях и недостатках организации, а также и о наиболее существенных внешних проблемах. С этой целью проводится *управленческое обследование*. Управленческое обследование сильных и слабых сторон организации – это процесс, при помощи которого осуществляется диагноз работы организации.

В обследование рекомендуется включать 5 видов деятельности организации – *маркетинг, финансы* (бухгалтерский учет), *производство* (учебно-тренировочный процесс), *человеческие ресурсы* (состав команды с точки зрения возможностей спортсменов для достижения поставленных целей), а также *культуру и образ* организации. Система обследований состоит из определенных стандартных шагов: *сбор информации, ее документирование, анализ и использование*. Важным элементом на этапе анализа является *метод сравнения*. Его проводят по отношению к предыдущим периодам, конкурентам, средней ситуации на рынке. Сравнение позволяет точнее оценить полученные результаты. Так, если компания увеличивает продажи на 10 % в год, это считается хорошим показателем. Но, если у конкурентов продажи выросли на 20 %, то результат в 10 % представляется не таким уж хорошим.

При обследовании слабых и сильных сторон организации необходимо учитывать квалификацию сотрудников, компетентность высшего руководства, текучесть кадров, эффективность системы вознаграждения, систему подготовки руководящих кадров и т. д. Особое направление составляют характеристики личной деятельности сотрудников организации – *навыки, знания, способности, предложения, ожидания, достижения*. Организация, обладающая квалифицированными сотрудниками и руководителями с хорошо мотивированными целями, в состоянии следовать различным альтернативным стратегиям.

Культура организации и ее образ (имидж, бренд) – нетрадиционные факторы, за которые прямую ответственность несет высшее руководство организации. Они имеют решающее значение в глазах потребителей (например, болельщиков) для успешной деятельности организации. С другой стороны, культура отражает преобладающие обычаи, нравы и ожидания в организации. Имидж организации как внутри, так и вне ее относится к тому впечатлению, которое создается ею с помощью сотрудников, клиентов и общественного мнения. Под имиджем также понимают все то, что отличает данную организацию в лучшую сторону от других аналогичных организаций. Он стимулирует покупку товаров у определенной фирмы, занятия «модными» видами спорта и в определенных спортивных организациях, поддержку «своей» команды и т. д.

Цель исследования заключается в улучшении работы организации. Информация о хороших результатах улучшает мотивацию служащих. Кроме того, когда сотрудники знают о ключевых факторах успеха, они лучше понимают свою роль в организации. Еще одна существенная функция таких обследований – обеспечение непрерывной обратной связи. Менеджеры должны использовать полученную в ходе обследований информацию не только в системе ежемесячного и (или) ежегодного стратегического планирования, но и в ежедневном менеджменте.

Выявление сильных и слабых сторон организации позволяет руководству определить проблемы, которые требуют немедленного внимания, и те, решение которых может подождать. Выявляются и факторы, на которые следует опираться. Решив эту задачу, руководство может приступить к разбору стратегических альтернатив с целью определения наиболее оптимального пути. На выбор влияют разнообразные факторы: *степень риска, знание прошлых стратегий, факторы времени*. Перед организацией стоят четыре основные стратегические альтернативы, хотя каждая из них имеет множество вариантов. К ним относятся: *ограниченный рост, рост, сокращение и сочетание этих альтернатив*.

Для *первой* альтернативы характерным является установление целей от достигнутых результатов. *Стратегия роста* осуществляется путем значительного повышения уровня целей. Она встречается в динамично развивающихся отраслях с быстро развивающимися технологиями. Рост организации может быть как внешним, так и внутренним. Для *стратегии сокращения* характерно установление уровня целей ниже достигнутых в прошлом. В рамках этой альтернативы возможны несколько вариантов: *ликвидация организации, отсечение лишнего* (закрытие отдельных филиалов, подразделений), *сокращение и переориентация*.

Стратегическое планирование приобретает смысл в том случае, если оно реализуется. Цели организации, являясь важнейшим компонентом эффективного планирования, еще не обеспечивают полностью адекватных ориентиров для принятия решений. Для этого руководство организации должно разработать дополнительно планы и конкретные указания по обеспечению целей, их увязки и организовать процесс реализации стратегического плана в целом. Успешная реализация плана требует разработки долгосрочных и краткосрочных программ, политики, процедур и правил.

Для выполнения долгосрочной стратегии вырабатываются краткосрочные цели, этот процесс называется *тактикой*. Например, план подготовки спортивной команды на четырехлетний цикл является долгосрочной стратегией, а годичный план, решающий задачи подготовки и согласующийся с общим долгосрочным планом, будет представлять краткосрочную стратегию или тактику. Существуют правила создания тактических планов: они разрабатываются в развитие стратегии; рассчитаны на более короткий отрезок времени, чем стратегия; участие в работе над тактическими планами принимает руководство среднего звена. Имея в наличии долгосрочные и тактические планы, руководство организации разрабатывает дополнительные ориентиры. Таким ориентиром является *политика*.

*Политика* представляет собой общее руководство для действий и принятия решений, облегчает достижение целей. Это своеобразный «кодекс законов», который определяет, в каком направлении могут осуществляться действия при достижении цели или выполнения задачи. В то же время *политика* сохраняет постоянство целей, позволяет избежать принятия легковесных решений, основанных на требованиях данного момента.

*Примером политики в спорте может быть:*

- > политика омоложения команды;
- > политика равных возможностей;
- > политика ставки на легионеров;
- > политика комплектования сборной на базе сильнейшего клуба страны;
- > политика, основанная на национальных традициях и ценностях;
- > политика, ориентированная на «звезд»;
- > политика ставки на ветеранов;
- > политика комплектования команды на базе лучших звеньев отдельных клубов;
- > политика, ориентированная на игроков – участников национального чемпионата;
- > сочетание различных политик.

Одной политики бывает недостаточно, и в этом случае руководство разрабатывает *процедуры и правила*. *Процедуры* описывают последовательность действий, которые следует принимать в конкретной ситуации, и рассчитаны они, как правило, на ситуации, в которых имеет место несколько связанных между собой событий. *Правила* определяют внутреннюю культуру организации (например, правила внутреннего распорядка, правила техники безопасности и т. п.). Инструментом планирования является *бюджет*, при помощи которого руководство отвечает на фундаментальные вопросы: какие ресурсы имеются у организации? Как именно их следует использовать? Бюджет – это и метод распределения ресурсов для достижения целей организации.

#### 4.1.4. Бизнес-планирование в спортивном менеджменте

В условиях быстрых изменений в экономике важно своевременно принимать соответствующие меры реагирования. Неоценимую помощь здесь оказывает планирование, позволяющее проанализировать весь комплекс будущих операций бизнеса. Именно на основе планирования появляется реальная возможность минимизировать внутренние и часть внешних рисков компании, сохранить гибкость управления (М. И. Золотов, 2003). *Бизнес-план* – это документ, который описывает все основные аспекты будущего мероприятия, анализирует проблемы, с которыми можно столкнуться, а также определяет способы решения этих проблем. Бизнес-план в конечном счете отвечает на вопрос: стоит ли вообще вкладывать деньги в то или иное мероприятие и принесет ли оно доходы, которые окупят затраты сил, средств и принесут прибыль?

Бизнес-план – это план построения бизнеса, который сегодня все более используется в коммерческом секторе физической культуры и спорта. Речь идет об организации платных физкультурно-спортивных услуг, об открытии спортивного магазина, об организации спортивных мероприятий зрелищного характера, о проведении спортивных лотерей и т. п. Обращение к бизнес-плану, как правило, происходит тогда, когда необходимы перемены и когда для их осуществления не хватает ресурсов. Составление бизнес-плана – процесс сложный, требующий определенного уровня профессионализма, и самое главное – в его основе должна лежать *интересная* для бизнеса идея. По данным журнала «Эксперт» (2009), примерно 90 % предлагаемых проектов отвергается инвесторами уже на этапе рассмотрения. Ценность бизнес-плана не ограничивается необходимостью убедить инвесторов в том, что существует бизнес-идея достойная поддержки. Он имеет важное значение и для управленческого персонала организации, поскольку определяет содержание целей организации, а также время и пути их достижения.

Существуют четыре основные причины составления бизнес-плана:

1. Возможность обнаружить проблемы «на бумаге» до того, как они возникли.
2. Без бизнес-плана практически невозможно привлечение инвестиций.
3. Это элемент имиджа предприятия.
4. Это инструмент управления и контроля.

Цели разработки бизнес-плана могут быть разными, например:

- уяснить степень реальности достижения обозначенных результатов;
- убедить в реальности достижения определенных показателей;
- доказать целесообразность перестройки реорганизации существующей или создания новой фирмы;
- привлечь внимание и заинтересовать потенциального инвестора.

Основной целью разработки бизнес-плана является планирование хозяйственной деятельности фирмы на ближайший и отдаленные периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов. Анализ перспективности идеи проводится при помощи *SWOT-анализа*.

Бизнес-план призван помочь предпринимателю решить следующие основные задачи:

- определить конкретные направления деятельности, перспективные рынки сбыта и место спортивной фирмы на этих рынках;
- оценить затраты, необходимые для изготовления и сбыта продукции, соизмерить их с ценами, по которым будут продаваться товары или услуги, чтобы определить потенциальную прибыльность проекта;
- выявить соответствие кадров и условий для мотивации труда персонала для достижения поставленных целей;

– проанализировать, соответствуют ли материальные и финансовые ресурсы достижению целей;

– просчитать риски и предусмотреть трудности, которые могут помешать выполнению бизнес-плана.

Бизнес-план выполняет четыре функции:

*Первая* из них связана с возможностью его использования для разработки стратегии бизнеса. Эта функция жизненно необходима в период создания предприятия, а также при выработке новых направлений деятельности. *Вторая функция* – планирование. Она позволяет оценить возможности развития нового направления деятельности, контролировать процессы внутри фирмы. *Третья функция* – привлечение денежных средств. В современных российских условиях без кредитных ресурсов практически невозможно осуществить какой-либо значительный проект, однако получить кредит без хорошо проработанного бизнес-плана непросто. *Четвертая функция* – привлечение к реализации плана потенциальных партнеров, которые пожелают вложить в производство капитал или имеющуюся у них технологию.

Бизнес-план – это, по сути, представленная в определенном стандарте система доказательств успешности предлагаемого дела. Если же речь идет о потенциальном инвесторе, то его, как минимум, интересуют:

- имеющийся положительный опыт в бизнесе;
- рыночные (маркетинговые) перспективы предприятия;
- собственность и юридическая форма организации бизнеса;
- вопросы управления персоналом;
- организация производства, снабжение сырьем и материалами;
- график финансирования проекта;
- график возврата денежных средств;
- коммерческая эффективность проекта;
- возможные риски проекта;
- представляемые гарантии.

Указанные пункты – это разделы бизнес-плана. Они могут называться по-разному, но главное – каждый из них и все вместе они должны дать исчерпывающую информацию о проекте. Существуют ключевые вопросы, которые необходимо тщательно осмыслить, а также в обязательном порядке внести в планирование:

- > описание компании (резюме фирмы);
- > план маркетинга;
- > план производства;
- > юридический план;
- > финансовый план и прогноз рисков;
- > стратегия финансирования.

В бизнес-плане должно быть указано:

- ◆ чем занимается компания, в чём состоит её бизнес;
- ◆ каковы цели предприятия;
- ◆ каковы стратегия и тактика, с помощью которых компания собирается достичь поставленных целей;
- ◆ сколько финансовых и других ресурсов потребуется, в течение какого периода и как эти ресурсы будут использованы;
- ◆ когда и как будут возвращены средства инвесторам.

Существенную роль играет *организационный раздел* плана, который должен знакомить с формой собственности, вопросами руководства компанией, распределения полномочий и ответственности, особенностями организационной структуры.

Цель *маркетингового раздела* разъяснить, как предполагаемый бизнес намеревается воздействовать на рынок и реагировать на обстановку, складывающуюся на нём, чтобы обеспечить сбыт товаров и услуг. При этом предприниматель должен представить здесь свой бизнес как привлекательную возможность для инвестиций, как кредитный риск с заманчивыми перспективами. Выбор оптимального сочетания различных маркетинговых инструментов существенно зависит от особенностей жизненного цикла товара. Маркетинговый раздел плана отвечает на вопросы:

1. Каковы основные характеристики покупателей на том рынке, на который ориентируется предприятие?

2. Какие группы покупателей по уровню доходов, демографическому признаку, поведенческим принципам и т. д. следует выделить, т. е. каковы основные сегменты данного рынка? На какой из сегментов намерено в основном ориентироваться предприятие?

3. На какое место в данном сегменте рынка способен претендовать бизнес?

4. Намерена ли организация потеснить конкурентов?

5. Какова используемая методика расчета цены на товар? Какой чистый доход обеспечит компании установленный уровень цены? Предусмотрены ли системы скидок и льгот для покупателей?

6. Какие каналы распространения товаров предстоит использовать фирме? Чем обоснован выбор конкретных посредников?

7. Какие способы продвижения (рекламу, стимулирование сбыта, пропаганду, личные продажи) намерена применять?

8. Как планируется организовать послепродажный сервис?

В разделе, посвященном конкуренции, инициатор бизнес-плана должен ответить на следующие вопросы:

- Кто является крупнейшим производителем аналогичной продукции?

- Каковы объемы их продаж, доходы?

- Что собой представляет их продукция (основные характеристики, уровень качества, дизайн, мнение покупателей)?

- Каков уровень цен на продукцию конкурентов?

Основной трудностью при разработке данного раздела является необходимость получения достоверной информации о рынке и тенденциях изменения ситуации на нем. При изложении материала необходимо проявлять реализм, не преувеличивать собственные возможности и не приуменьшать возможности конкурентов.

Важный параграф маркетингового раздела бизнес-плана – **«Анализ рынка сбыта»**. Ведь для того чтобы добиться устойчивого роста объема продаж, необходимо досконально изучить рынок потребителей. Поиск целевого рынка осуществляется путем логических рассуждений на тему «Кто заинтересован в товарах или услугах?», «Каким образом расширить круг покупателей?». Эти вопросы являются ключевыми для определения будущей стратегии. Продавать товар постоянным покупателям легче, чем привлекать новых потребителей. Однако рост предприятия возможен только при увеличении числа потребителей. В данном разделе необходимо указать реальных партнеров (поставщиков товаров, финансово-кредитные учреждения, фонды), с которыми уже сложились определенные отношения, охарактеризовать условия сотрудничества и перспективы его развития; уточнить, с какими предприятиями и организациями достигнута предварительная договоренность о сотрудничестве и об условиях такого сотрудничества; обозначить потенциальных партнеров. В этом же разделе выполняется анализ деятельности конкурентов. Важно реалистично оценить их сильные и слабые стороны. С этой целью может быть использована вся имеющаяся информация:

а) объемы продаж конкурентов и их доля на рынке;

б) уровень известности и престиж торговой марки конкурентов;

в) методы и формы организации торговли и стимулирования сбыта, применяемые конкурентами;

г) виды и качество предоставляемых ими услуг;

д) ценовая политика конкурентов;

ж) финансовое положение конкурентов.

Такой анализ помогает выявить уязвимые позиции соперников и возможность достижения предприятием конкурентного преимущества на рынке. Если полученные результаты свидетельствуют об отсутствии у предприятия положительных перспектив развития, следует рассмотреть и такой вариант, как заключение соглашения с конкурентом о совместной деятельности.

Раздел «*План производства*» бизнес-плана готовят те предприниматели, которые собираются заниматься производством спортивных товаров или физкультурно-спортивных услуг. Главная задача этого раздела – доказать потенциальным партнерам возможность реально производить нужное количество товаров в нужные сроки и с требуемым качеством. Основные вопросы, на которые необходимо ответить в этом разделе бизнес-плана:

- Где будет изготавливаться продукция – на действующем или вновь создаваемом предприятии?

- Какие для этого потребуются производственные мощности?

- Где и у кого, на каких условиях будут закупаться сырье, материалы?

- Предполагается ли производственная кооперация и с кем?

- Какое оборудование потребуется и где намечается его приобрести?

*Финансовый раздел* бизнес-плана включает в себя несколько основных параграфов: баланс организации, план прибыли и убытков, прогноз движения наличности, оперативный план, план доходов и расходов. Этот раздел разрабатывается службой маркетинга.

Структура параграфа о доходах и расходах относительно проста. Обычно в нее включается выручка от продажи товара, производственные издержки, налоговые и другие отчисления. На основе этих показателей рассчитывается прибыль фирмы после выплаты дивидендов. Конечная задача – показать, как будет изменяться и формироваться прибыль в течение первого и второго года поквартально и далее – в расчёте на год. Параграф о движении денежных средств показывает сколько наличности имеется в распоряжении предприятия и какова в них потребность.

Важная составляющая финансового раздела бизнес-плана – определение источников капитала, необходимого для деятельности фирмы. Эта часть плана актуальна как для небольших, только вступающих в бизнес фирм, так и для крупных предприятий, нуждающихся в дополнительном притоке капитала. *Финансовый раздел* бизнес-плана показывает, как будет получен стартовый капитал (источник долга + собственный капитал) и как предполагается его расходовать.

В бизнес-плане дается также оценка и страхование риска. Любой план не обеспечивает успех. Условием умелого управления предоставленными ресурсами служит учет возможного *риска* осуществления проекта. Риск представляет собою вероятность получения позитивного результата в предпринимательской деятельности. Разработчики плана устанавливают размер риска (возможные потери при осуществлении проекта), вероятность риска, степень управляемости конкретным риском. В финансовом разделе бизнес-плана рассчитывается и инвестиционный риск.

Менеджер спортивной организации должен обладать знанием основных закономерностей снижения риска. К ним относятся:

- эффективное прогнозирование и систематическое планирование деятельности компании;

- страхование;

– диверсификация.

Правильным элементом данного раздела будут являться предложения организационных мер по профилактике рисков, это могут быть альтернативные программы производства, транспортировки, страхования и т. п.

#### 4.1.5. Методика составления плана спортивной работы (календаря)

Спортивный календарь составляется сроком на 1 год по следующей форме:

| № п/п | Мероприятия | Сроки и место проведения | Ответственный |
|-------|-------------|--------------------------|---------------|
|-------|-------------|--------------------------|---------------|

В календаре спортивно-массовой и оздоровительной работы выделяют три основные раздела: *комплексные мероприятия, оздоровительные мероприятия, соревнования по видам спорта*. К числу комплексных мероприятий принадлежат спартакиады (летняя, зимняя, отрасли, города и т. п.). К физкультурно-оздоровительным мероприятиям относятся разного рода мероприятия с выраженной оздоровительной направленностью: походы, соревнования, не преследующие ярко выраженные спортивные цели, физкультурные праздники.

Календарь должен включать соревнования по видам спорта, которые культивируются в данной организации. Планируется и участие сборных команд коллектива во внешних соревнованиях. При составлении календаря следует учитывать ряд положений:

- > наличие и качество спортивных сооружений;
- > массовые отпуска людей, каникулы, праздничные и выходные дни;
- > климатический фактор;
- > рейтинг спортсменов и команд;
- > участие сборных команд или отдельных команд (спортсменов) во внешних соревнованиях;
- > комплексным соревнованиям должны предшествовать отборочные соревнования.

В разделе «Ответственный» более правомерно указывать должность, а не фамилию исполнителя.

#### 4.1.6. Индивидуальное перспективное планирование подготовки спортсмена

Индивидуальный перспективный план подготовки спортсмена, как правило, составляется на 4 года и включает следующие разделы:

1. Краткая характеристика спортсмена (Ф.И.О., год рождения, рост, вес, стаж занятий спортом, уровень развития основных физических качеств, лучшие достижения, недостатки в подготовке).

2. Цель подготовки.

3. Задачи подготовки по годам. Указываются конкретные задачи по совершенствованию общей и специальной физической, технической, тактической, психологической подготовки.

4. Основные соревнования по годам и планируемые результаты.

5. Основные средства и методы подготовки.

6. Количественные показатели тренировочного процесса и соревнований. Контрольные нормативы по годам.
7. Распределение основных средств тренировки по периодам и этапам.
8. Планирование учебы.
9. Системам комплексного контроля.
10. Заключение тренера по годам или периодам подготовки.

#### **4.1.7. Принципы отбора кандидатов в состав сборных команд России для участия в международных соревнованиях и Олимпийских играх**

Планирование кандидатов в сборные команды страны – процесс весьма сложный, в котором участвуют многие специалисты (работники клубов, федераций, государственных структур управления муниципального и регионального уровня, Олимпийского комитета России, Министерства спорта РФ, тренеры и т. д.). И, конечно, спортсмены высокой квалификации, каждый из которых хочет стать членом сборной команды России. Ежегодно объявляется состав сборных команд России. Общие принципы и критерии формирования списков кандидатов в сборные команды страны регламентируются приказом Минспорттуризма России от 2.02.09 № 21.

Основными задачами отбора спортсменов в сборные команды являются:

- > определение перспективных спортсменов, способных показать высокие спортивные результаты;
- > формирование сборных команд по видам спорта, способных бороться за медали любого достоинства на главных стартах года и на Олимпийских играх.

*При формировании основных составов сборных команд России в первую очередь учитываются результаты, показанные спортсменами на чемпионатах России. Уровень подготовки спортсменов сборных команд России ежегодно оценивается по результатам, показанным на чемпионатах Европы, мира, этапах и финалах Кубков мира (если они являются рейтинговыми или лицензионными), а также по результатам соревнований, являющихся отборочными к Олимпийским играм. При этом должны соблюдаться следующие принципы отбора спортсменов:*

- *принцип объективности:* всесторонний анализ результатов выступлений спортсменов на главных всероссийских и международных соревнованиях, показатели специальной подготовленности, функционального развития и уровня здоровья;
- *принцип специфичности:* федерации по видам спорта с учетом специфики каждого вида спорта разрабатывают собственную систему отбора и критерии формирования сборной команды с учетом регламентов МОК и международных федераций;
- *принцип равных условий:* гарантируются равные условия для всех, кандидатов в сборную команду России. Обеспечиваются условия для подготовки и участия спортсменов во всех соревнованиях в строгом соответствии с принципами и требованиями, разработанными федерациями;
- *принцип гласности:* реализуется информированием всех спортсменов, тренеров и специалистов о принципах и требованиях отбора, разработанных и принятых федерациями, а также порядке формирования сборной команды.

Отбор в сборные команды России проходит в три этапа:

Первый этап предусматривает формирование сборных команд в расширенном составе с целью просмотра и привлечения в сборные команды молодых перспективных спортсменов.

При проведении первого этапа отбора кандидатов особое внимание уделяется следующим показателям:

- спортивному результату и рейтингу спортсменов в прошедшем сезоне;
- состоянию здоровья, отсутствию хронических заболеваний, функциональным возможностям организма, психологической устойчивости, соответствию *модельным характеристикам*, разработанным федерациями.

Второй этап предусматривает отбор наиболее перспективных претендентов в сборную команду по результатам основных всероссийских и международных соревнований при сохранении показателей, достигнутых при первом этапе отбора.

Третий этап включает в себя формирование олимпийской команды согласно требованиям МОК, международных спортивных федераций и принципам, разработанным всероссийскими федерациями.

Ежегодно списки сборных команд по представлению федераций утверждаются и корректируются Министерством спорта РФ и Олимпийским комитетом России и направляются в территориальные спортивные организации.

## 4.2. Организация как функция управления

Даже детально продуманный и составленный план еще не может гарантировать успешного достижения поставленных целей перед спортивной организацией. Для этого необходима мобилизация всех ресурсов. Важную роль играет рациональная постановка дела, суть которой сводится к *построению структуры организации* и адекватному *распределению полномочий* среди исполнителей и сотрудников. В теории управления именно эти аспекты составляют основное содержание *функции организации*.

Как известно, определяющим фактором жизнедеятельности организации является внешняя среда, изменение факторов которой решающим образом сказывается на стратегии руководства организации. В то же время сами стратегические планы являются первичными по отношению к структуре организации. В отдельных случаях построение организации может стать частью стратегического плана, но, в принципе, стратегия определяет структуру организации, а поскольку стратегические альтернативы подвержены регулярным изменениям, то, стало быть, такой же нестабильностью обладают и структуры организаций.

Под *структурой организации* понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их развитие и функционирование как единого целого. Структура организации характеризуется наличием связей между ее элементами: *горизонтальные связи* носят характер согласования. *Вертикальные связи* – связи подчинения – возникают при наличии нескольких уровней управления. Они могут носить линейный и функциональный характер. Линейные связи означают подчинение линейным руководителям, функциональные связи имеют место при подчинении по определенной группе проблем функциональному руководителю.

При *разработке структуры организации* необходимо:

- > определить задачи организации (в соответствии с миссией и целями);
- > увязать эти задачи с системой функций, полномочий и ответственности;
- > организационно оформить связи по горизонтали управления, что обеспечит координацию деятельности подразделений;
- > адаптировать содержание потоков информации и каналов к моделям информационного обеспечения соответствующих подразделений;
- > приспособить содержание потоков информации и каналов их движения к потребностям, связанным с принятием решений (В. Ф. Уколов, 2006).

Любая организационная структура представляет собой форму объединения людей. Поэтому внимание следует уделить уровню подготовки и квалификации кадров, их способностям и возможностям. Подчас именно по причине несовершенства кадров организационная структура оказывается консервативной по отношению к прогрессивным нововведениям. Обычно люди привыкают к существующим структурам и неодобрительно встречают реформы. Поэтому важно их своевременно подготовить к благожелательному восприятию организационных изменений. На практике существует множество разнообразных структур построения организаций, тем не менее принципиальных альтернативных вариантов организационных структур немного. Разнообразие организационных структур связано с различиями в области деятельности; характере и сложности выпускаемых продуктов; размерах, степени дифференциации и территориальном расположении организаций.

### 4.2.1. Варианты организационных структур

#### 1. Бюрократическая структура

Концепция бюрократии была сформулирована немецким ученым М. Вебером в начале XX в. Основные ее параметры:

1. Четкое разделение труда (что приводит к появлению высококвалифицированных специалистов).
2. Подчинение нижестоящего уровня управления вышестоящему (что создает иерархию управления).
3. Наличие формальных правил, стандартов (что обеспечивает однородность выполнения членами организации обязанностей и задач).
4. Обезличенность выполнения сотрудниками своих обязанностей.
5. Осуществление приема на работу в строгом соответствии с квалификационными требованиями. Защита от произвольных увольнений (обеспечивает подбор кадров по профессиональным качествам).

Вместе с достоинствами бюрократическая структура имеет недостатки, которые можно свести к следующему:

- а) преувеличение значимости стандартных правил может привести к потере гибкости поведения сотрудников, а значит, и организации в целом;
- б) строгое соблюдение правил имеет тенденцию порождать проблемы взаимоотношений между сотрудниками и подразделениями;
- в) эта структура обладает инертностью и неспособна быстро реагировать на изменения внешней среды.

## 2. Функциональная структура

Ее специфической особенностью является деление организации на отдельные функциональные элементы (подразделения), каждый из которых имеет конкретную задачу. Создание такой структуры приводит к группировке сотрудников организации по задачам. Скажем, в армии это традиционное деление на авиацию, пехоту, артиллерию, ракетные войска и т. п. В коммерческих организациях деление на подразделения, занимающиеся производством, маркетингом, финансами; в спортивных – деление по видам спорта. В крупных организациях функциональные отделы распределяются, в свою очередь, на более мелкие подразделения. К достоинствам структуры относятся специализация сотрудников и высокая степень координации деятельности организации.

Эта структура в основном используется в организациях, действующих в стабильных внешних условиях. Для крупных организаций, работающих в динамичных условиях внешней среды, связанных с международной деятельностью, такая структура не подходит.

## 3. Дивизионная структура

Создание организаций с дивизионной структурой относится к началу XX в. К этому времени появляются крупные организации, ведущие бизнес не в одной, а нескольких отраслях, выпускающие продукцию, рассчитанную на различные группы покупателей. Для дивизионной структуры характерно деление организации *по видам товара, услуг, группам потребителей, географическим районам*. В соответствии с этими признаками дивизионная структура имеет подвиды: *продуктовая, организационная и региональная*.

*Продуктовая* – подразделения организации создаются в соответствии с ее основными видами продукции; при этом руководство производством и сбытом одного вида товара или услуги передаются, как правило, одному руководителю. Такое положение дел позволяет крупной организации уделять конкретному продукту столько же внимания, сколько и небольшая фирма, специализирующаяся на выпуске одного товара, оперативно реагировать на действия конкурентов, изменения технологии и спроса.

*Организационная* – ориентирована в первую очередь на потребителя. Подразделения организации группируются вокруг определенных категорий потребителей. Такая структура, например, характерна для издательств, специализирующихся на литературе для взрос-

лых, детей, учащихся (школьников и студентов), работников сферы физической культуры и спорта и т. д. Аналогичную структуру используют крупные банки, ориентируясь на отдельные группы клиентов: частные лица, организации, банки и т. п.

В основе построения *региональной* структуры лежит территориальный принцип. Такое построение организации облегчает решение проблем, связанных с местным законодательством, обычаями в той или иной местности, стране, регионе. В качестве примера можно привести структуру МОК, который через национальные олимпийские комитеты проводит свою политику в разных странах мира. Другой пример использования региональной структуры – МИД России, имеющий посольства во многих странах планеты.

#### *4. Проектные организации*

Жизнь способствует появлению новых структур организаций. Одной из них являются *проектные* организации с временной структурой, создаваемые для решения крупномасштабной задачи. В качестве примера можно привести Организационный комитет Олимпиады-80 или Оргкомитет Сочи-2014<sup>7</sup>. После решения поставленной задачи проектные организации прекращают свое существование. Современные организации (в том числе и в сфере спорта) имеют, как правило, сложную структуру, сочетающую в себе различные виды описанных структур. На практике весьма сложно найти организацию, которая бы придерживалась только одного вида структуры, чаще организации имеют смешанную структуру.

#### *5. Линейно-функциональная структура*

Создание функциональной структуры сводится к группировке персонала по задачам, которые они выполняют (производство, маркетинг, финансы и т. п.). Конкретные характеристики и черты деятельности того или иного подразделения соответствуют наиболее важным направлениям деятельности всей организации. В тех случаях, когда функциональная структура используется частично, одна из функций (например финансирование) осуществляется либо на более высоком уровне управления, либо на одном уровне с подразделениями, структурированными по продукту, заказчику или территориальному признаку. В чистом виде функциональная структура практически не применяется. Она используется в органическом сочетании с линейной структурой, построенной на основе вертикальной иерархии управления и базирующейся на строгой подчиненности низшего звена управления высшему.

Например, функциональная структура фитнес-клуба предполагает наличие подразделений, отвечающих за узкоспециализированные участки работы: тренировочный процесс, т. е. производство физкультурно-оздоровительных услуг, бухгалтерский и финансовый учет, маркетинг.

Построение структуры организации при ее создании включает три основных вида управленческих работ:

1. Деление организации на горизонтальные блоки по важнейшим направлениям деятельности. Определение видов деятельности, осуществляемых линейными подразделениями.
2. Установление соотношения полномочий между различными должностями.
3. Определение должностных обязанностей сотрудников организации.

### **4.2.2. Взаимоотношение управленческих полномочий**

*Взаимоотношения полномочий* как аспект функции организации связывает руководство с низшими уровнями управления и обеспечивает возможность распределения и коорди-

---

<sup>7</sup> Оргкомитет «Сочи 2014» включал в свой состав следующие подразделения: 1. Руководство (обеспечивало выполнение принимаемых на высшем уровне решений). 2. Наблюдательный совет (принимал стратегические решения по вопросам подготовки к Играм). 3. Общественный совет (анализировал социальные проблемы). 4. Ревизионная комиссия (осуществляла контроль над расходованием бюджетных средств). 5. 9 блоков, специализировавшихся в различных областях деятельности.

нации задач, стоящих перед организацией. Средством установления управленческих отношений между разными уровнями управления является *делегирование*. Делегирование – это передача части задач, полномочий и ответственности от руководителя лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

*Профессиональные качества руководителя во многом определяются его умением делегировать выполнение задач и полномочий своим подчиненным.* При выполнении всего комплекса задач ответственность остается на руководителе. Руководитель более высокого уровня управления имеет не только больше полномочий, он имеет и больший объем ответственности. В отношении делегирования полномочий применяют *показатели* его объема (круг вопросов, в отношении которых осуществляется делегирование) и полноты (степень, в которой исполнителю передается право выполнения определенных функций).

Простейший пример делегирования полномочий: менеджер распределяет объем работы, который поручен подразделению, между сотрудниками. Кроме того, может возникнуть ситуация, при которой сотрудники получают право в определенных ситуациях действовать и принимать решения (в том числе финансовые) без консультаций с начальством.

*Делегирование полномочий* имеет положительные моменты. Во-первых, это мощный стимул для повышения мотивации сотрудников: они, с одной стороны, чувствуют, что руководство внимательно к ним и доверяет их компетентности. Во-вторых, это эффективный способ повышения потенциала сотрудников путем реализации их способностей не только в основной деятельности. В-третьих, делегирование полномочий необходимо для эффективного функционирования организации. Менеджер физически не в состоянии контролировать выполнение всех обязанностей, возложенных на подразделение, и поэтому решающая роль отводится его подчиненным, которые должны владеть навыками самостоятельных действий. Менеджер в такой ситуации выступает как координатор.

На пути делегирования полномочий встают разного рода *барьеры*. К ним относятся традиции организации, недоверие менеджера к исполнителям, низкая нагрузка самого менеджера и отсутствие четкого плана действий со стороны менеджеров. Полномочия даются должности. *Пределы полномочий* сотрудников определяются должностными инструкциями, правилами организации. Руководители любого ранга имеют пределы полномочий (директор банка не может принимать крупные решения без одобрения совета директоров, ректор института не может повысить себе зарплату, полномочия президента страны ограничены Конституцией). Как правило, пределы полномочий руководителей определяются законодательством, традициями, культурными ценностями и стереотипами в обществе.

### 4.2.3. Штабные полномочия

В теории управления выделяют два основных типа полномочий: *линейные и штабные*. *Линейные полномочия* передаются от руководителя к подчиненному и далее к другим подчиненным. Эти полномочия дают право руководителю принимать решения и действовать в определенных вопросах без согласования с другими руководителями. Однако в отдельных случаях линейные полномочия не могут обеспечить все потребности организации. В этом случае прибегают к штабным полномочиям.

Автором идеи штабного управления считается древнегреческий полководец Александр Македонский, который впервые реализовал ее в своей армии. Талантливый военачальник обратил внимание на то, что офицеру в процессе сражения невозможно командовать людьми и одновременно разрабатывать планы сражения. По его приказу полномочия разработки планов сражения были переданы штабным офицерам, а командование войсками – строевым. Стремительное развитие технологий, изменение внешней среды расширили и

модифицировали концепцию штабного управления, способствовали появлению различных типов и вариантов штабных полномочий.

Существуют три основные типа штабов: *консультативный, обслуживающий и личный аппарат*. *Консультативный штаб* формируется на основе приглашения специалистов, в обязанности которых входит консультирование руководства организации в разных областях знаний.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.