

### Вопрос 1. Стратегическое управление в области физической культуры и спорта.

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, но ее реализация предусматривает участие всех управленческих звеньев. Стратегии могут разрабатываться как на уровне федерального руководства физкультурно-спортивной отрасли в целом, так и на региональном, муниципальном уровнях и в отдельных физкультурно-спортивных организациях.

Суть стратегического менеджмента заключается в моделировании развития физкультурно-спортивной организации в соответствии с будущим желаемым ее состоянием и координацией действий для такого состояния. Он направлен на создание и реализацию конкурентных преимуществ организации. Поэтому его еще называют управлением конкурентными преимуществами. Стратегический менеджмент ориентирован на достижение значительных результатов, которые вносят принципиальные изменения в эффективность деятельности физкультурно-спортивной организации.

Разработка стратегии организации включает несколько этапов (см. рис.1).



Рис.1. Этапы разработки стратегии физкультурно-спортивной организации<sup>1</sup>.

Одной из главных задач менеджмента является точное установление целей, ради достижения которых формируется, функционирует и развивается физкультурно-спортивная организация как целостная система. Целеполагание - это исходный момент в деятельности менеджера.

Основная общая цель организации – это миссия. Она дает представление о предназначении организации, ее необходимости и полезности для окружающей среды,

---

<sup>1</sup> См.: Филиппов С.С. Менеджмент физической культуры и спорта. – URL: [https://studme.org/178686/menedzhment/strategicheskij\\_menedzhment\\_fizkulturno\\_sportivnyh\\_organizatsiy#952](https://studme.org/178686/menedzhment/strategicheskij_menedzhment_fizkulturno_sportivnyh_organizatsiy#952) (дата обращения: 14.08.2021).

сотрудников организации и общества в целом. Здесь на первом месте должны стоять интересы, ожидания и ценности потребителей физкультурно-спортивных услуг и спортивных товаров. Причем не только в настоящее время, но и в перспективе.

В миссии обычно детализируется статус организации, декларируются принципы ее работы, дается определение самых важных характеристик организации.

Цель - это состояние или конкретный конечный результат, который предстоит достичь в будущем.

Главными основаниями для постановки целей физкультурно-спортивной организации должны послужить:

- а) анализ имеющихся потребностей и проблем физкультурно-спортивной организации;
- б) анализ наличных возможностей, средств, ресурсов для достижения цели.

Наиболее распространенными направлениями деятельности, по которым устанавливаются цели в физкультурно-спортивных организациях, являются следующие:

- финансово-экономическое направление (показатели: величина прибыли; рентабельность; доля занимаемого рынка физкультурно-оздоровительных услуг, доля отдельных физкультурно-оздоровительных услуг в общем объеме продаж; структура капитала организации; движение денег в организации и т.п.);
- работа с потребителями физкультурно-оздоровительных услуг (показатели: степень удовлетворенности предоставляемыми услугами; число жалоб со стороны потребителей и т.п.);
- работа с персоналом (показатели: оптимизация трудозатрат и заработной платы; текучесть кадров; повышение квалификации и переподготовка персонала; повышение корпоративной культуры и т.п.);
- социальная направленность (показатели: проведение благотворительных акций; работа с социально незащищенными группами населения и т.п.).

Цели будут значимой частью процесса стратегического планирования только в том случае, если они правильно сформулированы, доведены до всех членов организации, а осуществление их стимулировано.

Стратегический план обосновывается необходимыми исследованиями и фактическими данными. С этой целью необходимо 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.

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. 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<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> См.: Починкин А.В. Менеджмент в сфере физической культуры и спорта: Учебное пособие. – URL: <https://tambpk.tmbreg.ru/wp-content/uploads/2020/04/Методические-рекомендации-по-дисциплине-Менеджмент-в-сфере-физической-культуры-и-спорта.pdf> (дата обращения: 14.08.2021).

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.

При анализе внутренней среды выявляются сильные и слабые стороны организации. Внутренняя среда организации, как правило, включает финансовую, производственную (оказание физкультурно-оздоровительных услуг), организационную, кадровую, маркетинговую составляющие.

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;
- они 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 легких 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 имеются ресурсы и как именно их следует использовать? Бюджет – это и метод распределения ресурсов для достижения целей организации.