

**МИНОБРНАУКИ РОССИИ**  
**Федеральное государственное бюджетное образовательное**  
**учреждение высшего профессионального образования**  
**«Тульский государственный университет»**

**Медицинский институт**

**Кафедра Физкультурно-оздоровительных технологий**

**Архипова С.А.**  
**к.п.н., доцент**

**КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ**

по дисциплине

**МЕНЕДЖМЕНТ И ЭКОНОМИКА ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ**

Направление подготовки: 034300 Физическая культура  
Профиль подготовки: Физкультурно-оздоровительные технологии  
Форма обучения очная

Тула 2012 г.

Рассмотрено на заседании кафедры физкультурно-оздоровительных

технологий

Протокол № 5 от «19» января 2012 г.

Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ Е.В. Белых

## СОДЕРЖАНИЕ

|                                                                                                                       |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Перечень лекций и семинарских занятий .....                                                                           | стр.<br>3 |
| РАЗДЕЛ 1. Теоретические основы менеджмента в сфере физической культуры и спорта.....                                  | 5         |
| Лекции 1-2. Менеджмент в сфере физической культуры и спорта как учебная и научная дисциплина .....                    | 5         |
| Лекция 3. Информационное обеспечение менеджмента в сфере физической культуры и спорта.....                            | 21        |
| Лекция 4. Правовые основы менеджмента в сфере физической культуры и спорта.....                                       | 31        |
| Лекция 5. Физическая культура и спорт как социальная система в условиях рыночных отношений.....                       | 46        |
| Лекция 6. Системный характер менеджмента в сфере физической культуры и спорта.....                                    | 56        |
| РАЗДЕЛ 2. Основные функции менеджмента в сфере физической культуры и спорта.....                                      | 64        |
| Лекция 7. Целеполагание как функция менеджмента.....                                                                  | 64        |
| Лекция 8. Прогнозирование и планирование как функция менеджмента.....                                                 | 69        |
| Лекция 9. Организация как функция менеджмента.....                                                                    | 78        |
| Лекция 10. Руководство как функция менеджмента.....                                                                   | 87        |
| Лекция 11. Анализ как функция менеджмента.....                                                                        | 99        |
| РАЗДЕЛ 3. Организационные основы менеджмента в сфере физической культуры и спорта.....                                | 102       |
| Лекция 12. Государственные структуры управления физической культурой и спортом.....                                   | 102       |
| Лекция 13. Общественные объединения физкультурно-спортивной направленности.....                                       | 105       |
| Лекция 14. Технология создания физкультурно-спортивных организаций.....                                               | 109       |
| Лекция 15. Технология организации и проведения физкультурно-спортивного мероприятия.....                              | 120       |
| РАЗДЕЛ 5. Технология менеджмента в сфере физической культуры и спорта.....                                            | 124       |
| Лекция 16. Организация и технология труда специалистов физической культуры и спорта.....                              | 124       |
| Лекция 17. Система подготовки, повышения квалификации и переподготовки специалистов физической культуры и спорта..... | 189       |
| Перечень и конспекты семинарских занятий.....                                                                         | 133       |
| Перечень тем контрольно-курсовой работы.....                                                                          | 146       |
| Перечень вопросов по курсу "Менеджмент в физической культуре и спорте".....                                           | 148       |
| Библиографический список.....                                                                                         | 153       |

## **Перечень лекций и семинарских занятий.**

**РАЗДЕЛ 1. Теоретические основы менеджмента в сфере физической культуры и спорта.**

Лекция 1. Менеджмент в сфере физической культуры и спорта как учебная и научная дисциплина.

Лекция 2. Менеджмент в сфере физической культуры и спорта как учебная и научная дисциплина.

Лекция 3. Информационное обеспечение менеджмента в сфере физической культуры и спорта.

Семинарское занятие 1. Основные методы сбора, обработки и анализа информации.

Лекция 4. Правовые основы менеджмента в сфере физической культуры и спорта.

Лекция 5. Физическая культура и спорт как социальная система в условиях рыночных отношений.

Семинарское занятие 2. Современные разновидности менеджмента в сфере физической культуры и спорта: проектный, финансовый, аутогенный.

Лекция 6. Системный характер менеджмента в сфере физической культуры и спорта.

Семинарское занятие 3. Основные модели менеджмента в зарубежном спорте. Специфические особенности спортивного менеджмента в различных странах мира.

**РАЗДЕЛ 2. Основные функции менеджмента в сфере физической культуры и спорта.**

Лекция 7. Целеполагание как функция менеджмента.

Семинарское занятие 4. Система подготовки спортивных менеджеров в зарубежных странах. Маркетинг как специфическая разновидность управления в зарубежном спорте.

Лекция 8. Прогнозирование и планирование как функция менеджмента.

Лекция 9. Организация как функция менеджмента.

Лекция 10. Руководство как функция менеджмента.

Лекция 11. Анализ как функция менеджмента.

**РАЗДЕЛ 3. Организационные основы менеджмента в сфере физической культуры и спорта.**

Лекция 12. Государственные структуры управления физической культурой и спортом.

Лекция 13. Общественные объединения физкультурно-спортивной направленности.

Лекция 14. Технология создания физкультурно-спортивных организаций.

Лекция 15. Технология организации и проведения физкультурно-спортивного мероприятия.

**РАЗДЕЛ 4. Финансовые основы менеджмента в сфере физической культуры и спорта.**

Семинарское занятие 5. Основные источники финансирования деятельности физкультурно-спортивных организаций.

Семинарское занятие 6. Спонсорство как специфическая разновидность финансового менеджмента.

Семинарское занятие 7. Социально-экономическая защищенность работников физкультурно-спортивных организаций. Предпринимательство в зарубежном спорте.

РАЗДЕЛ 5. Технология менеджмента в сфере физической культуры и спорта.

Лекция 16. Организация и технология труда специалистов физической культуры и спорта.

Семинарское занятие 8. Информационно-рекламная деятельность физкультурно-спортивных организаций.

Лекция 17. Система подготовки, повышения квалификации и переподготовки специалистов физической культуры и спорта.

## Лекции 1, 2.

РАЗДЕЛ 1. Теоретические основы менеджмента в сфере физической культуры и спорта.

1.1. Менеджмент в сфере физической культуры и спорта как учебная и научная дисциплина.

Курс "Менеджмент в физической культуре и спорте" состоит из 110 часов, из которых: лекции 34 часа (17 занятий), семинарских занятий 17 часов (8 занятий). Заканчивается контрольно-курсовой работой, которая является допуском к экзамену. В условиях преобразований, происходящих в социально-экономической жизни России, постепенного перехода ее к рыночной системе значительно возрастает объем и - самое главное - изменяется содержание управленческой деятельности в различных физкультурно-спортивных организациях и образовательных учреждениях.

Эффективное функционирование разнообразных физкультурно-спортивных организаций на современном этапе в решающей мере определяется степенью овладения специалистами физической культуры и спорта современными достижениями отечественной и зарубежной науки управления и уровнем реального проявления искусства управления. Достижение сбалансированного сочетания теории и практики управления физической культурой и спортом в условиях существования административно-командной системы было невозможным.

Курс лекций "Менеджмент в физической культуре и спорте" раскрывает формы и содержание обучения по одной из общепрофессиональных дисциплин направления 521900 "Физическая культура" государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования "Менеджмент в физической культуре и спорте".

Курс построен с учетом современных нормативно-правовых документов, регламентирующих как образовательный процесс, так и развитие физической культуры и спорта, зарубежного и прогрессивного отечественного опыта управления социально-культурными сферами жизнедеятельности общества.

Выполнение программы по данному курсу позволит реализовать следующие требования к знаниям и умениям преподавателя физической культуры:

- знать отечественный и зарубежный опыт организации массовой оздоровительной работы и туризма;
- знать организационную структуру профессиональной деятельности в сфере физической культуры и спорта;
- знать психолого-педагогические основы организации учебно-воспитательной и учебно-тренировочной работы, массовых физкультурных и учебно-оздоровительных занятий;
- владеть методами и средствами сбора, обобщения и использования информации о достижениях физической культуры и спорта, приемами агитационно-пропагандистской работы по вовлечению различных групп населения, в первую очередь молодежи, в систематические занятия физической культурой

и спортом и др.

В связи с этим необходимо установление межпредметных взаимосвязей с такими общепрофессиональными дисциплинами учебного плана, как "Экономика физической культуры и спорта", "Маркетинг", "Маркетинг в физической культуре и спорте", "Системный анализ и целевое управление в физкультурно-спортивных организациях", "Психология управления", "Социология физической культуры и спорта", "Социальная педагогика" и т.п., а также с такими общими гуманитарными и математическими дисциплинами, как "Математика", "Правоведение", "Информатика" и др.

Т.е., как вы видите, курс "Менеджмент в физической культуре и спорте" начинает обучение по одноименной специализации. Практически нам придется работать с вами 4 семестра. В 1 семестре 4-го курса вы прослушаете данный курс, напишете ККР и сдадите экзамен; во 2 семестре 4-го курса – курс "Экономика физической культуры и спорта" с ККР и экзаменом, курс "Маркетинг" с зачетом. Для тех, кто останется на специализации "Менеджмент" в 1 семестре 5-го курса – курс "Маркетинг в физической культуре и спорте" с ККР и зачетом, а также курс "Системный анализ и целевое управление в физкультурно-спортивных организациях" с зачетом; во 2 семестре 5-го курса – работа над дипломным проектом.

Данный курс состоит из следующих пяти разделов:

1. Теоретические основы менеджмента в сфере физической культуры и спорта.
2. Основные функции менеджмента в сфере физической культуры и спорта.
3. Организационные основы менеджмента в сфере физической культуры и спорта.
4. Финансовые основы менеджмента в сфере физической культуры и спорта. Данный раздел не предусматривает лекций, весь материал прорабатывается на семинарских занятиях или самостоятельно.
5. Технология менеджмента в сфере физической культуры и спорта.

Управление - один из элементов организационных систем различной природы (технических, экономических, социальных, биологических и пр.), сутью которого является систематическое воздействие на объект (государственная или общественная структура, машина, живое существо и пр.), обеспечивающее его жизнедеятельность, согласованность работ и достижение конечного результата. Управление организацией можно рассматривать как целенаправленное воздействие на организацию (предприятие, учебное заведение, спортивную школу и пр.) со стороны государственных и вышестоящих органов, администрации данной организации. Социальное управление - постоянное и планомерное воздействие на общество (или на одну из подсистем последнего - отрасль) как социальную систему со стороны органов государства (в основном в лице его социальных институтов) с целью его упорядочения, сохранения качественной специфики, совершенствования и развития. Управление физической культурой и спортом можно представить как один из видов социального управления, представляющий собой систему воздейст-

вий на физическую культуру и спорт как отрасль (или на одну из подсистем отрасли) со стороны государственных и отраслевых органов управления в целях удовлетворения определенных потребностей граждан, в основном, в укреплении здоровья и физическом совершенствовании.

Чтобы рационально управлять организационной системой, необходимо иметь достаточное количество достоверной информации о состоянии объекта управления, целях, внешних и внутренних ограничениях, предъявляемых к системе, уметь правильно формировать управленческое решение путем генерации альтернатив и сопоставления их с критериями и реализовать управляющее воздействие. Собственно это предложение составляет суть того, что надо делать, а как конкретно это реализуется, мы будем рассматривать поэтапно на каждой лекции.

Организация управления в любой отрасли, в том числе и в отрасли физической культуры и спорта, наилучшим образом невозможна без специально разработанной, стройной, постоянно совершенствовавшейся, научно обоснованной теории. Научной основой для организации эффективного управления, рассматривающей предприятие как звено общественного производства в качестве не только трудового организма, но и как экономическую категорию с присущими ему общественными отношениями, стала теория управления социально-экономическими процессами. Первые попытки заложить научные основы управления были предприняты в конце XIX - начале XX века. Наиболее яркими представителями этой науки были: Тейлор - американский инженер, Эмерсон - американский исследователь, Черч - американский экономист, Файоль - французский инженер. Отечественную науку управления социально-экономическими процессами основали и развивали Гастев, Керженцев и др. В наше время теория управления интенсивно развивается как у нас в стране, так и за рубежом.

Прежде чем перейти к краткому изложению основных положений теории управления социально-экономическими процессами, должен обратить ваше внимание на следующее: нет управления, как процесса, замкнутого "само на себя", каждый такой процесс подчинен определенной цели, а, учитывая, что цели могут быть разные (до совсем недавнего времени четко различались цели управления при капитализме и социализме: при капитализме - получение максимальной прибыли, при социализме - построение материально-технической базы коммунизма). Соответственно, до начала 90-х годов в СССР разрабатывались теории, которые в настоящее время если и могут быть использованы, то в весьма усеченном виде. В том периоде времени, в котором мы находимся сейчас, приходится многое переосмысливать, нам надо разрабатывать свои концепции и чем, скорее, тем лучше, потому что потери от других нерешенных проблем могут быть велики, очень велики, но потери от нерационально построенной системы управления (на любом уровне) огромны, и что самое неприятное, часто необратимы.

Чем вызвана актуальность теории управления в настоящее время? Можно назвать следующие основные причины:

1. Размерами страны и сложностью процессов, которые в ней протекают.

2. Переработкой больших объемов информации. Процесс управления – это всегда информационный процесс. Если в физическом мире субстанциями являются материя и энергия, то в управлении – это информация.

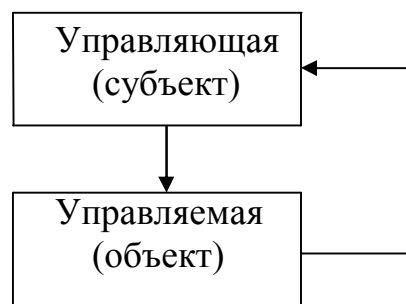
3. Необходимостью оптимального планирования, прежде всего в государственном секторе экономики.

4. Быстрым развитием техники и знаний (раньше это называлось научно-технической революцией).

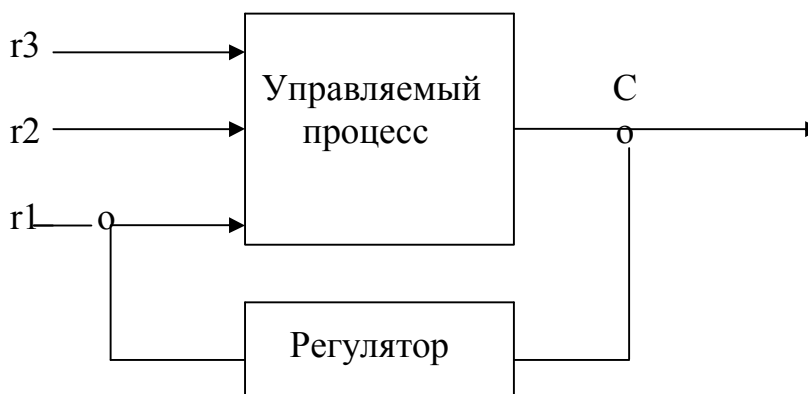
Теория управления как наука стоит обособленно? Нет. Она теснейшим образом связана с такими науками как экономика, социология, психология, прикладная математика, право. Особый интерес для нас в данной лекции представляют принципы кибернетики, используемые теорией управления:

1. Изоморфизм – отношение тождества систем в каком-либо структурном или функциональном аспекте. Самый простой пример изоморфизма это позитив и негатив, магнитофонная пленка и граммофонная пластинка с одной и той же записью. Применение этого принципа в теории управления позволяет моделировать реальные процессы, изучать их поведение, разрабатывать рекомендации для управления реальными процессами.

2. Обратная связь.



3. Управление воздействием на главный фактор.



4. Разделение целого на подсистемы.

5. Иерархия управления.

6. Статистико-вероятностный подход.

Управление, поскольку оно связано с деятельностью людей, должно учитывать действие общесоциальных законов в обществе и экономических законов. Закономерности в области управления отражают наиболее существенные, повторяющиеся, объективные явления, которые помогают понять внутреннюю природу явления в процессе управления и их логическую связь.

Можно говорить о следующих закономерностях:

- единство принципов управления на всех ступенях народного хозяйства;
- достижение и сохранение пропорциональности, оптимальной соотносительности частей системы;
- достижения непрерывности, ритмичности в процессе управления;
- оптимальное сочетание централизации и децентрализации в управлении;
- оптимальная звенность структурных подразделений в управляющей и управляемой системах.

Под принципами управления следует понимать руководящие правила, основные положения, нормы поведения, которыми руководствуются органы управления в силу социально-экономических условий, сложившихся в обществе:

1. Демократический централизм.
2. Единство политического и хозяйственного руководства (для государственного сектора).
3. Плановость.
4. Научность.
5. Эффективность и оптимальность.
6. Материальное и моральное стимулирование труда.
7. Правильный подбор, наиболее рациональная расстановка кадров.

Метод управления - это совокупность способов и приемов воздействия субъекта управления на объект в интересах достижения конкретных целей. Можно выделить следующие основные методы управления:

1. Экономические, т.е. методы хозяйствования, основанные на использовании объективных экономических интересов, свойственных данному способу хозяйствования (присущих данной форме собственности). Эти методы можно классифицировать, условно, следующим образом:

- планирование,
- технико-экономический анализ,
- ценообразование,
- стимулирование деятельности (как государственное, так и коммерческое, но в любом случае материальное, хотя нельзя полностью исключать и моральные воздействия).

2. Организационно-распорядительные:

- организационное воздействие (оно отражает статику управления);
- распорядительное воздействие (оно отражает динамику управления).

3. Социально-психологические. Наличие людей в процессе управления предполагает наличие не только объективных, но и субъективных факторов, в частности социально-психологических.

4. Административно-правовые. К этой группе относится широкий спектр воздействий государства. По сути, они должны опираться на названные выше методы, или, по крайней мере, учитывать их значение. Но часто давление политики настолько велико, что эти методы управления принимают характер

волюнтаристических, со всеми вытекающими последствиями.

Функция управления - это объективно необходимая форма, посредством которой проявляется целенаправленное воздействие. Функции можно разделить на основные и конкретные. К основным относятся:

- планирование;
- организация;
- координирование;
- активизация;
- учет и контроль.

Конкретные функции представляют собой материализацию, наполнение содержанием основных функций.

Можно установить несколько характерных особенностей основных функций:

- они являются всеобщими и безотносительными по отношению к любой ступени или звену управления;
- эти функции тесно связаны, взаимно обусловлены, переплетаются между собой;
- основные функции являются сквозными.

И основные и конкретные функции выполняются определенным аппаратом управления, который представляет собой совокупность работников, обеспечивающих руководство. Построение, структура аппарата управления представляет собой организационную систему управления. Она определяет соподчиненность структурных подразделений, их состав, административно-производственные связи и порядок осуществления работ по руководству.

Понятие системы в управлении означает упорядоченную совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в более или менее устойчивых отношениях и поэтому действующих или развивающихся как единое целое.

Аппарат управления представляет собой систему организованных функций. Сотрудники аппарата - руководители, специалисты, исполнители - объединены в различные структурные подразделения, предназначенные для выполнения определенных работ, необходимых для достижения основных целей данного аппарата управления.

Большинство организаций образовались в итоге довольно длительного процесса развития и лишь в ограниченной степени можно говорить о рациональности их структуры. На самом же деле структура организации, органов ее управления, должны строиться на основе определенных принципов. Рассмотрим основные:

1. Структура управления должна строиться с минимально возможным числом иерархических ступеней.

2. Система управления должна быть адаптивной, т.е. должна быть способна изменять свою структуру в определенных пределах в соответствии:

- а) с изменяющимися общими целями управления;
- б) с изменяющимися частными целями управления;
- в) с изменением условий, в которых осуществляется управление;

г) с изменением качества отдельных элементов (людей, технических средств управления);

д) с накоплением опыта функционирования (самосовершенствование).

3. В системе управления необходимо добиваться кратчайших путей прохождения информации.

4. За выполнение каждой элементарной функции управления должен полностью отвечать один работник органа управления. При сведении нескольких элементарных функций управления в одну укрупненную все исполнители каждой элементарной функции должны быть подчинены исполнителю укрупненной функции.

5. Экономическая целесообразность структуры системы управления предполагает выполнение каждым работником органа управления только таких видов работ, которые вполне соответствуют их деловой квалификации. Поручение работы специалисту, квалификация которого выше требуемой для выполнения этой работы, снижает экономическую эффективность системы. Естественно, нет даже смысла говорить об эффективности, если работа поручается специалисту с низкой квалификацией.

6. Распределение функций управления между исполнителями и построение иерархических ступеней в органе управления должны предусматривать некоторую рациональную степень централизации, при которой, с одной стороны, достигаются достаточная специализация и полнота использования технических средств управления, а с другой - обеспечивается достаточная оперативность управления, свойственная децентрализации вообще.

Общая теория систем подчеркивает, что структура управления сложными объектами (к таким объектам в полной мере можно отнести организации сферы физической культуры и спорта) носит иерархический (многоуровневый) характер. Иерархическое строение сложной системы обеспечивает ее повышенную устойчивость к внешним возмущениям, позволяет локализовать конфликты, возникающие внутри, является основным условием согласования локальных элементов системы с ее глобальными целями. В зависимости от специфики объектов управления организационные структуры могут строиться по-разному при использовании тех или иных иерархических схем.

При определении вида структуры организации основным вопросом, который требуется решить, является степень централизации управления. Организация централизована в той степени, в какой ее деятельность определяется решениями, принятыми на высшем уровне - в "штабах" ее управления.

Централизация - это концентрация принятия решений, аккумуляция власти на высшем уровне. В свою очередь, децентрализация рассматривается как делегирование ответственности за ряд основных решений, а, следовательно, и делегирование полномочий на более низкие ступени управленческой иерархии. Децентрализация не есть просто явление, отличное от централизации; она направлена на улучшение организационной структуры и взаимосвязей внутри нее, на повышение эффективности функционирования системы. "Централизация" и "децентрализация" не являются понятиями, вза-

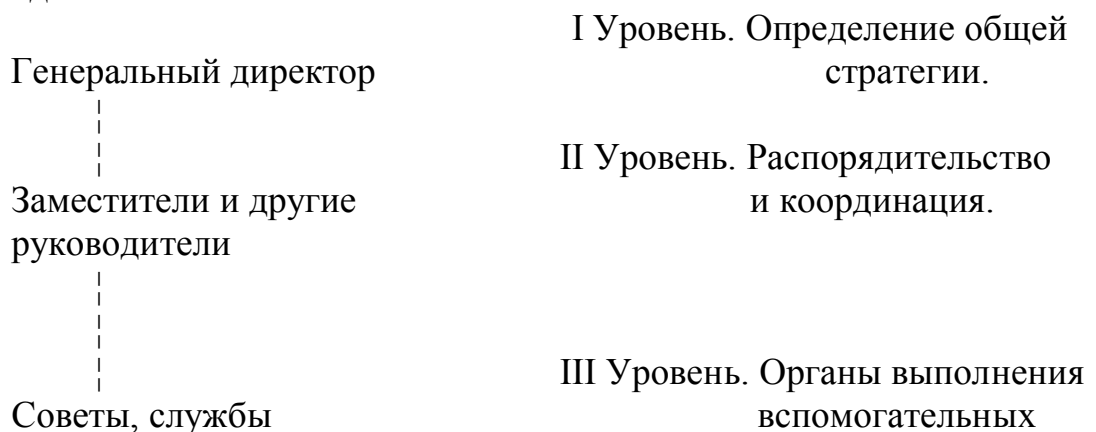
имно исключаящими друг друга; они выражают лишь разную степень распределения власти, ответственности и контроля по "вертикали".

Основной особенностью централизации является предоставление высшему уровню права выбора наилучшей программы действий (по его мнению) среди всех имеющихся. Централизация непосредственно решает также проблему координации и управления деятельностью подразделений. Централизация позволяет устранять дублирование функций и нежелательное соперничество между руководителями подразделений при принятии решений.

Децентрализация должна иметь место там, где организация функционирует среди быстроменяющихся внешних воздействий, т.е. когда требуется быстрая реакция организации в смысле перестройки ее локальных и глобальных критериев деятельности. Последнее особенно актуально в настоящее время, когда большинство организаций интенсивно занимаются диверсификацией своей деятельности. Децентрализация способствует принятию решений на том уровне, где легче всего выработать наилучшие решения и получить всю необходимую информацию. Децентрализация поощряет и делает возможным использование определенных специализированных знаний всеми подразделениями.

Таким образом, та или иная форма организационной структуры определяется задачами, стоящими перед системой, особенностями взаимоотношений с внешней средой, исторически сложившимися принципами построения организации. Однако вполне естественно в каждом конкретном случае выбирать оптимальное соотношение между централизацией и децентрализацией и руководствоваться следующим: принятие стратегических решений необходимо концентрировать на высших уровнях иерархии и осуществлять делегирование полномочий в определенных пределах более низким уровням для принятия тактических решений, отвечающих сфере их компетенции. Проблема соотношения централизации и децентрализации должна рассматриваться, как уже отмечалось, с позиций рационального сочетания автономии и координации.

На практике, при построении организационной структуры, выделяются обычно вертикальные ступени управления: определяющие общую политику организации; распорядительные и координационные; "функциональные штабы" и службы выработки рекомендаций; исполнители. Схематически это выглядит так:



функций, выработки  
рекомендаций.

IV Уровень. Исполнители.

Сбыт, снабжение, про-  
изводство (оказание  
услуг), исследования

Необходимо различать линейное и функциональное управление, звено и ступень управления.

Исторически структуры управления трансформировались следующим образом:

- во время слаборазвитых производственных отношений или при небольших объемах выполняемых работ/услуг достаточно было линейной структуры:

руководитель

|  
исполнители

- с усложнением производственных связей и увеличением объемов работ/услуг появилась линейно-штабная или функциональная структура:

руководитель

|  
-----  
|  
исполнители производственной деятельности    исполнители функциональных служб

Сегодня в нашей стране это наиболее распространенный принцип построения хозяйственных организаций, основанный на группировке власти и ответственности по отдельным функциям управления (планирование, регулирование производства, финансовая деятельность, реклама, снабжение, сбыт, учет, контроль и т.п.). Такая структура базируется на разделении труда, на специализации работников, ориентирована на минимизацию издержек производства благодаря целенаправленному воздействию каждой функции на производственные процессы;

- предыдущий тип структур управления имеет свои плюсы, но с изменением деятельности в сторону повышенной активности, постоянной борьбы за выживание на рынке, стали проявляться его минусы. Наиболее решительные и существенные изменения в организационном построении систем управления впервые были осуществлены в США и связаны они были с применением различных видов "программно-целевых структур", базирующихся на системном подходе к формированию организаций, нахождении оптимального соотношения централизации и децентрализации в управлении. При таком подходе вся совокупность работ и усилий, обеспечивающих достижение конечной цели, рассматривается с позиций процесса решения определенных проблем, а не установившейся иерархии подчинения. Упор делается не столько на совершенствование отдельных звеньев предприятий или функ-

ций, сколько на улучшение их взаимодействия, на интеграцию всех видов деятельности, необходимых для достижения той или иной цели. Модификаций этого типа достаточно много, но наиболее распространенными являются: "проектного управления", "внедрения нововведений", "матричная структура". С последней связывают наибольшие надежды на гибкость управления и своевременную координацию усилий. В этой структуре наряду с постоянными функциональными отделами существуют временные группы для решения конкретных проблем, сформированные из специалистов функциональных отделов (при этом, как правило, члены временных групп остаются в штате своих отделов). Матричная структура позволяет использовать положительные стороны как функционального, так и проектного типов структур, одновременно сводя к минимуму их недостатки и противоречия.

В последнее время становится модным кроме собственных определений, характеризующих процессы управления, использовать аналогичные по сути, но иностранные термины. Важно не быть слугой моды, внедряющей в наш лексикон термины "менеджмент" и "маркетинг", которые в отечественной теории и практике управления обозначаются как "руководство" и "организаторская деятельность", а разбираться в сути, нюансах этих понятий. Выдвигается такая идея, что "менеджмент" и "маркетинг" являются разновидностями управления. Эта идея особенно приемлема была бы при существовании социалистической системы хозяйствования, когда действительно, при наличии различных целей управления у нас и за рубежом, приведенные понятия имели совершенно четкие различия. Но тем ни менее, даже тем более полезно рассмотреть приведенные понятия.

С понятием "маркетинг" мы достаточно подробно познакомимся при чтении одноименного курса. Вот одно из его определений: "Маркетинг - это предвидение, управление и удовлетворение спроса на товары, услуги, организации, людей, территории и идеи посредством обмена" (Дж.Р.Эванс, Б.Берман). Т.е. по сути, маркетинг представляет собой процесс планирования и воплощения замысла, ценообразование, продвижение и реализацию идей, товаров и услуг посредством обмена, удовлетворяющего цели отдельных лиц и организаций.

Теперь перейдем к рассмотрению понятия "менеджмент". Это употребляемое в основном в англоязычных странах понятие, которое в самом общем смысле обозначает специфический вид управленческой деятельности, управление особого рода. Вот что говорит по этому поводу фундаментальный Оксфордский словарь: 1) способ, манера обращения с людьми; 2) власть и искусство управления; 3) особого рода умелость и административные навыки; 4) орган управления, административная единица.

Трактовки понятия "менеджмент" зарубежными специалистами:

- социальный и технический процесс, посредством которого используются ресурсы, оказывается влияние на человеческие действия и осуществляется содействие изменениям для достижений целей организации;
- процесс планирования, организации, приведения в действие и контроля организации (фирмы), чтобы достичь координации человеческих и матери-

альных ресурсов, необходимых для эффективного достижения задач;

- интеграционный процесс, которым полномочные лица формируют, упорочивают и управляют организациями в ходе отбора и достижения стоящих перед ними целей;

- рациональная оценка ситуации и систематический отбор целей и задач, последовательная разработка стратегии для достижения этих задач, упорядочение требуемых ресурсов, рациональное проектирование, организация, руководство и контроль за действиями, необходимыми для достижения избранных целей, мотивация и вознаграждение людей.

Неоднозначно толкования понятия и отечественными специалистами:

- управление производством, тесно связанное с улучшением организации и управления на основе непрерывного внедрения новых принципов, форм, структур и методов управления с целью повышения эффективности производства;

- совокупность теории руководства и практических образцов эффективного управления;

- совокупность принципов, методов, средств и форм управления фирмами в зарубежных странах;

- совокупность рациональных методов и организационных рычагов управления капиталистической фирмой или корпорацией;

- одна из форм управления социально-экономическими процессами посредством и в рамках предпринимательской корпорации или акционерной компании.

Т.е. наши специалисты, как видно из приведенных определений, считают менеджмент прерогативой внутрифирменного управления. Попробуем дать определение, наиболее соответствующее сути: "МЕНЕДЖМЕНТ ЭТО КООРДИНАЦИЯ УСИЛИЙ РАЗЛИЧНЫХ ЛЮДЕЙ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ КОНЕЧНОГО РЕЗУЛЬТАТА". Вероятно, менеджмент применим везде, где требуется эффективное управление, т.е. в любой организации вне зависимости от ее величины и формы собственности.

Чаще всего обращается внимание на три основные составляющие менеджмента: цели, ограниченные ресурсы, люди. В дальнейшем мы познакомимся с этими составляющими более подробно, а сейчас обращаю ваше внимание на функции менеджмента: планирование, организация, руководство, анализ, посредством рассмотрения которых можно создать себе более полное представление об исходном понятии.

Физическая культура и спорт как объект отраслевого управления представляет собой сложную совокупность государственных, коммерческих и общественных организаций физкультурно-спортивной направленности, основная целевая функция которых - удовлетворение потребности российских граждан в занятиях физическими упражнениями, спортом, туризмом. Главная проблема спортивного менеджмента заключается в адаптации отраслевого механизма управления к современным российским рыночным условиям. Ее успешное решение предполагает разработку на основе комплексного подхода как общих теоретико-методологических основ спортивного менеджмента.

та, так и закономерности дифференциации управления физической культурой и спортом, выделения в его рамках таких специфических видов, как менеджмент, маркетинг и т.п. Процесс дифференциации на этом не заканчивается, так как менеджмент, в свою очередь, подразделяется на а) общий или генеральный, который в зависимости от уровней иерархии делится на стратегический, тактический, операционный и аутогенный, и б) функциональный - проектный, финансовый, и т.п., а маркетинг - на маркетинг товаров, услуг и других видов продукта, производимого в сфере физической культуры и спорта.

Современный спортивный менеджмент осуществляется на основе следующих принципов:

- сделать людей способными к совместной деятельности, придать их усилиям эффективность;
- важно не то, что делает менеджер, а как он это делает, отыскивая и используя традиции страны, ее истории и культуры, применяя их в модернизированной системе управления;
- развитие потребностей работников и возможностей их удовлетворения;
- развитие коммуникации между работниками и их индивидуальной ответственности;
- результаты деятельности менеджера достигаются не столько внутри, сколько вовне организации и др.

Наряду с общим представлением о менеджменте в сфере физической культуры и спорта, рассмотрим, как канадские специалисты представляют себе менеджмент при проведении спортивно-оздоровительной работы:

- планирование: четкое и целенаправленное проведение спортивно-оздоровительной работы. Основное требование - мобильность планирования, т.е. соответствие форм и методов организации активного отдыха духу времени;
- организация: создание единой организационной структуры;
- координирование: взаимосвязь и взаимодействие различных организаций, занимающихся вопросами массовой физической культуры, необходимые для наиболее эффективного обмена и использования передового опыта;
- финансирование: создание материальных фондов для развития массовой физической культуры, реконструкции и использования с максимальной отдачей устаревших спортивных сооружений;
- подготовка кадров.

Если понятие управления предполагает воздействие на общественную систему с целью ее нормального функционирования, развития и совершенствования, то понятие менеджмент отличается от предыдущего лишь тем, что совокупность методов, принципов и способов того же управления предприятием с целью получения прибыли. Т.е. последнее понятие является более локальным и характерным для коммерческой деятельности в любой сфере производства, в т.ч. и в сфере оказания спортивных и физкультурно-оздоровительных услуг.

Менеджмент предполагает, как одно из условий существования, нали-

чие предпринимательства. Соответственно менеджер должен обладать знаниями в области предпринимательства.

Предпринимательская деятельность (предпринимательство) определяется законом РФ, как инициативная самостоятельная деятельность граждан и их объединений, направленная на получение прибыли (дохода) и осуществляемая от своего имени под свою ответственность на свой риск или от имени и под имущественную ответственность юридического лица в пределах, определяемых организационно-правовой формой предприятия.

Предпринимательская подготовка - это часть экономической подготовки, поскольку предпринимательство представляет собой только часть экономической деятельности, особую форму экономической активности. Основными признаками спортивного предпринимательства, отличающими его от других видов экономической деятельности, по нашему мнению, являются самостоятельность, инициатива, ответственность, риск, активный поиск, динамичность, мобильность. Но главный отличительный признак предпринимательства - это целенаправленные нововведения.

Исходя из вышесказанного, попробуем дать определение понятию "менеджер" - это профессионально подготовленный специалист по управлению, обладающий совокупностью определенных административно-хозяйственных полномочий. При этом, эффективно работающий менеджер должен обладать определенными умениями: техническими и человеческими, а также пониманием ситуации. Рассмотрим эти составляющие более подробно.

Технические умения характеризуют менеджера с позиции использования в деятельности разнообразных методов, процедур и технических средств. Технические умения могут носить общий и специфический характер. К общим можно отнести, например, так называемые "финансовые умения" (разработка бюджета, смет, составление финансовых отчетов и т.п.). Подобные умения лишь в некоторой степени зависят от рода деятельности организации, в которой трудится менеджер. Вместе с тем, очевидно, что менеджеры, работающие в области производства спортивных товаров или в области предоставления физкультурно-оздоровительных и физкультурно-спортивных услуг, должны обладать специфическими техническими умениями: первые - чисто производственными умениями и навыками, а вторые и третьи - умениями использовать спортивный инвентарь, умениями установить взаимосвязи между физическими нагрузками, медицинскими показаниями, диетой и пр.

Человеческие умения менеджера характеризуют его с точки зрения взаимодействия с сотрудниками организации, в которой он работает, или с сотрудниками других организаций. Если технические умения относятся, в большей степени, к работе с вещами, то человеческие умения - к работе с людьми. Менеджер, обладающий человеческими умениями, демонстрирует путь индивидуального постижения достоинств и недостатков, сходств и различий работников и использования их для осуществления эффективной деятельности.

Понимание ситуации представляет собой наиболее сложное умение и связано со способностью менеджера видеть процесс деятельности организа-

ции в целом, со знанием, как основные функции взаимосвязаны и взаимозависимы, как изменяется воздействие в целом или в отдельных компонентах в зависимости от конкретной ситуации - производственной, политической, экономической, социальной.

Соответственно эффективно работающий менеджер, обладающий перечисленными умениями, реализует последние, выполняя определенные ролевые функции. В настоящее время принято различать десять ролей менеджера, объединенных в три большие группы:

1. Межличностная роль отражается в трех конкретных ролях - номинального начальника, руководителя и взаимосвязующего. Роль номинального начальника особенно характерна для менеджеров крупных организаций, т.к. ее суть заключается в представительстве организации на приемах. Выполняя роль руководителя, менеджер мотивирует подчиненных. Роль взаимосвязующего заключается в установлении и поддержании внешних рабочих контактов.

2. Информационная роль также триединая и включает роли старосты, распространителя и оратора. В роли старосты менеджер собирает представляющую интерес информацию, исходящую, как из внешней среды, так и от работников организации. Исполняя роль распространителя, менеджер передает необходимую информацию своим подчиненным или на другую ступень, в другое звено. В качестве оратора менеджер может выступать как в своей организации, так и во внешних организациях, как в кулуарной, так и в публичной форме.

3. Разрешающая роль подразделяется на четыре роли - антрепренера, управляющего волнениями и беспорядками, распорядителя ресурсов и посредника. Как антрепренер, менеджер устанавливает взаимосвязь между нововведениями и инновациями, с одной стороны, и эффективностью деятельности организации, с другой стороны. В качестве управляющего волнениями и беспорядками менеджер может противодействовать изменениям, происходящим вне рамок сферы его деятельности, но влияющим отрицательно на организацию в целом. Роль распорядителя ресурсов связана с ответственностью за своевременное, и справедливое распределение финансовых, например, средств. Роль посредника выполняется при разрешении различных споров, как между работниками организации, так и между той организацией, где работает менеджер, и другими.

Обозначим некоторые актуальные проблемы менеджмента в сфере физической культуры и спорта как науки. Среди них можно выделить создание отраслевой компьютерной базы данных "Физическая культура и спорт России", организацию спортивного арбитража, совершенствование менеджмента спортивными сооружениями, разработку актуальных проблем психологии управленческой деятельности. В данной лекции рассмотрим последнюю проблему.

Всего несколько лет отделяет нас от того исторического периода, когда профессиональная психологическая подготовка управленческих кадров строилась у нас по отработанным в марксистской идеологии учебным про-

граммам, а подготовка психолога по этой дисциплине требовала изучения не только (даже не столько) передового зарубежного опыта по психологии управления, но и знания трудов классиков марксизма-ленинизма, постановлений ЦК КПСС и Советского правительства, основополагающих научных трудов, изданных Политиздатом и пр. Ныне этих знаний никто не преподает, а указанная литература превратилась в макулатуру. Тем ни менее, управленческие работники, руководители и организаторы, в том числе в сфере физической культуры и спорта, воспитанные на советском управленческом менталитете, продолжают пользоваться старым неэффективным психологическим и научным инструментарием. И это касается, прежде всего, управленческих кадров старшего и среднего поколения, т.е. руководителей, которым принадлежит реальная власть в нашем постсоветском обществе.

Вышеперечисленное обстоятельство накладывает существенный отпечаток на все проблемы психологии управленческой деятельности. Поэтому необходимо трезво смотреть на существующие психологические проблемы управления с позиций тех социальных изменений и перемен, которые произошли у нас за последние 5-10 лет. Проблема эта, безусловно, актуальная, теоретически и практически значимая, но архисложная, многоаспектная и кто-то должен начать это делать, т.е. анализировать ситуацию, сложившуюся в психологии управленческой деятельности, адаптировать передовой зарубежный опыт с российских позиций с учетом реальной психологии людей, переживающих до сих пор социальные преобразования, периодически переходящие в потрясения.

Справедливо считается, что управленческая деятельность - это наиболее престижная профессиональная деятельность в обществе, что подтверждается зарубежной практикой менеджмента, политической борьбой за власть и нормальным желанием каждого человека как личности обладать влиянием, быть вожаком, организатором, лидером в группах и коллективах. Сказанное не оставляет сомнений в том, что подготовка и психологическое обучение управленческих кадров - это кровная и первейшая задача нашего общества и государства. Следовательно, необходимы психологические исследования этой профессии. Можно выделить следующие основные задачи в исследовании психологии управленческой деятельности:

1. Изучение личностных и деловых качеств специалистов по работе с людьми, проявляющими организаторские, педагогические и лидерские способности к управленческой деятельности в спорте, туризме, других областях практической деятельности. Развитие способностей к саморегуляции и самоконтролю психологического состояния в периоды управленческой работы, особенно в экстремальных ситуациях, при стрессах. Что для этого требуется? Владение приемами аутогенной тренировки, ментальным тренингом, идеомоторной и мысленной репетицией предстоящих действий (в идеале - использование современных техник трансцендентальной медитации и ускорения ума).

2. Изучение и обучение специалистов управленческого профиля социально-психологическим закономерностям взаимоотношений и поведения лю-

дей в малых и больших социальных группах. Знание методов групповой динамики, лидерства в группах и коллективах, изучение этнической, религиозной и психологической совместимости людей, применение совершенных методов решения конфликтов, переговорных технологий и пр.

3. Исследование и разработка системно-ситуативного подхода, т.е. гибкого реагирования на создающиеся в обществе или коллективе условия и изменения "социально-психологического климата", выражающегося в практикуемом стиле руководства.

В заключение следует заметить, что проведение перечисленных или других подобных исследований не начинается вообще на пустом месте. Необходимо использовать тот положительный багаж научных знаний и педагогического опыта организаторской и управленческой деятельности, который был накоплен до нас, в том числе выдающимися учеными-педагогами советской эпохи: А.С.Макаренко, В.А.Сухомлинским, П.Ф.Лесгафтом и др. П.Ф.Лесгафту принадлежит высказывание: "Каждый педагог должен быть и психологом", В.А.Черепов - специалист по современной психологии управленческой деятельности добавляет: "Каждый руководитель должен быть психологически компетентным", и с ним трудно не согласиться.

### Лекция 3.

1.2. Информационное обеспечение менеджмента в сфере физической культуры и спорта.

Система есть абстрактный (языковой) аналог реального объекта или явления. Сложность системы проявляется в отношении к конкретной задаче планирования и управления и зависит от того, сколько разных сторон этого объекта или явления мы учитываем в решении задачи, для того чтобы оно было реалистическим, действенным. Процессы управления можно рассматривать с точки зрения логики их чистого механизма как процесса обмена информацией. Принципиальную схему процесса управления можно представить следующим образом:

канал передачи информации из внешнего мира и о состоянии управляемого объекта. По этому же каналу передается информации о выполнении выработанного решения и о новом состоянии внешнего мира - канал обратной связи.



канал передачи выработанного решения

Информация есть отражение в сознании людей объективных причинно-следственных связей в окружающем нас реальном мире. Это только одно из определений понятия "информация". Попробуем познакомиться с этим понятием более подробно.

Информация (лат. informatio - разъяснение, изложение, осведомленность) - одно из общих понятий науки, обозначающее некоторые сведения, совокупность каких-либо данных, знаний и т.п. Это понятие обычно предполагает наличие как минимум двух объектов - источника информации и потребителя информации (адресата). В соответствии с Федеральным законом "Об информации, информатизации и защите информации" (1995 г.), "Информация - это сведения о лицах, предметах, фактах, событиях, явлениях и процессах независимо от формы их представления". При рассмотрении понятия возникают проблемы в техническом, семантическом и прагматическом аспектах.

Технические - посвящены вопросам точности, надежности, скорости пе-

редачи данных и т.п. Семантические проблемы направлены на исследование того, как точно можно передавать смысл текста с помощью кодов. Прагматические проблемы заключаются в том, насколько эффективно влияет информация на поведение адресата.

В самом широком и общем смысле информация есть обозначение некоторой формы связей или зависимостей объектов, явлений, мыслительных процессов. Информация есть понятие, абстракция, относящееся к определенному классу закономерностей материального мира и его отражения в человеческом сознании. В зависимости от области деятельности и от класса задач, для которых вводится понятие информации, ученые подбирают для него различные определения:

- информация - это обозначение содержания, полученного из внешнего мира (Винер),
- информация - отрицание энтропии (Бриллюэн),
- информация - коммуникация, связь, в процессе которой устраняется неопределенность (Шеннон),
- информация - передача разнообразия (Эшби),
- информация - оригинальность, мера сложности (Моль),
- информация - вероятность выбора (Яглом) и т.д.

Можно выделить следующие характеристики информации:

- качественная разнородность,
- с количественной стороны интенсивность,
- структура - определенный порядок в строении,
- вид преобразования структуры оригинала в структуру образа (если речь идет о процессе образования или передачи информации),
- полезность, ценность информации,
- достоверность знаний,
- точность отображения оригинала.

Последние две характеристики оценивают истинность знаний.

Количественно информация определяется математически как разность неопределенности до поступления информации и после ее поступления. Математически величина неопределенности определяется с помощью понятия вероятности (отношения наступивших событий к числу возможных) и методов теории вероятностей. Основная формула для определения величины средней информации, заключенной в одном сообщении, оказалась сходной с формулой энтропии - понятия, служащего в термодинамике мерой неопределенности, а также показателем разнообразия системы. Количество информации представляет собой среднюю оценку, меру разнообразия систем или же меру их неопределенности. Теория информации - это математическая теория, одна из ветвей теории вероятностей. Шенновская теория информации предлагает для количественного описания явлений, связанных с хранением, передачей и кодированием информации, определенную математическую модель.

$$H = - \sum_i p_i \log p_i, \text{ где}$$

$H$  - энтропия,  $p_i$  - вероятность того, что система находится в  $i$ -м состоянии. Сообщение приобретает смысл только тогда, когда состояние системы заранее неизвестно, обладает какой-то степенью неопределенности. Степень неопределенности физической системы зависит не только от числа состояний, но и от того, как распределены вероятности между состояниями. Как уже говорилось, в теории информации в качестве меры неопределенности системы принята энтропия. Один бит - это энтропия простейшей физической системы, которая может быть только в одном из 2-х состояний, причем эти состояния равновероятны. Основным недостатком классической теории информации является то, что она оставляет в стороне ценность и важность сообщения и вообще - содержание. Смысловое содержание сообщения учитывается в количественных оценках теорией семантической (смысловой) информации. В ее основе лежит косвенный метод учета содержания информации. Интересна идея Шрейдера Ю.А. о введении понятия "тезаурус" (греч. сокровище), т.е. определенного запаса знаний, который постоянно пополняется за счет поступления сообщений. В качестве оценки смысловой информации, содержащейся в сообщении, понимается изменение тезауруса приемника под действием этого сообщения. Зависимость информации, содержащейся в сообщении, от степени развитости тезауруса можно изобразить графически в виде кривой, имеющей максимум.

Классифицировать информацию можно по различным признакам. Во временном аспекте информацию можно подразделять на оперативную, сменную, суточную, декадную, месячную, квартальную, годовую, интегральную.

С точки зрения наблюдателя системы информация делится на входную и выходную. Информацию на входе можно разделить на командную, т.е. ту, с помощью которой целенаправленно управляют поведением системы, и на "шумы" - информацию, поступающую в систему и управляющую ее поведением независимо от воли управляющего органа, но обязательно наблюдаемую им. Если управляющий орган и система связаны таким образом, что информация на выходе системы вызывает изменение в поведении и состоянии первого, то последняя может быть названа информацией обратной связи. Кроме входной и выходной системе присуща различного рода внутренняя информация (производная от входа-выхода, справочная, накопительная).

Из способов физической передачи сообщений (информации) можно обратить внимание на два основных:

- звуковые сообщения, подразделяющиеся в свою очередь на три категории: а) речь, человеческий язык; б) музыка, язык чувств; в) шум, язык вещей;

- зрительные сообщения, а именно: знаковые сообщения печатного текста; сообщения форм - естественных и искусственных; художественные сообщения.

Информация имеет наряду с другими знаковую форму существования. Знак, какова бы ни была его природа - оптическая, акустическая, вещественная, электромагнитная или биохимическая, является материальным воплощением, носителем информации. Реальные объекты материального мира -

человек, человеческие организации, машины, человеко-машинные системы, а также животные - имеют способность к восприятию, преобразованию и воспроизводству знаков, каждый в определенном диапазоне, отведенном ему природой или конструкцией. При исследовании логического механизма процессов управления в системах эти знаковые преобразования трактуются как переработка информации. Информацию, выраженную в знаках, называют данными.

В физкультурно-спортивных организациях наиболее распространенной является экономическая информация, как наиболее характерная для всех хозяйствующих объектов, а также социальная, поскольку отрасль относится, в значительной части, к сфере нематериального производства, и специальная, обусловленная спецификой деятельности (спортивные результаты, результаты медико-биофизических обследований и пр.). Вообще же можно выделить следующие типы информации:

- генетическая;
- социальная;
- общественно-политическая (идеологическая);
- техническая (контрольно-измерительная, справочная);
- научно-техническая (описательная, обучающая);
- экономическая (финансовая, учетно-статистическая, бухгалтерская, плановая, аналитическая и пр.).

При рассмотрении экономической информации, прежде всего, бросается в глаза гигантский документооборот. На первый взгляд кажется, что экономической информацией можно считать именно документы и содержащиеся в них показатели (хотя это далеко не так). Так же, как и информация вообще, экономическая информация может быть понята, проанализирована и рационально сконструирована только при изучении экономических систем, процессов управления в них и конкретных задач, решаемых в системах управления. С этой точки зрения под экономической информацией следует понимать:

- 1) сведения, знания об экономическом объекте. При этом их пользователь - работник управления, занимающийся экономическими вопросами функционирования объекта;
- 2) наличие связи между элементами экономической системы, т.е. именно то, что определяет ее цельность как системы (внутренняя информация системы);
- 3) нематериальные составные части системы - знания, навыки, методы, точнее информационные схемы (или информационные подсистемы) экономической системы;
- 4) сообщения, циркулирующие в экономической системе, которыми она обменивается со средой или с другими равноценными экономическими системами. Они отражают те реальные связи, которые существуют между различными экономическими объектами, отражаемыми в виде систем;
- 5) некоторые общепризнанные знания, сведения, правила и обычаи, которыми руководствуются люди и коллективы в своей производственно-

экономической деятельности. Они существуют в виде актов государственно-экономического законодательства, правовых норм хозяйствования и т.д. и являются формами проявления регулирующей, целенаправляющей и целеобразующей информацией в экономических системах.

Первичная экономическая информация в народном хозяйстве в целом имеет единый источник - процесс материального производства, распределения и потребления, рассматриваемый на уровне непосредственных технологических операций. Образно говоря, первичная экономическая информация всегда порождается в тот момент, когда человеческие руки через посредство орудий труда прикасаются в процессе производства к предметам труда. Каждая трудовая операция в народном хозяйстве порождает сообщения в связи с объективной необходимостью учета затрат труда (с целью последующей выплаты заработной платы), материала, энергии, машинного времени с целью начисления амортизации и т.д. Это очевидно в отношении ретроспективной (учетно-отчетной) экономической информации. Но точно так же обстоит дело и с перспективной (плановой, оперативной) информацией, ибо каждая производственная операция не только всесторонне учитывается, но и всесторонне планируется по тем же параметрам. Например, в процессе внутризаводского планирования можно выделить четыре источника информации, порождающих громадную разветвленную систему показателей, включающую подчас до нескольких десятков тысяч их типов: конструкторско-технологические данные; паспортные данные о мощностях и оборудовании; нормы, тарифы, расценки, правила расчетов и начислений; данные о труде и рабочей силе. Переплетение показателей производства - технологических, по труду и заработной плате, собственно экономических - подчеркивает, что все они немыслимы друг без друга, а их расчет представляет единый процесс.

Как уже отмечалось, процесс управления и связанные с ним процессы планирования и анализа заключаются в переработке определенной информации, содержащейся в основном в документах, и принятии на этой основе решений.

Документы можно классифицировать: по средствам фиксации, по видам деятельности, по наименованиям, по месту составления, по содержанию, по форме, по срокам исполнения, по происхождению, по назначению, по юридической силе. Письменные документы, используемые в управлении, расчленяют на следующие основные виды:

- директивы, приказы, распоряжения;
- задания, разрешения;
- нормы, нормали, справочники;
- перечни ресурсов;
- учетные документы;
- доклады и отчеты;
- техническая документация (чертежи, ТУ и т.д.), программы, инструкции, методики;
- служебная переписка, административные акты;
- государственные законы и подзаконные акты;

- юридические документы;
- документы научной информации.

Одна из обязательных функций любого органа управления - контроль исполнения документов. Эту функцию выполняет специальная служба (если предприятие достаточно велико). Но эта служба выполняет не только данную функцию, а более широкий набор работ по созданию документов, их регистрации, классификации, движению, учету и хранению, в совокупности называемых делопроизводством. Можно выделить следующие основные функции делопроизводственных подразделений или служб:

- предварительное рассмотрение документов;
- учет документов;
- справочно-информационное обслуживание;
- хранение документов;
- организация документов;
- контроль исполнения документов;
- предархивная обработка документов и дел;
- рационализация документов:
  - а) разработка рациональных бланков документов,
  - б) унификация форм документов,
  - в) типизация текстов,
  - г) сокращение разновидностей документов и их форм,
  - д) подготовка документов к автоматизированной обработке;
- экспедиционная обработка документов;
- машинопись;
- копирование и размножение документов;
- фиксирование устной речи (стенографирование или запись на диктофон с последующей обработкой);
- транспортировка документов.

Каждая из делопроизводственных функций может быть определена качественными и/или количественными параметрами. Например, функция предварительного рассмотрения документов - объем документов в единицу времени. Этот параметр является общей характеристикой всех операций делопроизводства.

Различают три формы делопроизводства: централизованную, смешанную и децентрализованную. Основой функционирования делопроизводственных подразделений является поток документов, проходящий через организацию, ее документооборот. Документооборотом называется прохождение документов внутри организации в процессе их подготовки или исполнения. Главными показателями, характеризующими документооборот, являются количество инстанций, которое проходят различные документы в процессе оперативной работы с ними, и время, необходимое для их прохождения.

По признаку "случайности" можно разделить всю документацию на детерминированную, т.е. поступающую с установленной периодичностью. Это документация, содержащая плановую, статистическую, финансовую информацию. И вероятностную, которая содержит всю административную доку-

ментацию: деловая переписка, директивные распоряжения, корреспонденция. Первый поток считают основным, второй - наложенным на основной и являющимся случайной составляющей всего документопотока. Т.о. весь поток приобретает вероятностный характер, который можно анализировать и рассчитывать с помощью разработанных приложений теории вероятностей на базе математической статистики, а именно теории массового обслуживания. В общем случае документопоток определяют два основных параметра:

1. Плотность потока, или объем документов, проходящий через какое-либо подразделение в единицу времени

$$p = \frac{Q}{t}, \text{ где}$$

$p$  - плотность потока,  $Q$  - количество документов,  $t$  - выбранный отрезок времени, за который производится оценка. Ясно, что вышеприведенная формула пригодна для расчетов только если поток детерминирован. На практике это встречается крайне редко, поэтому необходимо использовать статистические характеристики случайной величины  $Q$  - математическое ожидание и дисперсию. Математическое ожидание определяет среднее значение случайной величины, а дисперсия - отклонение от среднего значения, т.е. разброс вокруг среднего значения. Т.о. в этом случае параметр плотность потока преобразуется в два параметра: средняя плотность потока, дисперсия и закон распределения вероятностей.

2. Направление потока. Этот параметр необходим для анализа динамики элементарных потоков документов.

Продолжительность операций в большинстве делопроизводственных процессов является также случайной величиной. Для оценки равномерности, ритмичности работы делопроизводственных служб необходимо привлечь теорию массового обслуживания, считая технологические процессы формой документального обслуживания. В теории массового обслуживания классическим примером последовательно соединенных систем является прохождение канцелярских бумаг через организацию. Существуют формулы для определения числа требований и величины очереди в последовательно соединенных каналах. Но наиболее полную картину процесса документального обслуживания можно получить на основе информационной модели организации.

Были получены, на базе экспериментальных данных, показательные формулы для расчета нормативов численности по функции делопроизводства в различных отраслях промышленности (Н). Как пример, формула для станкостроительного машиностроения:

$$H = 0.0129 \times R_{пп}^{0,9046}, \text{ где}$$

$R_{пп}$  - численность промышленно-производственного персонала.

Для правильной организации и лучшего использования документов в делопроизводстве организации производится их классификация – распределение на группы по существующим признакам сходства или различия, т.е. составляется номенклатура дел. Для составления номенклатур используют

ся: утвержденный устав организации и положения о ее структурных подразделениях; схема классификации служебной документации; должностные инструкции, регламентирующие работу исполнителей; ведомственный или типовой перечень документальных материалов с указанием сроков их хранения; перечни документальных материалов, подлежащих приему на государственное хранение; номенклатура дел истекшего года, описи дел. Номенклатура дел в зависимости от организационного построения предприятия или учреждения, как правило, составляется по структурному или производственно-отраслевому принципу. По истечении календарного года, но не позднее 1-го апреля следующего года, дела текущего делопроизводства сдаются в архив организации.

В сфере физической культуры и спорта главной формой статистического учета и отчетности физкультурно-спортивных организаций является годовая отчетность по Форме N 1-ФК (рос.). Она включает разделы, содержащие информацию о ресурсном обеспечении и результатах физкультурно-оздоровительной и спортивной работы.

Раздел I. Спортивные сооружения и физкультурно-оздоровительные центры: наименование спортивных сооружений, их количество (единиц), единовременная пропускная способность (чел).

Раздел II. Финансирование: указывается сумма выделенных и израсходованных средств.

Раздел III. Физкультурные кадры: численность штатных сотрудников, всего, по отдельным ведомствам и функциональным группам, а также специалистов с высшим и средним образованием.

Раздел IV. Физкультурно-оздоровительная и спортивная работа. Здесь приводятся следующие отчетные данные:

- число коллективов физкультуры всего, и в том числе, в общеобразовательных школах, в СПТУ, ССУЗах, ВУЗах, на предприятиях, учреждениях, организациях, по месту жительства;
- число занимающихся (в секциях и группах физкультурно-оздоровительной направленности), а также тех, кто занимается в платных абонементных группах;
- число посещающих учебные занятия по физической культуре.

Но спортивному менеджеру приходится пользоваться, в ходе своей деятельности, не только экономической или статистической информацией. Ведя переговоры, руководя рекламной компанией или маркетинговыми исследованиями ему приходится пользоваться интеллектуальной информацией, часто в виде сообщений. Сделаем несколько замечаний по этому поводу.

1. Сообщение представляет собой последовательность отдельных выделяемых и определяемых элементов, поступающих к индивидууму из окружающего мира.

2. Сообщение можно охарактеризовать количеством оригинальности, которую оно приносит тому или иному получателю. Эта оригинальность "разбавлена" дополнительными знаками, являющимися избыточными по сравнению с тем их числом, которое абсолютно необходимо для передачи того же

количества информации.

3. Степень оригинальности сообщения можно измерить логарифмом величины непредсказуемости размещения знаков сообщения, причем предполагается, что эти знаки известны и узнаны получателем. Иначе говоря, это логарифм числа возможных сообщений, обладающих той же статистической структурой, что и данное, выбранное среди этих вариантов отправителем сообщения.

4. Относительное превышение количества знаков по сравнению с некоторым их идеальным количеством характеризуется величиной, которая называется избыточностью.

5. Можно считать, что одной из основных характеристик человека-получателя сообщений является наличие какого-то максимума количества информации, или оригинальности сообщения, которое он способен воспринять за единицу времени. Если данное сообщение превышает эту норму, человек вынужден отказаться от восприятия общей формы и прибегнуть к выделению и запоминанию отдельных деталей.

6. Если норма оригинальности сообщения намного превышает объем восприятия получателя, то сообщение "захлестывает" последнего, он теряет к нему интерес и его внимание ослабевает.

7. И наоборот, если сообщение несет слишком мало оригинальности, то и в этом случае человек теряет к нему интерес, поскольку оно не дает ему никаких сведений о действительности.

8. Отсюда следует, что, для того чтобы быть интересным или привлекательным для получателя, сообщение должно быть расположено в некоторой промежуточной зоне, характеризуемой определенным оптимальным значением избыточности, при котором сообщение обладает максимальной коммуникативной ценностью.

9. При передаче человеку интеллектуальной информации создатели средств массовой коммуникации должны руководствоваться правилом эффективности, требующим соответствия нормы оригинальности сообщения количеству информации, приемлемому для получателя. Конкретные соотношения, обеспечивающие выполнение этого правила эффективности, определяются интеллектуальным и культурным уровнем того слоя общества, которому адресовано сообщение.

10. Для обеспечения эффективности передачи сообщения его можно видоизменить, например, при чрезвычайной концентрации оригинальности "упаковать" его в большее число знаков. Как правило, эту работу выполняют "оформители" ("producteurs"), которые выступают в роли посредников между источником и массовой аудиторией.

11. Процессы восприятия и сохранения в памяти на различных уровнях подвержены благоприятному или неблагоприятному воздействию глубоко лежащих факторов, раскрываемых в социальном или индивидуальном психоанализе (как правило, на уровне подсознания).

12. Знание всего вышеперечисленного должно быть положено в основу методов, которые будут применять "инженеры по технике эмоционального воз-

действия", с тем чтобы обеспечить наибольшую эффективность передачи сообщений максимальному числу получателей и наилучшее сохранение этих сообщений в их памяти.

В стране сформирована единая система получения социально-экономической информации, включающая информационные органы, как в центре, так и на местах. Так, автоматизированный банк данных по физической культуре и спорту (АБид-ФИС) содержит информацию по следующим направлениям функционирования физической культуры и спорта: общие вопросы (управление, подготовка кадров); физкультурно-оздоровительная работа с населением; массовый спорт, спорт высших достижений; материально-техническая база; спортивные соревнования; олимпийское движение; планирование и организация спортивных мероприятий. Это общегосударственная база данных. Эффективный менеджмент - проектный, финансовый и т.д. - подразумевает наличие и использование необходимой и достаточной информации об объекте воздействия - физической культуре и спорте как системе и отдельных ее подсистемах и элементах. В Германии, например, созданы и широко используются такие базы данных, как SPOLIT, SPOFOR, SPOMEDIA и т.д. В нашей стране информационное обеспечение отрасли составляет желать лучшего, но на настоящий момент определены следующие основные параметры отраслевой базы данных "Физическая культура и спорт России": А) информация о состоянии и развитии отрасли относится к 1991-1997 годам и будет расширяться по двум направлениям - перспективному и ретроспективному; Б) в качестве основных локальных баз данных выделены "Здоровье", "Инвентарь", "Наука", "Образование", "Орган управления", "Организация", "Сооружение", "Соревнование", "Спортсмен", "Специалист", "Спортивное право", "Финансы" и др.; В) каждая из локальных баз данных представляет собой многоуровневую систему информации (например, база данных "Спортивное право" включает три подсистемы - международное, национальное и российское спортивное право); Г) сочетание структурного и функционального компонентов как локальных, так и отраслевой базы данных обеспечивается за счет наличия в них различной по содержанию информации - мировоззренческой, концептуальной, методологической, фактографической и др. К настоящему времени собрано, обработано и включено в отраслевую базу данных, а, следовательно, может быть использовано потребителями более 50 тыс. разнообразных документов, характеризующих различные стороны развития физической культуры и спорта в России, для принятия научно обоснованных управленческих решений и проведения НИР по различным направлениям.

Причем как сочетаются, дополняются, совместно используются эти базы представляется на сегодня не ясным (имеется в виду АБид ФИС и отраслевая база данных).

На практике информационное взаимодействие разноуровневых физкультурно-спортивных организаций в плане отчетных данных мало изменилось, а все остальные аспекты, особенно информация сверху вниз, сильно сократилась.

## Лекция 4.

### 1.3. Правовые основы менеджмента в сфере физической культуры и спорта.

Не только спортивный менеджер, но и каждый российский специалист сферы физической культуры и спорта, отвечающий современным требованиям к профессиональной подготовке, должен обладать хотя бы на информационном уровне знаниями правовых основ, содержащихся в различных нормативно-правовых актах.

В последние годы в России активизировалась законодательная деятельность в области физической культуры и спорта. Принято и введено в действие достаточно много правовых актов. Акт (лат. *actus*) - документ, издаваемый государственными органами или должностными лицами (либо общественной организацией в пределах ее компетенции), который содержит обязательные к исполнению предписания постоянного или временного действия, рассчитанные на многократное применение (такие акты называют еще нормативными). Условно все законодательные акты, принятые в России и касающиеся деятельности спортивного менеджера, можно разделить на четыре большие группы:

#### 1. ЗАКОНОДАТЕЛЬНЫЕ АКТЫ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ.

##### 1.1. Конституция РФ (принята всенародным голосованием 12.12.1993 г.).

###### Статья 41.

1. Каждый имеет право на охрану здоровья и медицинскую помощь.

2. В РФ финансируются федеральные программы охраны и укрепления здоровья населения, ... поощряется деятельность, способствующая укреплению здоровья человека, развитию физической культуры и спорта.

###### Статья 72.

1. В совместном ведении РФ и субъектов РФ находятся:

е) общие вопросы воспитания, образования, науки, культуры, физической культуры и спорта;

###### Статья 76.

2. По предметам совместного ведения РФ и субъектов РФ издаются федеральные законы и принимаемые в соответствии с ними законы и иные нормативные правовые акты субъектов РФ.

5. Законы и иные нормативные правовые акты субъектов РФ не могут противоречить федеральным законам... В случае противоречия между федеральным законом и иным актом, изданным в РФ, действует федеральный закон.

##### 1.2. Основы законодательства РФ об охране здоровья граждан (22.07.1993 г.; N 5487-1).

###### Статья 20. Право граждан на медико-социальную помощь.

Дети, подростки, учащиеся, инвалиды и пенсионеры, занимающиеся физической культурой, имеют право на бесплатный медицинский контроль.

##### 1.3. О рекламе (18.07.1995 г.; N 108-ФЗ).

###### Статья 16. Особенности рекламы отдельных видов товаров.

1. реклама алкогольных напитков, табака и табачных изделий, распро-

страняемая любыми способами, не должна:

распространяться в детских, учебных, медицинских, спортивных, культурных организациях, а также ближе 100 метров от них.

1.4. О благотворительной деятельности и благотворительных организациях (11.08.1995 г.; N 135-ФЗ).

Статья 2. Цели благотворительной деятельности.

1. Благотворительная деятельность осуществляется в целях:

содействия деятельности в сфере профилактики и охраны здоровья граждан, а также пропаганды здорового образа жизни, улучшения морально-психологического состояния граждан;

содействия деятельности в сфере физической культуры и массового спорта;

Статья 15. Источники формирования имущества благотворительных организаций.

Источниками формирования имущества благотворительной организации могут являться:

поступления от деятельности по привлечению ресурсов (проведение компаний по привлечению благотворителей и добровольцев, включая организацию развлекательных, культурных, спортивных и иных массовых мероприятий...)

1.5. О социальной защите инвалидов в РФ (24.11.1995 г.; N 181-ФЗ).

Статья 4. Компетенция федеральных органов государственной власти в области социальной защиты инвалидов.

К ведению федеральных органов государственной власти в области социальной защиты инвалидов относится:

16) содействие в работе всероссийских общественных объединений инвалидов и оказание им помощи;

17) установление федеральных льгот, в том числе по налогообложению, организациям независимо от организационно-правовых форм и форм собственности, которые инвестируют средства в сферу социальной защиты инвалидов, производят специальные промышленные товары,...предоставляют услуги...;

Статья 26. Государственное стимулирование участия предприятий и организаций в обеспечении жизнедеятельности инвалидов.

Государственная поддержка (в том числе предоставление налоговых и иных льгот) предприятий и организаций, производящих промышленные товары, технические средства и приспособления для инвалидов, обеспечивающих занятость инвалидов, оказывающих медицинскую помощь, услуги в сфере образования, осуществляющих санаторно-курортное лечение, бытовое обслуживание и создающих условия для занятий физической культурой и спортом, организации досуга инвалидов, инвестирующих более 30 % прибыли в проекты, обеспечивающие жизнедеятельность инвалидов, в научные и опытно-конструкторские разработки технических средств реабилитации инвалидов, а также протезно-ортопедических предприятий, лечебно-производственных (трудовых) мастерских и подсобных сельских хозяйств

учреждений социальной защиты населения, государственного предприятия "Национальный фонд содействия инвалидам РФ" осуществляется в порядке и на условиях, предусмотренных законодательством РФ.

Статья 31. Порядок сохранения льгот, установленных инвалидам.

Организации независимо от организационно-правовых форм и форм собственности предоставляют инвалидам льготы по оплате лекарств, санаторно-курортного лечения; по транспортному обслуживанию, кредитованию, приобретению, строительству, получению и содержанию жилья; по оплате коммунальных услуг, услуг учреждений связи, предприятий торговли, культурно-зрелищных и спортивно-оздоровительных учреждений в соответствии с законодательством РФ.

1.6. Уголовный Кодекс РФ (13.06.1996 г.; N 64-ФЗ).

Статья 184. Подкуп участников и организаторов профессиональных спортивных соревнований и зрелищных коммерческих конкурсов.

1. Подкуп спортсменов, спортивных судей, тренеров, руководителей команд и других участников или организаторов профессиональных спортивных соревнований, а равно организаторов или членов жюри зрелищных коммерческих конкурсов в целях оказания влияния на результаты этих соревнований или конкурсов наказываются обязательными работами на срок от 120 до 180 часов, либо строительными работами на срок от 6 месяцев до 1 года, либо арестом на срок до 3 месяцев.

2. То же деяние, совершенное неоднократно или организованной группой, наказывается лишением свободы на срок до 5 лет.

3. Незаконное получение спортсменами денег, ценных бумаг или иного имущества, переданных им в целях оказания влияния на результаты указанных соревнований, а равно незаконное пользование спортсменами услугами имущественного характера, предоставленного им в тех же целях, наказываются штрафом в размере от 200 до 500 минимальных размеров оплаты труда или в размере заработной платы, или иного дохода осужденного за период от 2 до 5 месяцев, либо лишением права занимать определенные должности или заниматься определенной деятельностью на срок до 3 лет, либо арестом на срок от 4 до 6 месяцев.

4. Незаконное получение денег, ценных бумаг или иного имущества, незаконное пользование услугами имущественного характера спортивными судьями, тренерами, руководителями команд и других участников или организаторов профессиональных спортивных соревнований, а равно организаторов или членов жюри зрелищно-коммерческих конкурсов в целях, указанных в части 3 настоящей статьи, наказываются лишением свободы сроком до 2 лет с лишением права занимать определенные должности или заниматься определенной деятельностью сроком до 3 лет.

1.7. Основы законодательства РФ о физической культуре и спорте (1999 г.).

Основы законодательства РФ о физической культуре и спорте устанавливают общие принципы правового регулирования отношений в области физической культуры и спорта - важной составляющей культуры народа, являю-

щейся совокупностью духовных и материальных ценностей, создаваемых, развиваемых и используемых обществом в процессе физического воспитания в целях укрепления здоровья населения РФ.

Статья 2. Цели и задачи законодательства РФ о физической культуре и спорте.

1. Законодательство РФ о физической культуре и спорте направлено на всестороннее развитие человека, утверждение здорового образа жизни, формирование потребности в физическом и нравственном совершенствовании, создание условий для занятий любыми видами физической культуры и спорта, организации профессионально-прикладной подготовки, профилактики заболеваний, вредных привычек и правонарушений.

2. Задачами законодательства РФ в области физической культуры и спорта являются:

а) обеспечение и защита прав граждан на занятие физической культурой и спортом;

б) создание правовых гарантий для функционирования и развития системы физической культуры и спорта РФ;

в) определение прав, обязанностей и ответственности физических и юридических лиц в области физической культуры и спорта, а также правовое регулирование их отношений в данной сфере.

Статья 3. Права граждан в области физической культуры и спорта и их государственные гарантии.

1. Граждане РФ имеют право на занятия физической культурой и спортом (в том числе спортом как профессией), объединение в организации (объединения) физкультурно-оздоровительной и спортивной направленности, участие в управлении физкультурно-спортивным движением.

2. В целях обеспечения этих прав государство финансирует занятия физической культурой и спортом в соответствии с утвержденными государственными программами, научные исследования в этой области, разрабатывает программы физического воспитания всех групп населения, осуществляет контроль за их реализацией, развивает физкультурно-спортивную индустрию, организует подготовку и переподготовку специалистов, осуществляет правовую защиту интересов граждан в области физической культуры и спорта, поощряет стремление граждан быть здоровыми и вести здоровый образ жизни.

Статья 4. Компетенция РФ в области физической культуры и спорта.

В области физической культуры и спорта ведению РФ в лице ее федеральных органов государственной власти и управления подлежат:

1) формирование и осуществление федеральной и внешней политики в области физической культуры и спорта;

2) разработка и реализация федеральной программы развития физической культуры и спорта и иных федеральных программ в этой области с учетом социально-экономических, демографических и других условий и особенностей;

3) формирование Государственного фонда физической культуры и спорта

РФ;

4) установление:

а) федеральных нормативов финансирования физической культуры и спорта;

б) федеральных требований к спортивным сооружениям в части строительных норм и правил;

в) образовательного ценза для работников физической культуры и спорта;

г) нормативов физической подготовленности различных групп населения;

д) порядка признания (и его отмены) организаций (объединений) физкультурно-оздоровительной и спортивной направленности, участвующих от лица РФ в международных спортивных связях;

5) прямое финансирование:

а) научных исследований в области физической культуры и спорта в соответствии с федеральной программой развития физической культуры и спорта;

б) спортивных сооружений, центров спортивной подготовки и государственных физкультурно-спортивных организаций (объединений) федерального значения;

в) подготовки и выступления (включая научно-медицинское обеспечение) в официальных международных соревнованиях под Государственным флагом РФ сборных команд, формируемых признанными в установленном порядке организациями (объединениями) физкультурно-оздоровительной и спортивной направленности;

б) организация федеральной системы подготовки и переподготовки специалистов в области физической культуры и спорта;

7) научно-методическое обеспечение системы физической культуры и спорта, организация издания научной, учебной и популярной литературы по физической культуре и спорту в соответствии с федеральной программой развития физической культуры и спорта;

8) контроль выполнения федерального законодательства в области физической культуры и спорта.

Статья 5. Компетенция республик в составе РФ, автономной области, автономных округов, краев, областей, городов Москвы и Санкт-Петербурга в области физической культуры и спорта.

Республики в составе РФ, автономная область, автономные округа, края, области, города Москва и Санкт-Петербург самостоятельно и в полном объеме осуществляют развитие физической культуры и спорта, включая международные спортивные связи, по всем вопросам, кроме отнесенных к ведению РФ.

Статья 6. Компетенция органов местного самоуправления в области физической культуры и спорта.

Органы местного самоуправления осуществляют развитие физической культуры и спорта в пределах компетенции, установленной Законом РФ "О местном самоуправлении в РФ".

Статья 7. Государственные органы управления физической культурой и

спортом в РФ.

1. В РФ создаются и действуют федеральные, республиканские (республик в составе РФ), автономной области, автономных округов, краевые, областные, городов Москвы и Санкт-Петербурга государственные органы управления физической культурой и спортом.

3. Местные органы управления физической культурой и спортом создаются по решению соответствующих органов местного самоуправления.

Статья 10. Пропаганда физической культуры и спорта.

2. Не допускать пропаганды в спорте культа жестокости и насилия, унижения человеческого достоинства, использования запрещенных стимуляторов, наносящих вред здоровью человека; запрещается реклама алкогольных напитков и табачных изделий во время трансляции по каналам телевидения и радиовещания физкультурно-оздоровительных и спортивных программ.

Статья 11. Понятие физической культуры.

1. Система физической культуры представляет собой совокупность государственных и общественных форм деятельности, осуществляемой в целях физического воспитания населения.

Статья 14. Физическая культура в учреждениях, организациях, на предприятиях и в их объединениях.

1. Администрация учреждения, организации, предприятий и их объединений обязана создавать работникам условия для реализации их права на занятия физической культурой, включая реабилитационные и профессионально-прикладные занятия в режиме рабочего дня, послетрудовое восстановление, профилактические занятия, спортивно-массовую работу, спортивно-оздоровительный туризм.

2. Порядок создания и использования материальной базы для занятий физической культурой, финансирования и обеспечения специалистами индивидуальных и коллективных занятий работников и членов их семей определяется коллективными и трудовыми договорами (контрактами).

Статья 15. Физическая культура по месту жительства и в местах массового отдыха.

Создание условий для занятий физической культурой населения по месту жительства и в местах массового отдыха осуществляется органами местного самоуправления за счет средств местных бюджетов в соответствии с государственными нормативами финансирования программ развития физической культуры и спорта.

Статья 18. Физическая культура и спорт инвалидов.

2. Местная администрация обеспечивает создание условий для занятий инвалидов физической культурой и спортом на физкультурно-оздоровительных и спортивных сооружениях за счет местного бюджета.

Статья 20. Соблюдение правил безопасности, охрана здоровья, чести и достоинства граждан при проведении занятий физической культурой и спортом, спортивных соревнований и физкультурно-спортивных зрелищных мероприятий.

3. Администрация физкультурно-оздоровительных и спортивных сооруже-

ний обеспечивает надлежащее техническое оборудование мест проведения занятий и соревнований в соответствии с правилами техники безопасности и санитарно-гигиеническими нормами и несет ответственность, установленную законами РФ, за вред, причиненный здоровью лиц, занимающихся физической культурой и спортом, и зрителей.

#### Статья 21. Понятие спорта.

1. Спорт - обобщенное понятие одного из компонентов физической культуры общества, исторически сложившегося в форме соревновательной деятельности и специальной практики подготовки человека к соревнованиям.

2. Спортивная деятельность ориентирована на совершенствование физической подготовленности, духовных и волевых качеств личности, на организацию физкультурно-спортивных зрелищных мероприятий и досуга населения.

Статья 22. Спорт высших достижений. Подготовка спортсменов высокого класса.

1. Спорт высших достижений - сфера спорта, обеспечивающая раскрытие потенциальных возможностей человека, достижение высоких спортивных результатов, установление рекордов, организацию спортивно-зрелищных мероприятий.

4. Специализированные организации по подготовке спортсменов высокого класса могут быть государственными, муниципальными, негосударственными, в том числе частными и общественных объединений.

6. Подготовка к международным соревнованиям спортсменов высокого класса, включенных федерацией по виду спорта в состав сборной команды РФ, финансируется за счет средств, выделяемых из бюджета РФ.

#### Статья 23. Профессиональный спорт.

1. Профессиональный спорт - коммерческо-спортивная деятельность, предусматривающая экономическую эффективность и высокую информационно-развлекательную ценность спортивно-зрелищных мероприятий.

2. Гражданин РФ имеет право заниматься профессиональным спортом в качестве спортсмена или судьи по виду спорта, как на территории РФ, так и в других государствах.

#### Статья 25. Финансирование физической культуры и спорта.

3. Поступления из внебюджетных источников не являются основанием для сокращения бюджетных отчислений на развитие физической культуры и спорта.

4. Доля расходов на цели развития спорта высших достижений устанавливается не более 30 % средств, направленных на развитие физической культуры и спорта.

#### Статья 28. Физкультурно-оздоровительные и спортивные сооружения.

1. Строительство в жилых районах физкультурно-оздоровительных и спортивных объектов осуществляется за счет средств местных бюджетов, направленных на жилищное строительство.

4. Не допускается ... ликвидация физкультурно-оздоровительных и спортивных сооружений без создания в пределах той же территории (района) равноценных сооружений.

Статья 30. Товары физкультурно-оздоровительного, спортивного и туристического назначения.

Изделия, оборудование и технические средства физкультурно-оздоровительного, спортивного и туристического назначения, независимо от способов их изготовления и форм реализации, относят к группе товаров народного потребления и входят в перечень товаров, освобожденных от налога на добавленную стоимость в соответствии с законами РФ.

Статья 34. Охрана здоровья граждан при занятиях физической культурой и спортом.

Гражданам, здоровью которых причинен вред в связи с занятиями физической культурой и спортом в организованной форме, гарантируется в полном объеме медицинская, социальная, бытовая и профессиональная реабилитация в установленном порядке и дополнительно за счет средств Государственного фонда физической культуры и спорта РФ.

## 2. ЗАКОНОДАТЕЛЬНЫЕ АКТЫ СУБЪЕКТОВ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ.

2.1. Закон города Москвы "О внесении изменений и дополнений в статью 2 Закона города Москвы "О ставках и льготах по налогу на прибыль" (18.10.1995 г.; N 22).

2. Сумма налога на прибыль уменьшается на величину фактически произведенных затрат, связанных с:

...

- развитием и расширением производственной базы и материально-технического обеспечения спортивных сооружений и детско-юношеских спортивных школ.

Сумма налога на прибыль уменьшается на фактически произведенные затраты; при этом величина указанной льготы может составлять до 100 % суммы налога на прибыль, зачисляемого в городской бюджет.

2.2. Закон города Москвы о физической культуре и спорте (26.06.1996 г.; N 20).

Настоящий Закон устанавливает принципы правового регулирования отношений в области физической культуры и спорта в городе Москве, определяет систему организации управления физической культурой и спортом, создает правовую базу для функционирования физкультурно-оздоровительных и спортивных организаций, участвующих в реализации городских программ, разрабатываемых в соответствии с настоящим Законом, гарантирует право жителей Москвы на занятия физической культурой и спортом.

Статья 1. Общие положения.

1.1. В целях настоящего Закона под физкультурно-спортивными организациями понимаются коммерческие и некоммерческие организации независимо от их организационных форм и форм собственности, основным видом деятельности которых является оказание услуг в области физической культуры и спорта.

Статья 2. Компетенция города Москвы в области физической культуры и

спорта.

В области физической культуры и спорта ведению города Москвы в лице ее городских органов государственной власти и управления подлежат:

2.4. Формирование, координация, поддержка и стимулирование деятельности городской системы организации и управления физкультурно-спортивным движением.

2.5. Формирование внебюджетного фонда физической культуры и спорта города Москвы и организационная поддержка его деятельности.

2.6. Установление:

2.6.1. Городских нормативов дополнительного финансирования физической культуры и спорта.

2.7. Прямое финансирование:

2.7.1. Городских физкультурно-оздоровительных программ и мероприятий по развитию физической культуры и спорта.

2.7.2. Городской государственной системы подготовки и переподготовки специалистов в области физической культуры и спорта.

2.10. Создание единой городской системы информационного обеспечения и пропаганды в области физической культуры и спорта.

Статья 7. Физкультурно-оздоровительные и спортивные сооружения.

7.2. Физкультурно-оздоровительные и спортивные сооружения, находящиеся на территории города Москвы, независимо от ведомственной принадлежности и форм собственности входят в единую систему обеспечения населения города спортивной базой для занятий физической культурой и спортом, по своему назначению делятся на городские государственные и районные (муниципальные), а их деятельность поддерживается городскими и районными органами власти, включая льготное налогообложение.

Статья 10. Финансирование физической культуры и спорта в городе Москве.

10.1. Источниками финансирования физической культуры и спорта в городе Москве являются бюджет города, средства Фонда развития физической культуры и спорта Москвы, средства внебюджетных фондов развития административных округов и районов города, средства от хозяйственной деятельности спортивных сооружений, часть средств от всех направляемых в бюджет города Москвы видов налогов, взыскиваемых с физкультурно-спортивных организаций, спортивных сооружений, оказывающих населению физкультурно-оздоровительные и спортивные услуги, с предприятий, выпускающих продукцию и товары спортивного назначения, с организаторов физкультурно-спортивных зрелищных мероприятий, получающих доходы от продажи прав на телевизионную трансляцию указанных мероприятий и размещение рекламы во время их проведения, а также часть направляемых в бюджет города Москвы средств от проведения всех видов лотерей в размере, ежегодно определяемом Московской городской думой при утверждении бюджета, добровольные взносы учреждений, организаций, предприятий и их объединений, физических лиц и другие поступления, не противоречащие законодательству РФ.

10.2. Ассигнования на финансирование физической культуры и спорта указываются в бюджете города Москвы отдельной строкой в объеме до 1 % бюджета города Москвы.

2.3. Закон Тульской области о физической культуре и спорте (принят Тульской областной Думой 25.12.97 г.).

Статья 3. Права граждан, проживающих на территории области, в сфере физической культуры и спорта и их государственные гарантии.

1. Граждане, проживающие на территории области, имеют право на занятия физической культурой и спортом (в том числе спортом как профессией), на участие в соревнованиях, объединение в организации физкультурно-оздоровительной направленности, участие в управлении физкультурно-спортивным движением.

2. В целях обеспечения этих прав исполнительный орган государственной власти области и органы местного самоуправления финансирует за счет бюджетных средств и внебюджетных источников занятия физической культурой и спортом, специальные программы, прикладные и фундаментальные научные исследования, организует подготовку и переподготовку специалистов, осуществляют правовую защиту граждан в области физической культуры и спорта, развивают физкультурно-спортивную индустрию.

Статья 4. Компетенция органов государственной власти области в сфере физической культуры и спорта.

1. Тульская область как субъект РФ самостоятельно, в полном объеме осуществляет развитие физической культуры и спорта, включая международные спортивные связи, по всем вопросам, кроме отнесенных к ведению РФ.

2. В компетенцию областной Думы входит:

1) определение государственной политики в развитии физической культуры и спорта в области, принятие законодательных и иных нормативных актов по вопросам физической культуры и спорта;

2) утверждение бюджетного финансирования физической культуры и спорта;

3) контроль за использованием бюджетных ассигнований, направленных на развитие физической культуры и спорта из областного бюджета;

4) предоставление налоговых льгот учреждениям физической культуры и спорта, организациям всех форм собственности, направляющим свои средства на физическую культуру и спорт;

5) регулирование отношений областной и муниципальной собственности в системе физкультуры и спорта;

6) контроль за отчуждением объектов физической культуры и спорта, находящихся в областной собственности.

3. В компетенцию исполнительного органа государственной власти области входит:

1) планирование, организация, осуществление контроля за деятельностью государственного органа управления физической культурой и спортом и иных организаций данного профиля;

2) установление областных нормативов финансирования для организации физкультурно-массовой, оздоровительной и спортивной работы;

3) контроль за использованием по прямому назначению государственных объектов физической культуры и спорта;

4) контроль за установленными требованиями к спортивным сооружениям в части строительных норм и правил, эффективности загрузки, санитарных норм, а также по охране жизни и здоровья лиц, находящихся на спортивных сооружениях;

5) установление областных нормативов минимальной обеспеченности жилых районов физкультурно-оздоровительными и спортивными сооружениями;

6) разработка и исполнение целевых комплексных программ развития физкультуры и спорта;

7) финансирование исследований в области физической культуры и спорта в соответствии с областной программой развития физической культуры и спорта;

8) организация научно-методического и информационного обеспечения системы физической культуры и спорта в области и содействие изданию литературы по физической культуре и спорту;

9) организация системы подготовки и переподготовки специалистов в области физической культуры и спорта.

Статья 6. Органы управления физической культурой и спортом.

1. Областной государственный орган управления физической культурой и спортом создается постановлением губернатора - главы исполнительного органа государственной власти области и осуществляет свою деятельность в соответствии с настоящим Законом и иными правовыми актами.

Статья 14. Финансирование физической культуры и спорта.

1. Источниками финансирования физической культуры и спорта в области являются областной бюджет, местные бюджеты, средства фондов физической культуры и спорта, средства учреждений, организаций, предприятий и их объединений, в том числе, общественных объединений физкультурно-оздоровительной и спортивной направленности, а также средства от спортивного маркетинга, включая доходы от продажи прав на рекламу и телевизионную трансляцию спортивно-зрелищных мероприятий, отчислений от продажи товаров со спортивной символикой, средства государственного социального страхования, благотворительные пожертвования организаций и граждан и другие поступления, не противоречащие законодательству РФ.

2. Ассигнования на финансирование физической культуры и спорта указываются в областном бюджете отдельной строкой.

5. Предприятиям и организациям независимо от формы собственности, направляющим часть свободных средств на поддержку и развитие материальной базы физической культуры и спорта, содержание спортивных команд и спортсменов предоставляются налоговые льготы в порядке, предусмотренным Законом Тульской области "Об основах налоговой системы Тульской области".

7. Для физкультурно-спортивных организаций области независимо от ведомственной принадлежности и форм собственности могут устанавливаться льготные тарифы на электрическую, тепловую энергию, водоснабжение и водоотведение.

9. Суммы благотворительной и спонсорской помощи, полученные организациями и предприятиями независимо от их формы собственности и направленные на развитие физической культуры и спорта, не облагаются налогом на прибыль в части, зачисляемой в областной бюджет.

Статья 19. Льготные физкультурно-спортивные услуги.

1. Детям из многодетных и малообеспеченных семей, инвалидам, детям-сиротам, участникам Великой Отечественной войны, лицам, приравненным к ним, физкультурно-спортивные услуги предоставляются, как правило, бесплатно, детям дошкольного и школьного возраста - на льготных условиях.

2. Перечень физкультурно-спортивных услуг и категорий граждан, пользующихся физкультурно-спортивными услугами бесплатно или на льготных основаниях, а также размер предоставляемых льгот устанавливаются органами местного самоуправления.

3. СОЗАКОННЫЕ АКТЫ.

3.1. Декларация прав и свобод человека и гражданина (Постановление Верховного Совета РСФСР 22.11.1991 г.; N 1920-1).

Статья 25.

(1) Каждый имеет право на квалифицированную медицинскую помощь в государственной системе здравоохранения. Государство принимает меры, направленные на развитие всех форм оказания медицинских услуг, включая бесплатное и платное медицинское обслуживание, а также медицинское страхование; поощряет деятельность, способствующую экологическому благополучию, укреплению здоровья каждого, развитию физической культуры и спорта.

3.2. Об использовании объектов социо-культурного и коммунально-бытового назначения приватизируемых предприятий (Указ Президента РФ от 10.01.1993 г.; N 8).

В целях сохранения функционального назначения и установления порядка приватизации объектов социальной инфраструктуры постановляю:

1. При приватизации предприятий, находящихся в федеральной (государственной) собственности, по решению их трудовых коллективов в состав приватизируемого имущества могут быть включены находящиеся на балансе приватизируемого предприятия объекты социально-культурного назначения (здравоохранения, образования, культуры и спорта)... с обязательным сохранением их профиля...

3.3. О государственном регулировании спортивных и других лотерей (Указ Президента РФ от 01.11.1994 г.; N 2049).

В целях создания эффективной системы функционирования спортивных и других видов лотерей в РФ и устранения нарушений в их правовом регулировании постановляю:

2. В целях использования лотерей как основного внебюджетного источни-

ка поступления средств, направляемых на финансирование развития физической культуры и спорта в РФ:

рекомендовать Российской государственной телерадиокомпании "Останкино" предоставлять Национальному фонду спорта для проведения и освещения результатов спортивных лотерей еженедельно не менее 60 минут эфирного времени в часы наибольшего зрительского интереса с обязательным показом этих программ по каналам системы телевидения "Орбита".

3. Правительству РФ рассмотреть вопрос о выделении в 1995 году Национальному фонду спорта ссуды для развития спортивных лотерей в РФ.

3.4. Об упорядочении лотерейной деятельности в РФ (Указ Президента РФ от 19.09.1995 г.; N 955).

3.5. Временное положение о лотереях в РФ.

48. Объем призового фонда для коммерческих лотерей устанавливается в размере не менее 50 % к общему объему выручки.

49. Объем призового фонда целевых лотерей, доходы от которых направляются на развитие образования, культуры, физической культуры и спорта, медицины и здравоохранения, рекреации и туризма, литературы и искусства, народного творчества, приоритетных отраслей народного хозяйства, устанавливается в размере не менее 40 % к общему объему выручки.

3.6. Об установлении почетных званий РФ, утверждении положений о почетных званиях и описания нагрудного знака к почетным званиям РФ (Указ Президента РФ от 30.12.1995 г.; N 1341).

В целях поощрения граждан за высокое профессиональное мастерство и многолетний добросовестный труд постановляю:

1. Установить следующие почетные звания:..."Заслуженный работник физической культуры РФ"...

3.7. Положение о почетном звании "Заслуженный работник физической культуры РФ".

... работающим в области физической культуры и спорта 15 и более лет.

3.8. О дополнительных социальных гарантиях спортсменам, работникам физической культуры, спорта и туризма (Указ Президента РФ от 22.05.1996 г.; N 748).

2. Принять к сведению, что:

организация и финансирование дополнительного пенсионного обеспечения ветеранов спорта, работников физической культуры, спорта и туризма осуществляются без привлечения бюджетных ассигнований, за счет добровольных имущественных взносов физических и юридических лиц, а также иных поступлений.

3.9. О целевой спортивно-оздоровительной программе "Президентские состязания" (Указ Президента РФ от 07.06.1996 г.; N 823).

2. Правительству РФ:

- предусмотреть при подготовке проекта федерального бюджета на 1997 год выделение средств на реализацию целевой спортивно-оздоровительной программы "Президентские состязания".

4. ПОДЗАКОННЫЕ АКТЫ.

4.1. Положение о государственном комитете РФ по физической культуре и туризму (постановление Правительства РФ от 27.04.1995 г.; N 427).

1. Государственный комитет РФ по физической культуре и туризму (ГКФТ России) является федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим государственное управление, межотраслевую и межрегиональную координацию в сфере физической культуры, туризма, сохранения и развития курортного комплекса РФ.

10. Финансирование расходов на содержание центрального аппарата Государственного комитета РФ по физической культуре и туризму осуществляется за счет средств федерального бюджета, выделяемых на содержание федеральных органов исполнительной власти.

4.2. Устав Олимпийского комитета России (принят Олимпийским собранием 03.04 1997 г.).

Олимпийский комитет России (ОКР) является общероссийским союзом общественных объединений. ОКР представляет собой самостоятельное, добровольное, неправительственное, самоуправляемое, некоммерческое объединение физкультурно-оздоровительной и спортивной направленности, признанное Международным Олимпийским комитетом (МОК).

4.3. Устав общественно-государственного объединения "Всероссийское физкультурно-спортивное общество "Динамо" (принят X внеочередной конференцией 29 мая 1996 года).

4.4. Устав Российского футбольного союза (РФС) (утвержден внеочередной конференцией РФС 6 января 1995 года).

4.5. Процедурный регламент конференции Российского футбольного союза (РФС) (утвержден внеочередной конференцией РФС 6 января 1995 года).

4.6. Положение о центре лицензирования тренеров и судей по футболу.

4.7. Устав ассоциации "Профессиональная футбольная лига" (утвержден общим собранием ПФА 17 ноября 1995 года).

4.8. Учредительный договор ассоциации "Профессиональная футбольная лига".

4.9. Положение о почетных званиях "Заслуженный тренер России", "Заслуженный мастер спорта России", почетном знаке "За заслуги в развитии физической культуры и спорта" и знаке "Отличник физической культуры и спорта" (приказ ГКФТ 25 мая 1995 года, N 131).

Кроме перечисленных, к подзаконным актам относятся, как правило, инструкции (лат. *instructio* - наставление), издаваемые органами государственного управления (или утверждаемые его руководителем) в целях установления правил, регулирующих организационные, научно-технические, технологические, финансовые и иные специальные стороны деятельности учреждений, организаций, предприятий (их подразделений и служб), должностных лиц и граждан. Инструкция позволяет упорядочить работу аппарата управления, т.к. снимает неопределенность в вопросах о том, каким образом необходимо применять тот или иной законодательный акт, выполнять ту или иную работу и т.д. Разновидностью инструкций являются методические указания, рекомендации, методики и т.п.

Рассмотрев некоторые законодательные акты, действующие в сфере физической культуры и спорта, перейдем, на их примере, к понятию "структура законодательных актов". Т.е. как бы от частного к общему.

Законы, подзаконные акты и иные нормативные юридические акты и правила, действующие в РФ, образуют систему законодательства. В правовом государстве эта система должна представлять органичную целостность, концентрацию всего нормативного материала вокруг высшего звена иерархии актов - Закона и обеспечивать горизонтальные и вертикальные связи компонентов. Верховенство Закона относительно всех других видов правовых актов и норм - первое и наиважнейшее правило применения и использования законодательства. Закон - это принятый в особом порядке первичный правовой акт по основным вопросам жизни российского общества. В системе законов также имеется иерархия. Первенство принадлежит Конституции РФ, Федеративному договору, Основам законодательства РФ. Далее следуют своды и кодексы законов: например, Гражданский Кодекс РФ, Уголовный Кодекс РФ. К ним примыкают такие общие законы, как Закон "О собственности...", "О предприятии...", "О гражданстве..." и другие. Затем идут законы, регулирующие отдельные виды деятельности, например, Закон "Об изобретательской деятельности...", "О занятости...", а также, например, об управлении государством. Однако любой закон выше таких актов, как Указ Президента, Постановление Правительства, ведомственных актов министерств и государственных комитетов, местной администрации. В случае противоречия Указа Президента или Постановления Правительства закону - применяются нормы и положения закона.

Такую же систему актов образуют законы и нормативные акты органов власти и управления республик и субъектов Федерации. Законы республик и подзаконные акты этого уровня не должны противоречить законам РФ. В системе законов РФ и республик верховенство принадлежит Конституции и Основам законодательства, Гражданскому Кодексу. Таково правило федеративного устройства государства. В условиях коренной перестройки государственной системы РФ имеют место коллизии проблем государственного, экономического и национального суверенитета республик и субъектов Федерации. При этом нередки, также случаи, мягко говоря, коллизий принимаемых законов и законодательных актов.

## Лекция 5.

### 1.4. Физическая культура и спорт как социальная система в условиях рыночных отношений.

Как уже неоднократно говорилось, в настоящее время в нашей стране происходят глубокие экономические преобразования, суть которых состоит в отказе от прежних исключительно административных средств управления в любой сфере деятельности и переходе на рыночные механизмы функционирования и регулирования. Учитывая мнение американских социологов, которые полагают, что наиболее важным глубинным изменением современного спорта является его постепенное и непрерывное превращение в товар (продукт), т.е. процесс, когда социальные, психологические, физические и культурные аспекты спорта соединяются с коммерческими требованиями монополистического капитала, можно говорить о том, что и в отрасли физической культуры и спорта все большее развитие получают рыночные отношения. Таким образом, не смотря на то, что отрасль имеет четкую социально-педагогическую направленность и конечной ее целью является обеспечение потребности граждан в совершенствовании физических кондиций, развитии морально-волевых качеств, ее необходимо рассматривать как самоуправляемую систему, подчиняющуюся общим закономерностям управления. В предыдущей лекции, рассматривая правовые положения функционирования отрасли, мы обращали внимание на то, что отрасль физической культуры и спорта организована и построена исходя из условия самоуправления. Причем самоуправление проявляется, правда по-своему, на любом уровне управления от Госкомитета РФ до низовой физкультурно-спортивной организации.

С другой стороны физическая культура и спорт как социальная система опирается на систему социальных гарантий, установленную государством. Социальная гарантия - материальные и юридические средства, обеспечивающие реализацию конституционных социально-экономических и социально-политических прав членов общества. В области физической культуры и спорта, например, действуют следующие социальные нормы и нормативы (постановление Правительства РФ от 03.07.1996 г.; N 1063-р):

- 1) норматив обеспеченности спортивными сооружениями: спортивные залы - 3,5 тыс. кв. м. на 10 тыс. человек; плоскостные сооружения - 19494 кв. м. на 10 тыс. человек;
- 2) норматив единовременной пропускной способности спортивных сооружений - 1,9 тыс. чел. на 10 тыс. человек;
- 3) норматив производства товаров туристского и спортивного назначения (в ценах 1993 г.) - 15 тыс. руб. на 1 человека в год;
- 4) норматив охвата занимающихся в детских и юношеских спортивных школах - 20 % от числа детей и подростков в возрасте 6-15 лет;
- 5) норматив охвата занимающихся в системе подготовки спортивных резервов - 0,25 % от числа молодежи в возрасте 16-20 лет;
- 6) норматив численности тренерско-преподавательского состава – 26 чел. на 10 тыс. человек;
- 7) норматив потребности в санаторном обеспечении 58,7 коек на 10 тыс.

человек; 30,65 коек на 10 тыс. детей.

В той или иной степени задачи менеджмента в отрасли физической культуры и спорта и определяются вышеперечисленным.

Одним из важнейших свойств формирования, функционирования и развития менеджмента в отрасли физической культуры и спорта является ее единство, имеющее следующие основные проявления: единство принципов управления для всех ступеней и звеньев; единство организационных форм; единство реализации основных функций управления; единство в применении методов управления, единство основных требований к руководителям независимо от ранга и сферы их деятельности и т.д. При этом необходимо помнить, что единство не должно исключать индивидуальности, разнообразия частей и элементов системы.

В отрасли физической культуры и спорта, структура управления которой построена по иерархическому принципу, единство организационных форм управления, например, проявляется в наличии во всех субъектах РФ государственного органа управления отраслью, а разнообразие в том, что в субъектах РФ действуют различные государственные органы управления физической культурой, спортом и туризмом. В основном, это Комитеты по физической культуре и спорту. Этот орган управления характерен для почти всех областей, кроме Костромской, Липецкой, Магаданской, Московской, Мурманской, Пензенской, Пермской, Тамбовской, где имеется Комитет по физической культуре, спорту и туризму; в Ленинградской области - Комитет по физической культуре, спорту и делам молодежи; в Нижегородской - Департамент по туризму и спорту; в Ростовской и Смоленской - Департамент по физической культуре и спорту; в Рязанской - Комитет по делам молодежи, физической культуре и спорту; в Ярославской - Комитет по поддержке физической культуры и спорта. В других субъектах РФ встречаются также: Государственные комитеты по физической культуре и спорту; Государственный комитет по спорту, делам молодежи и туризму; Государственные комитеты по физической культуре, спорту и туризму; Государственный комитет по молодежной политике, спорту, туризму и альпинизму; Комитет по делам молодежи, физической культуре и спорту; Департамент по делам молодежи, физической культуре и спорту; Департамент по физической культуре и спорту при Министерстве культуры; Министерство физической культуры, спорта и туризма; Министерство по физической культуре и спорту; Министерство по делам молодежи, туризма, физической культуры и спорта (республики в составе РФ); Комитет по делам молодежи и спорта; Комитет по содействию олимпийскому движению (автономные округа).

На первой лекции были рассмотрены общие понятия теории управления социально-экономическими процессами; теперь остановимся на их интерпретации для отрасли физической культуры и спорта.

Закономерности:

1. Единство принципов управления на всех ступенях народного хозяйства.
2. Достижение и сохранение пропорциональности, оптимальной соотносительности частей системы.

3. Достижение непрерывности, ритмичности в процессе управления.
4. Оптимальное сочетание централизации и децентрализации в управлении.
5. Оптимальная звенность структурных подразделений в управляющей и управляемой системах.

Принципы:

1. Демократический централизм.
2. Единство политического и хозяйственного руководства (для государственного сектора).
3. Плановость.
4. Научность.
5. Эффективность и оптимальность.
6. Материальное и моральное стимулирование труда.
7. Правильный подбор, наиболее рациональная расстановка кадров.

Методы:

1. Экономические (планирование, технико-экономический анализ, ценообразование, стимулирование деятельности) мы с вами будем рассматривать в учебном курсе "Экономика физической культуры и спорта" и сейчас на них я останавливаться не буду.

2. Организационно-распорядительные:

- организационное воздействие (оно отражает статику управления), представляющее собой построение и законодательное оформление структуры управления отраслью физической культуры и спорта;

- распорядительное воздействие (оно отражает динамику управления), издаваемые распоряжения, указания, директивы, являющиеся следствием принятия решений на любом уровне управления отраслью физической культуры и спорта.

3. Социально-психологические. Наличие людей в процессе управления предполагает наличие не только объективных, но и субъективных факторов, в частности социально-психологических. Учитывая их важность вообще и в большой степени для отрасли физической культуры и спорта, этим методам уделим наибольшее внимание на нескольких лекциях, в том числе сегодня.

4. Административно-правовые. Эти методы в их экономической направленности так же будут рассмотрены в последующих курсах. Здесь, кроме того, что было изложено в предыдущей лекции, нужно иметь в виду: кроме Государственных административно-правовых методов, на уровне конкретной организации действуют свои, естественно не противоречащие законодательству, административные и правовые методы, которые определены внутренними документами. Наиболее часто встречающиеся связаны с системой "поощрений и наказаний", принятой на предприятии, организацией производственной деятельности, регламентацией времени работы и отдыха и т.п.

Управленческие отношения в сфере физической культуры и спорта устанавливаются и осуществляются на всех уровнях иерархии управления внутри отрасли, а также между данной отраслью и смежными отраслями. Их можно условно подразделить на властные отношения и отношения со-

трудничества. Последние складываются в том случае, когда взаимодействуют менеджеры одного уровня при решении общей задачи. Это частный случай управленческих отношений и сейчас мы не будем его подробно рассматривать. Обратим внимание на властные отношения, для чего вначале рассмотрим природу их возникновения.

Предприятие (в том числе физкультурно-спортивной направленности), как разновидность социальной организации, - это функционально-целевая общность с присущей ей социальной структурой, каналами коммуникации, ориентации, координации, управления и контроля, формирующаяся на основе разделения труда, специализации функций и иерархизированной системой взаимодействия между индивидами, группами и структурными подразделениями для удовлетворения социальных потребностей индивидов и общества.

Как видно из этого определения, основными элементами социальных систем являются индивиды, их связи, взаимодействия и отношения. В рамках социальной организации эти индивидуальные связи, взаимодействия и отношения не просто суммируются, а образуют новое - системное качество. Это особое качественное состояние, которое больше чем сумма составляющих его элементов. Откуда берется это дополнение? Что умножает силу организации? Социологи отмечают, что на базе соединения различных элементов организации в целое создается особый "организационный" или "кооперативный эффект". Можно назвать три основных его составляющих:

1) организация объединяет усилия многих его членов: уже простая массовость, то есть одновременность многих усилий, дает прирост энергии;

2) сами единицы - элементы организации, включаясь в нее, становятся несколько иными: они превращаются в частично специализированные, а, следовательно, однонаправленные элементы, выполняющие лишь определенную функцию. Эта специализированная целенаправленность действия индивидов позволяет также усилить их энергию, поскольку энергия концентрируется в одной точке;

3) на базе специализации в организации осуществляется взаимодополняемость ее членов, которая также служит приростом энергии.

Функционирование организаций невозможно также без определенной системы коммуникаций. Сердцевину коммуникаций составляет обмен информацией, на основе которого осуществляется принятие решений и ответ на них, взаимодействие на межличностном и групповом уровне и пр.

Все перечисленное естественно важно, но на данной лекции мы рассматриваем управленческие отношения, а значит социальные отношения в организации. И здесь не обойтись без рассмотрения одного из важнейших вопросов функционирования организаций/предприятий - вопроса о власти. Дело в том, что реализация целей предприятий требует координации, ориентации и управления взаимодействием индивидов, групп, различных функциональных структур. Поэтому в любой организации/предприятии формируется система власти. По определению П.Берну, "власть - это способность одних индивидов или групп воздействовать на других индивидов или группы". Это определение делает акцент на относительном характере власти.

Оно указывает на то, что власть - это не какое-то свойство или атрибут конкретных лиц или групп, а отношение субъекта и объекта. Поэтому точнее было бы говорить не о системе власти, а системе властных отношений. Отношения же, в свою очередь, предполагают идею взаимности, то есть действия и противодействия. Властные отношения - это всегда какая-то результирующая действия и противодействия. Поэтому отношения власти - это всегда отношения неуравновешенности.

Реальной властью обладает тот, кто по сравнению с другими обладает большими ресурсами. Поскольку возможно употребление огромного количества различного вида ресурсов, властные отношения представляют собой очень широкий спектр отношений. Первый и самый простой ресурс - сила (физическая, материальная, моральная и т.п.). С помощью силы осуществляется принуждение. Но наряду с принуждением можно выделить еще четыре другие формы власти, основанные:

- 1) на вознаграждении;
- 2) на знании (экспертная власть);
- 3) на примере (эталонная);
- 4) на законе (легитимная).

Кроме принуждения в виде формы реализации властных отношений можно выделить влияние - это способность добиться от одного человека того, что было бы невозможно без вмешательства другого (в роли руководителя). Но если вспомнить идею взаимности, то можно сказать и так: "власть А над В - это способность А в его отношениях с В достичь того, что было предпочтительно для В". Таким образом, предполагаются не действия "в лоб", а достаточная гибкость, маневрирование для того, чтобы достичь требуемых целей.

Мы обращали внимание ранее, что система власти в организациях чаще всего имеет вид пирамиды. В соответствии с этим действует своеобразная лестница должностных зависимостей. Но не надо думать, что власть находится только на вершине пирамиды. Формально - да. Но помимо этого в организации имеются и другие источники власти. Наиболее ощутимым является обладание компетенцией или функциональной специализацией. Высокий профессионализм, солидарность и относительно монопольное владение тайнами своего ремесла могут поставить не только высокообразованных специалистов, но и рабочих-профессионалов над администрацией. Не менее важным источником власти является доступ к информации. Кто полнее информирован, пользуется на предприятии большим влиянием: сотрудники бухгалтерии, отдела сбыта и т.п.

С отношениями власти тесно связан престиж - это сравнительная оценка обществом, группой или ее членами социальной значимости различных объектов, явлений. В условиях предприятия в качестве престижного фактора может выступать уровень дохода, профессия, уровень образования, должность и пр. На основании престижных оценок также формируются различные статусные группы. В каждой организации в процессе функционирования складывается свое специфическое соотношение статусов сотрудников персо-

нала, которое называется дистанцией власти. Дистанция власти - это интегральная характеристика отношений между одними "власть имущими" и другими "власть имущими" в еще большей степени. Уровень дистанции власти является весьма важным показателем состояния социальной структуры предприятия и его организационной культуры.

Спортивный менеджер, естественно, являясь членом определенной социальной структуры, вступает в определенные управленческие отношения. Рассмотрим психологические аспекты этих отношений на двух примерах:

#### А. Спортивный менеджер - тренер команды.

В спорте могут работать менеджеры различной квалификации и профессиональной специализации. Одним из возможных вариантов является наличие менеджера-тренера, сочетающего в одном лице функции и тренера, и организатора, и руководителя. Спортивный тренер как менеджер является организатором спортивной деятельности, он управляет спортивным коллективом. Если он к тому же сам создает свой спортивный коллектив, осуществляет набор спортсменов и сотрудников, лично руководит учебно-тренировочным процессом, то такого менеджера можно считать кузнецом и творцом спортивных талантов.

За последние 30 лет объем и интенсивность специальной работы у лидеров отечественного и мирового спорта увеличилась более чем в 5 раз, что потребовало изобретения и применения новых форм организации и методов подготовки спортсменов высокой квалификации. Подготовка высококвалифицированного спортсмена - это, прежде всего, воспитание высокоорганизованного, морально зрелого и психологически стойкого бойца, нравственно здорового человека, обладающего высоким уровнем интеллектуального и волевого потенциала. Каждый тренер должен знать, что формирование личности спортсмена неразрывно связано с влиянием малой группы, т.е. спортивного коллектива, с образом жизни и деятельности личности спортсмена в различных сферах - спорте, учебе, отдыхе, развлечениях, межличностном общении и познании. И все это - в рамках жесткого спортивного режима. Здесь многое зависит от ближайшего социального окружения, местных традиций, особенностей индивидуального подхода к спортсменам со стороны тренера. С позиций оптимального психолого-педагогического обеспечения подготовки высококвалифицированных спортсменов наилучшие условия для такой подготовки могут быть созданы в рамках небольшой спортивной организации - спортивного клуба, спортивного микроцентра/интерната, сборной команды. Как пример в дальнейшем будет рассматриваться микроцентр, созданный на базе ГДОИФК им. Лесгафта. Численность его около 20-25 спортсменов. При чем его состав постоянно пополняется тремя-четырьмя юными спортсменами 12-14 лет. В отличие от того, что мы имеем сегодня, данный центр имеет все, что необходимо для подготовки высококлассных спортсменов. Кроме того, деловые качества и личный авторитет тренера-менеджера интегрируют все взаимоотношения в коллективе в единый узел.

Большое значение для становления личности высококвалифицированного спортсмена, формирования его нравственных убеждений и высоких функ-

циональных возможностей психики и организма имеет правильная организация всего образа жизни. При очень насыщенном тренировочными нагрузками (трехразовые тренировки в течение дня и отсутствие обычно принятых дней отдыха) распорядке дня, воспитанники учатся по программе средней школы или института физической культуры, выполняют общественно необходимые работы, а в свободное время наряду с отдыхом повышают свой культурный уровень. Все это реализуется при помощи единства воспитательных воздействий, методических приемов и единоначалия, под постоянным контролем воспитательных воздействий.

Социально-психологический микроклимат центра базируемся на единстве требований и уважения личности всех сотрудников и спортсменов учебно-тренировочной группы. Вся деятельность коллектива подчинена общей цели - воспитанию и подготовке высококвалифицированных спортсменов и полноценных граждан нашего общества. Этому, в том числе, способствует тщательный подбор педагогических кадров, которые могут придать занятиям игровую атмосферу, эффективно использовать методы поощрения, стараясь придать методам наказания не дисциплинарный, а моральный характер, создать и поддерживать благоприятный микроклимат.

Б) Спортивный менеджер - организатор соревнований.

Физкультура существует для оздоровления и физического развития людей, спорт же - для спортивных соревнований и творцов спортивных рекордов. Организация соревнований предусматривает с одной стороны достижение спортсменами высоких спортивных соревнований, а с другой - создание возможностей зрителям соучаствовать в спортивном действии, получать эмоциональное удовольствие. Объединяющая мощь спорта огромна, что повышает ответственность спортивных менеджеров как организаторов спортивных соревнований. Чем крупнее масштаб соревнований, чем больше людей и средств в них задействовано, тем сложнее их организация и проведение, тем выше должен быть уровень профессионально-управленческой подготовки менеджеров - организаторов соревнований.

С точки зрения менеджера спорт - это сфера бизнеса и предпринимательской деятельности. Спортивному менеджеру необходимо владеть не только практическими, но и теоретическими знаниями по менеджменту для безошибочной ориентировки в сложной системе социально-педагогических, экономических и спортивных условий, факторов и трудностей организации и проведения спортивных соревнований, менеджеру необходимо разбираться в типах и видах соревнований как специфических форм социальной организации современного спорта.

Можно предложить следующую классификацию соревнований в спорте: по месту проведения - местные и региональные, по видам спорта - по футболу, по плаванию и т.п., по масштабу - количество участников и пр. Именно масштаб и значимость соревнования, а значит и сложность их организации, определяют меру персональной ответственности, которую берет на себя менеджер - организатор соревнований. Ответственность спортивного менеджера - организатора крупных международных спортивных соревнова-

ний - определяется многими факторами:

- масштабом соревнований и числом участников по видам спорта (их необходимо принять, разместить, накормить, обеспечить возможность проведения тренировок, обеспечить безопасность и т.п.);
- числом спортивных специалистов, команд и стран, участвующих в соревнованиях;
- размером тех материальных и финансовых средств, которые необходимы для оплаты специалистов, спортсменов, судей, менеджеров и др.

При организации крупных соревнований менеджеру приходится решать, кроме прочих, и вопросы из сферы обслуживания соревнований. Вот возможный краткий их перечень: подготовка системы диспетчерского управления транспортом (схемы стоянок, расписание и режим работы специальных маршрутов по обслуживанию прессы и зрителей, система оперативной связи, которая обеспечивает данную систему управления); организация медицинского обслуживания; обеспечение различными видами связи представителей прессы и организация их рабочих мест; использование (если необходимо разработка нового) спортивно-технологического оборудования и судейско-информационной аппаратуры; организация издания печатной информации (пресс-релизы, пресс-бюллетени и пр.); организация оперативного обмена информацией (с использованием выделенных или специальных средств связи). К перечисленным вопросам часто примыкают проблемы организации культурной программы, которая может быть реализована параллельно со спортивной.

Среди перечисленных, сознательно отсутствуют вопросы, которые тоже необходимо решать при организации крупных соревнований, относящиеся к сфере деятельности маркетологов. Рассмотрите эти вопросы самостоятельно.

В принципе любой человек в течение своей жизни стремится достичь какого-то положения, занять свою ступеньку в иерархической лестнице, разумеется, возможно, более высокую. Как это происходит? Вспоминая все вышеизложенное обратимся к может быть не очень серьезной, но, тем не менее, весьма поучительной трактовке иерархиологии (наука об изучении структур управления), рассмотрению "Принципа Питера": "в иерархии каждый служащий стремится достичь своего уровня некомпетентности".

Вообще руководителей можно разделить на три группы: компетентную, ограниченно компетентную и некомпетентную. Согласно Принципа большинство составляют ограниченно компетентные, но все стремятся в последнюю группу. Есть ли исключение из правила? Вероятно есть из любого, но здесь имеют место мнимые исключения:

- ударная возгонка (псевдоповышение) по вертикали;
- пас в сторону (псевдопродвижение) по горизонтали;
- "инверсия Питера" (профессиональный автоматизм: все идет хорошо до тех пор, пока не надо принимать решений, а достаточно действовать по инструкции);
- иерархическая прополка (удаляют не только некомпетентных, но и компетентных, если они не вписываются в иерархию, мешают ее устойчиво-

сти);

- отцовский лифт (в том числе изобретение новых должностей).

Что поможет продвижению по иерархии:

- рука (найдите Патрона, стимулируйте Патрона, выбирайтесь из-под застрявшего на должности, будьте гибким, заручитесь поддержкой нескольких Патронов);

- локти (никогда не стой, когда можешь сидеть; никогда не иди когда можешь ехать; никогда не работай локтями, когда у тебя есть рука).

Нюанс Питера: различие между синдромом псевдоповышения и синдромом конечной остановки (достижение своего уровня некомпетентности). Задайте СЕБЕ вопрос: "Выполняет ли какой-либо данный служащий полезную работу?". Если ответ:

а) "Да" - он еще не достиг своего уровня некомпетентности, следовательно, наблюдается всего лишь синдромом псевдоповышения;

б) "Нет" - он достиг своего уровня некомпетентности, и, следовательно, наблюдается синдром конечной остановки;

в) "Не знаю" - вы достигли своего уровня некомпетентности.

Спираль Питера: "Служащий, безусловно, был бы компетентным, если бы только мог". В результате повышения, если служащий оказывается на своем уровне некомпетентности, это происходит из-за физической, эмоциональной и интеллектуальной некомпетентности. Никакое увеличение числа помощников не изменит положения: некомпетентность + некомпетентность = некомпетентности.

Признаки конечной остановки:

- медицинские признаки (мнимые и настоящие заболевания);
- немедицинские (аномальная столотология: папирофобия, папиромания, архивофилия, столотигантизм, столотобия; жалость к себе; фиксация на схемах; выведение из равновесия подчиненных; качальный синдром: ни да, ни нет и т.д.).

Теперь подумаем, все о чем говорилось типично для любого общества? Вероятно да, и вот почему. Формальная организация имеет сильную тенденцию превратиться в бюрократическую организацию. В социологии существуют противоположные оценки и характеристики этой организации. М.Вебер считает, что главное достоинство бюрократии - это высокая хозяйственно-экономическая эффективность: точность, быстрота, компетентность, постоянство управленческого процесса, служебная тайна, единоначалие, субординация, сведение до минимума конфликтов, экономичность. По его мнению бюрократия - это постоянная необходимая характеристика организации. Ее нельзя уничтожить, поскольку выбор существует только между бюрократией и дилетантизмом в сфере управления. Т.Парсонс и А.Голднер считают, что правильнее было бы говорить о внутренней противоречивости бюрократической организации. С одной стороны, чиновникам, действующим в рамках бюрократической организации, присуща высокая компетентность, умение эффективно действовать в рамках установленной регламентации, высокое чувство долга, готовность выполнить любой приказ вышестоящих уров-

ней управления, проведение в жизнь нормативных правил, невзирая на лица и обстоятельства и т.п. С другой стороны, оборотной стороной, логическим продолжением этих достоинств являются крупные недостатки бюрократической организации: игнорирование специфики конкретных ситуаций, действия по шаблону, отсутствие необходимой гибкости, нивелировка социальных и экономических различий, преобладание формального характера взаимодействия, связей и отношений, их безличность.

Одной из характерных черт бюрократической организации является концентрация власти в руках узкой социальной группы - управленцев. Первичный источник этой концентрации власти заключается в той большой роли специализированного знания по управлению, которым обладают представители данной социальной группы. Контроль за ней со стороны неспециалиста возможен лишь в очень ограниченной степени. Отсюда вытекает относительная самостоятельность функционирования бюрократии, ее стремление замкнуть цели организации на своих узкогрупповых целях. Часто, а особенно в последнее время у нас, эти тенденции принимают гипертрофированные формы. Особенно это опасно при проявлении на верхних эшелонах власти т.к. ресурсы в распоряжении велики, как велик и соблазн перераспределить их, в первую очередь, в свою пользу.

Присуще ли данное явление сфере физической культуры и спорта? К сожалению - да. Можно говорить только о степени его распространения, причем иногда начиная с менеджера-тренера и заканчивая менеджерами самого высокого уровня управления.

## Лекция 6.

### 1.5. Системный характер менеджмента в сфере физической культуры и спорта.

Современный менеджмент в сфере физической культуры и спорта имеет системный характер и в лучших его проявлениях может рассматриваться как сплав науки, искусства и культуры.

Культуру менеджмента можно представить как обобщающую характеристику управленческого труда, которая отражает его качественные черты и особенности и включает в себя:

- общую культуру (общее образование, мировоззрение, широта кругозора, эрудиция и т.п.);
- специальную культуру (организационная, экономическая, правовая, техническая, информационная, психолого-педагогическая и т.п.);
- узкоспециальную культуру (навыки и умения выполнения функций управления, операций и процедур процесса управления, овладение передовым опытом организаторской и иной деятельности в соответствующей отрасли и т.п.).

С научных позиций менеджмент в отрасли физической культуры и спорта - это система, характеризующаяся своим составом, структурой, функциями. Эти составляющие мы разбирали на предыдущей лекции, здесь же остановимся на конкретных функциях управления физической культурой и спортом. К ним можно отнести: обеспечение физического воспитания населения, развитие спорта высших достижений и профессионального спорта, подготовка спортивных резервов, развитие программно-методического обеспечения, подготовка и эффективное использование физкультурных кадров, пропаганда физической культуры и спорта, финансирование основных направлений деятельности отрасли, в том числе совершенствования материально-технической базы, осуществление международных спортивных связей, контроль деятельности физкультурно-спортивных организаций и др.

Остановимся подробнее на обобщенной функции контроля и ее реализации в отрасли физической культуры и спорта. Содержание этой функции состоит в выявлении отклонений фактических параметров управляемой подсистемы (субъекта управления) от заданной программы действий, их причин и характера. Контроль можно подразделять:

- на пассивный (по окончании процесса) и активный (в ходе процесса);
- на одномерный (изучается одна из характеристик процесса) и многомерный (изучается ряд характеристик процесса);
- на общий (контролируется деятельность всей системы), функциональный (рассматривается одна из функций системы) и специальный (целенаправленный контроль, например, деятельности определенного подразделения или отдельного работника);
- на предварительный (до начала процесса), промежуточный (в ходе процесса) и окончательный (по завершении процесса).

В сфере физической культуры и спорта часто проявляется педагогический характер контроля. При этом решаются задачи: оценка деятельности

тренера, преподавателя и эффективности применяемых ими средств физического воспитания и методов тренировки; оценка различных сторон подготовки спортсменов; выявление динамики роста спортивных результатов; оценка эффективности воспитательного воздействия и пр. Руководству спортивной школы необходимо осуществлять контроль: работы административно-управленческого персонала; выполнения правил внутреннего распорядка; сохранности учебно-материальной базы; направленности учебно-тренировочного процесса; выполнения единых педагогических требований; ведения различного рода документов, в том числе финансовых и др.

Рассмотрим какие другие специфические/конкретные функции менеджмента реализуются на другом уровне управления сферы физической культуры и спорта, например, на уровне международной федерации по виду спорта. Функция планирования представлена разработкой бюджета, составлением календаря соревнований и других мероприятий; функция организации детализируется на внесение изменений в Устав, выборы исполнительных органов, прием и исключение новых членов, создание региональных объединений; функция регулирования - применение санкций к нарушающим уставы и правила, присуждение наград и других поощрений, разработка различных специфичных правил; функция контроля разделяется на два направления: финансовый контроль и контроль за проведением соревнований, которое детализируется - определение крупнейших традиционных соревнований; утверждение программ и правил официальных соревнований, включая требования к спортивным сооружениям, инвентарю и оборудованию, участникам и судьям; определение порядка предоставления права национальной федерации на проведение международных спортивных соревнований и др.

Менеджмент в сфере физической культуры и спорта должен постоянно совершенствоваться, поэтому на научной основе необходимо решать вопросы по:

- рационализации организационной структуры и распределению труда;
- совершенствованию кадровой политики;
- совершенствованию организации труда;
- формированию и совершенствованию организационной культуры;
- профилактике, преодолению и способам регулирования конфликтов;
- стратегии систем сбора и обработки информации.

Искусство управления проявляется как бы на двух уровнях. Первый уровень можно характеризовать действиями на основе образца – критически проанализированного положительного или отрицательного отдельного случая. Образцы при этом можно систематизировать на:

- общие для любого руководителя независимо от ранга;
- типичные для руководства на определенном уровне (народное хозяйство, отрасль, предприятие и т.п.). В сфере физической культуры и спорта довольно подробно изучены, пропагандируются и внедряются в практику, например, образцы передового опыта физкультурно-спортивной работы с населением различных социально-демографических групп и др.

Второй - это умение действовать в ситуациях, для которых нет разрабо-

танных рекомендаций стереотипного поведения. Это умение зависит от особых свойств и личностных качеств руководителя, в частности от: чувствительности к проблемам; мобильности мышления; способности к инновациям; восприимчивости к чужим идеям и т.д.

Как раз на последнем и остановимся более подробно. В спортивной деятельности, в которой организация, например, крупномасштабных мероприятий (спортивных соревнований) обеспечивается усилиями многих специалистов и руководителей различных служб и групп - руководители команд, начальники спортсооружений, медицинские работники, руководители судебных бригад, специалисты по связи и информации, организаторы отдыха, проживания и питания спортсменов, бухгалтерские службы, аккредитация, руководители транспортных подразделений и других, менеджер, как организатор соревнований, обязан держать все это в своей голове и уметь управлять всеми компонентами этой сложной социальной организации спорта. Управление любым и особенно социальным процессом строится на деловом общении людей, обеспечивающих его функционирование. Без общения и обмена информацией во время совместной деятельности руководства как управления не существует. Естественно при этом возрастает роль "человеческого фактора", ибо от состояния психики человека зависит его поведение на работе, которое напрямую связано с результатами его деятельности. С точки зрения деятельности "психика" - это способность мозга отражать разнообразные воздействия внешней и внутренней среды, организма, в результате чего в восприятии человека формируется психический образ тех явлений или предметов, которые воздействовали на внешние органы чувств (глаза, уши, кожа, рот и нос).

Управлять психикой означает уметь правильно выбирать нужный образ или слово, его заменяющее и превращать их в "пусковые кнопки" поведения. Изучение "человеческого фактора" в управлении любой сферой деятельности начинается с изучения психики отдельного работника. Тогда становится понятной логика его действий и поступков. Следовательно, менеджеру, прежде всего, нужно знать особенности психики людей, с которыми он работает. Тут играет роль каждая, казалось бы, "мелочь".

Зрительные ощущения. Известно, что светлые тона - притягивают, темные - отталкивают. Ощущение различных цветов может вызывать у людей впечатление тепла или холода, хорошего или плохого настроения, может возбуждать или успокаивать. Синий цвет символизирует здоровье, чистоту, красный - силу и энергию. Темноокрашенные изделия кажутся более тяжелыми, чем изделия светлые. Меньше всего утомляют зрение светло-желтые и салатные цвета, более утомляют серые и темные тона. Оранжевые очки у пловцов предпочтительнее для спринтеров, а голубые для стайеров.

Слуховые ощущения. В производственной обстановке мы постоянно воспринимаем разнообразные звуки и шумы. Это своеобразные условные сигналы производственной ситуации, но главные из них связаны с человеческой речью, то есть со звучащим словом. Наиболее значимым словом в деловой обстановке обладает руководитель. Его слова слышат в первую оче-

редь, и плохо когда слово расходится с делом. То, что мы видим, слышим и говорим на работе, формирует наши взаимоотношения, а они создают самочувствие, желание или нежелание работать, словом то, что в менеджменте называется "психологическим климатом" трудового коллектива. Велико значение музыки, сочетания музыки и цвета. Многие спортсмены тренируются под музыку, часто под ритмическую музыку готовятся к старту спринтеры, под классическую - темповики.

Правильно ориентироваться в производственной обстановке, точно выполнять все рабочие движения нам помогают осязательные, обонятельные, температурные и двигательные ощущения. Исследования показали, что менеджеры-спортсмены достигают больших успехов в организаторской деятельности, нежели пренебрегающие спортом. Уровень развития физических качеств работника - ловкость, сила, гибкость, выносливость, быстрота - также относятся к человеческим факторам производства. Психика управляет движениями и действиями, но главное в психике - это мысль.

Необходимой предпосылкой для успешной работы является особенность восприятия времени ("чувство времени"). Наблюдения показали, что передовые работники обладают развитым чувством времени, умеют предсказать возможные сбои. Вы, вероятно, знаете, чем выше класс спортсмена, тем обостреннее у него чувство времени.

Наряду с особенностями восприятия для организации труда менеджера важны и свойства его памяти. Память - это хранилище образов, сокровищница всех наших знаний и опыта. Без хорошей памяти любые усилия менеджера обречены на неудачу. Памяти можно помочь с помощью блокнота, записной книжки или компьютера, но живая память не заменима техническими средствами, сколь совершенными они бы ни были. Основные процессы памяти состоят в запоминании, сохранении и воспроизведении информации. Менеджеры различаются типом памяти. У одних преобладает наглядно-образный тип, у других - словесно-логический. Наглядно-образная память фиксирует конкретные свойства предметов и явлений, например, эмоциональные поступки людей, в то время как словесно-логическая фиксирует общие свойства, например, смысл совершаемых поступков. Следует также учесть, что забывание тоже имеет свои закономерности. Основная масса неинтересных сведений быстро забывается в ближайшие 2-3 дня, а оставшиеся сохраняются надолго.

Способность к организаторской деятельности предполагает развитое мышление и воображение. С помощью мышления можно логически препарировать проблему, решить задачу. Высшая форма мышления - воображение или способность создавать новые образы и понятия, порождающее такие свои формы, как фантазия, мечта, вера. Воображение менеджера - это основа его успешной творческой деятельности, но ее плоды проверяются практикой, т.е. результатами труда. Суть воображения менеджера, как его психической способности управлять другими людьми, состоит в предвидении конечного результата, т.е. итогов коллективного труда. Творчество менеджера - это активность его воображения, производящего образы будущих событий, пред-

видящего возможные изменения в условиях труда, в спросе и предложении. Способность менеджера как организатора производства характеризует его умение ориентироваться в рыночно - производственной ситуации, целостно схватывать суть технической задачи в единстве с оценкой людей как исполнителей, что свидетельствует о способности менеджера к оперативному мышлению.

В деятельности менеджера успех работы часто зависит от его способности правильно распределять свое внимание на различных аспектах как своей, так и работы подчиненных, концентрируя его на какой-то одной важной цели или проблеме, важной в данный момент.

Внимание – это сосредоточенность мышления на конкретной цели, концентрация психической энергии сознания на ее достижении. Внешнее внимание – атрибут культурного поведения, умения быть внимательным к другим людям, к обстановке общения; внутреннее внимание – направлено на собственные мысли, чувства, переживания, оно оперирует образами воображения и памяти. Менеджеру необходимо уметь быстро переключать внимание, гибко реагируя на поведение партнеров в общении. Способность правильно использовать функции внимания в общении с другими людьми называется внимательностью. Внимательность в деловом общении – признак культуры и воспитанности менеджера. Противоположностью внимательности является рассеянность. Это то качество, с которым менеджер, если хочет добиться успеха, должен постоянно бороться, т.е. развивать, тренировать свое внимание.

Вся ваша психика выражена на вашем лице. Улыбка - это явление души человеческой. Психологи рекомендуют учиться улыбаться не глазами, а лицом и даже всем своим телом. Если вы научитесь отдаваться улыбке полностью, без остатка, ваше психическое влияние на делового партнера резко возрастает. Улыбка обладает магическим свойством - она создает у вашего партнера и у вас хорошее настроение, активизирует ненасильственные мысли, повышает биоэнергетические потенциалы организма, сохраняет здоровье, снижает чувство усталости. Улыбка оказывается сильнейшим стимулом взаимопонимания: это своего рода психическая визитка человеческих отношений.

Не менее бесспорна в работе с людьми польза шутки, юмора и смеха, идущие рядом с улыбкой. Если у менеджера постоянный дефицит улыбки, шутки и юмора, если он сух и сверх серьезен в общении - ему пора сменить свою работу, ибо у него отсутствует одно из самых главных качеств профессионала для работы с людьми: психическая способность к эффективному межличностному контакту и свободному деловому общению.

Исследования обнаруживают прямую связь между уровнем самоуважения у человека и его уверенностью в себе в личной и деловой жизни. Низкий уровень самоуважения заставляет менеджера сосредоточиваться только на своих переживаниях, испытывать внутреннее беспокойство, постоянно думать о своих ошибках, что исключает его благожелательное внимание к другим людям и объективную оценку явлений действительности. Между тем специфика работы менеджера требует спокойного внимания и терпеливого

отношения к людям и взаимоотношениям, поскольку эффективное руководство людьми всегда предполагает гибкую ориентацию в динамике деловых и социально-психологических ситуаций. Каждая профессия оставляет на психическом облике человека определенный профессиональный отпечаток, обусловленный повышенным вниманием к одним сторонам действительности и пренебрежением к другим как не представляющим для него специального интереса. Спортивный менеджмент строится на деловой энергии, инициативе, оперативном анализе скоротечных событий. Нередко менеджер попадает в ситуацию стресса как раз по причине быстро меняющейся ситуации, как внешнего фактора, и при действии внутренних факторов: хаотичность своих поступков, снижение самооценки. Для избежания ситуаций, порождающих стресс, можно рекомендовать:

1) не брать на себя излишней или несвойственной вашей должности ответственности; четко знать свои обязанности, права и возможности (посмотрите еще раз, что написано в вашей должностной инструкции, трудовом договоре);

2) добросовестно выполнять то, что требуется от вас "сверху", и ожидается "снизу";

3) четко обосновывать свои требования к работникам;

4) проявлять деловую инициативу, предвидеть ее последствия и не лезть за словом в карман;

5) отбрасывать сомнительное и верить только тому, что в данный момент не требует дополнительных проверок;

6) передавать часть своей ответственности за работу лучшим своим помощникам. Доверять этим людям, а через них и всем своим работникам;

7) быть самокритичным и верным своему слову, следить за тем, чтобы слова не расходились с делами.

Чувство злости у человека обычно возникает вследствие обиды, а она, в свою очередь, есть следствие задетого достоинства. Злость дезорганизует конструктивное мышление и, прорываясь в деловое общение, деформирует взаимоотношения. Злость - это психический стрессор, который вреден для менеджера, хотя влияние кратковременных стрессов на психику и организм человека в целом оправдано и даже полезно. Руководителю команды, администратору и менеджеру полезно знать и хорошо разбираться в тех социально-психологических условиях общения и совместного труда, которые могут порождать стрессовые эмоции и стрессовые психические состояния работников, особенно те, которые мешают нормальной работе. Сознательно овладеть своими эмоциями и чувствами менеджеру помогает самокритичный анализ своих действий и поступков. Внутреннее спокойствие - основа уверенности в себе и правильности своих действий для менеджера, тренера, спортсмена, что находит выражение в самооценке качеств и возможностей, которую человек дает себе в тех или иных значимых ситуациях совместной деятельности.

Каждый, кто занимался спортом серьезно, хорошо знаком с чувством неуверенности ("мандраж"), возникающим перед соревнованиями. Предстар-

товая лихорадка или апатия являются серьезными внутренними препятствиями к достижению успехов в спорте, что зависит как от спортсмена, так и от условий общения, которые создают в команде тренер и менеджер. Внутренняя неуверенность особенно возрастает в тех случаях, когда вас обманывают, когда от вас безапелляционно требуют выполнить норматив или задание вышестоящего руководителя, или в том случае, когда менеджер заранее ожидает несогласия или даже протеста со стороны своих подчиненных. В любом случае возникает состояние психического диссонанса, который еще называют познавательным (когнитивным) диссонансом. Естественно он неприятен, но заставляет задуматься над тем, как разрешить возникшую проблему, как себя правильно вести в создавшейся ситуации.

Познавательный диссонанс во взаимоотношениях можно предупреждать и разрешать, если вы умеете слушать и разговаривать с деловыми партнерами, если видите, слышите и чувствуете их психическое состояние. Психические состояния характеризуют эмоции. По проявлению и воздействию на наше поведение различают два вида эмоций:

- стенические - тонизирующие, возбуждающие, повышающие энергетический и рабочий потенциал человека (например, удовольствие, радость, интерес, злость, гнев);
- астенические - угнетающие, понижающие работоспособность (например, страх, тревога, печаль).

Глядя на лицо человека или слушая его речь можно достаточно легко определить какие эмоции он переживает. Задача менеджера как руководителя, воспитателя и лидера коллектива, контролировать выражение своих чувств и эмоций, управлять ими и этим влиять на своих подчиненных, не допускать у них преобладания астенических эмоций - печали, тоски, стыда, уныния, страха, подавленности. Для него эта задача трудная, но достижимая при определенных усилиях. Хотя при этом необходимо помнить: ничто не проходит бесследно; подавление внешнего выражения эмоций может привести к состоянию физиологического стресса, т.е. приводить к болезням психики или внутренних органов (гастриты, инфаркты, инсульты и т.д.). Поэтому эмоции конечно нужно выражать, но так, чтобы они не ранили достоинство и уважение других людей, в том числе и ваших подчиненных.

По интенсивности наши эмоции подразделяются на настроения и аффекты. "Владеть собой" означает не допускать аффектов, управляя доминирующими настроениями. Настроение - это слабо выраженное и слабо осознанное эмоциональное переживание, не достигшее устойчивости и смысловой определенности. Чаще всего настроение - следствие усталости, плод переживаний. Но доказано, что главным объективным источником настроения человека на работе являются его взаимоотношения в коллективе. Деловая атмосфера общения, совместный труд и отдых, взаимоподдержка и взаимовыручка, чуткое отношение руководителей к подчиненным, уважение подчиненными своих руководителей и т.п. создают здоровую психологическую атмосферу, порождают рабочее настроение, стенические эмоции.

Аффекты - бурные, неудержимые проявления нашего "Я" в форме эмо-

циональных переживаний. Аффективность является признаком слабоволия, низкой саморегуляции, невоспитанности, неспособности контролировать и управлять своими мыслями и эмоциональными состояниями.

Как вести себя менеджеру в ситуациях встречного аффекта со стороны какого-либо спортсмена или тренера. Единственно верного ответа на все случаи жизни найти невозможно, но одно для менеджера должно быть очевидно: не отвечать провокатору аналогичным аффектом, не реагировать на вспышку слишком эмоционально, хотя и оставлять совсем без последствий - тоже не следует. Потом, когда страсти остынут, целесообразно спокойно разобрать создавшуюся ситуацию. Следует также помнить, что аффект никогда не наступает внезапно: на каком-то этапе его можно предупредить, не допустить до публичной огласки или "разрядить" его в интимной ситуации. Чувствуя приступ ярости, глубоко вдохните и с шумом выдохните, представьте себя под холодным душем.

Менеджер должен понимать закономерности возникновения и выражения своих и чужих эмоций, он может сознательно не допускать или избегать ситуаций, в которых возможен сильный эмоциональный стресс.

## Лекция 7.

РАЗДЕЛ 2. Основные функции менеджмента в сфере физической культуры и спорта.

### 2.1. Целеполагание как функция менеджмента.

В зависимости от специфики деятельности, формы собственности организации выполняют определенный набор действий, позволяющий достичь какого-то конечного результата. А какого именно? Чтобы ответить на этот вопрос необходимо перед началом деятельности или в процессе ее сформулировать или скорректировать цель функционирования организации, как объекта управления. Среди целей деятельности спортивных организаций выделяют цели различного характера и уровней. При этом цель низшего уровня являются средством для достижения цели более высокого уровня. Было разработано несколько принципов для классификации целей. По одному из них среди множества целей выделяют цели официальные и оперативные.

Официальные цели представляют собой генеральные или основные намерения организации, провозглашенные в уставах, публичных выступлениях и официальных заявлениях. Естественно, официальные цели очень приблизительны и слишком общи, поэтому часто не дают возможности принимать какое-либо решение среди альтернативных и тем более не позволяют определить приоритеты различных целей низшего уровня. В связи с тем, что официальные цели должны указывать направление и мотивацию поведения организации и ее членов, их формулировка должна быть краткой, ясной и специфичной. Более того, если существует несколько официальных целей, то они должны быть соотнесены и согласованы между собой. В теории все так, но практическая деятельность вносит свои коррективы. На первый взгляд очень странно, что в учредительных документах большинства организаций официальные цели выражены в настолько общих терминах, что при их сопоставлении найти какую-либо существенную разницу не удастся. Это происходит не случайно, т.к. во-первых, глобальные заявления бывают необходимы для приспособления к намерениям и желаниям тех групп или отдельных лиц, которые связаны с организацией и функционируют как внутри нее, так и во вне (и последнее естественно, т.к. организация всегда взаимосвязана с окружающей средой); во-вторых, (это наиболее характерно для нашего общества) условия существования организации зависят от различных организаций (как правило, государственных), которые очень часто меняют правила "игры", что сразу сказывается на использовании результатов деятельности организации и курсе ее поведения.

Другими словами организация, использующая человеческие ресурсы, должна отвечать требованиям тех разнообразных целей, которые ставятся перед ней многочисленными группами и объединениями. Она может встретиться в своей деятельности с различными группами, состоящими из других организаций, органов управления, профессиональных ассоциаций, которые имеют какой-либо интерес в данной организации, в результатах ее деятельности и в ее услугах. А организация, в свою очередь, может зависеть от этих групп в вопросах получения ресурсов, законодательной и социальной под-

держки и поэтому должна учитывать в своей деятельности интересы данных групп, несмотря на то, что эти интересы могут противоречить друг другу, а также генеральным (официальным) целям организации.

Короче говоря, организация часто представляет (декларирует) официальную цель для легализации своей деятельности в социально-экономическом контексте и, таким образом, имеет возможность получить необходимые для жизнедеятельности разнообразные ресурсы, а в простейшем случае, получить право на жизнь. Разумеется, официальные цели являются попыткой обосновать существование организации и добиться необходимой поддержки, но они не указывают, да и не могут указать весь тот спектр сведений, который вкладывается в само понятие "цель". Вместе с тем широко сформулированные официальные цели позволяют ведущим менеджерам выделять определенные позиции (подцели) в рамках генеральной цели. Эти подцели и являются теми истинными целями, которым следует организация в своей деятельности. Они получили название оперативных (текущих) целей и определяются как тот конечный результат, к достижению которого стремится организация посредством проведения своей политики, невзирая на то, что декларировано в официальной цели.

Определение оперативных целей, также как и официальных, во многом зависит от окружающей среды, от внешних организаций, обладающих необходимыми ресурсами. Поэтому окружающая среда имеет возможность влиять на выбор оперативных целей той или иной организации, что может привести к формированию различных коалиций, члены которых могут придти к соглашению относительно комплекса целей для организации и поэтому привлекают все свои ресурсы для направления деятельности организации по выбранному ими пути. Сила каждой коалиции зависит от того, какое количество ресурсов, необходимых организации, она контролирует. Самая сильная из коалиций становится главенствующей. Отношения и компромиссы членов главенствующей коалиции и будут представлять собой комплекс текущих целей организации.

Рассмотрим пример соотношения официальных и оперативных целей при формировании и осуществлении межвузовской спортивной программы (анализ группы канадских специалистов).

Официальная цель межвузовской спортивной программы состоит в том, чтобы предоставить возможность студентам, более развитым в спортивном отношении, совершенствовать свой уровень, в то же время не выключаясь из общеобразовательного процесса. Считается, что достижение этой цели возможно лишь в том случае, если тренеры команд будут разрабатывать эффективные программы тренировок, приобретения современного инвентаря и организации соревнований с равными по силам командами. Именно эти задачи составляют спектр целей деятельности тренеров, с помощью реализации которых можно достичь главной цели. Значит официальной цели будут соответствовать следующие оперативные цели:

1. Развлечение: создать источник развлечения для студентов, аспирантов, преподавателей, обслуживающего персонала и возможность коммуникации.

2. Развитие национальных видов спорта: внести посильный вклад в развитие национальных видов спорта и способствовать их успеху на международной арене.

3. Финансирование: добиться увеличения объема финансирования университета.

4. Развитие культуры: сделать университет местом сосредоточения культуры; с помощью развития спорта способствовать всемерному развитию культуры.

5. Возможность карьеры: предоставить возможность реализовать свои способности тем студентам-спортсменам, которые их имеют.

6. Отношения с общественностью: улучшить отношения между студентами, работниками университета и окружающей средой.

7. Улучшение здоровья студентов: предоставить возможность студентам улучшить свое здоровье, закалиться, приобрести лучшую физическую форму.

8. Престиж: повысить престиж университета.

9. Достижение совершенства: способствовать дальнейшему спортивному росту тех студентов, которые показывают высокие результаты.

Графически сказанное можно изобразить следующим образом:

| Официальная цель                 | Оперативные цели                      |
|----------------------------------|---------------------------------------|
| Достижение совершенства в спорте | 1. Развлечение                        |
|                                  | 2. Развитие национальных видов спорта |
|                                  | 3. Финансирование                     |
|                                  | 4. Развитие культуры                  |
|                                  | 5. Возможность карьеры                |
|                                  | 6. Отношения с общественностью        |
|                                  | 7. Улучшение здоровья студентов       |
|                                  | 8. Престиж                            |
|                                  | 9. Достижение совершенства            |

В процессе формулирования текущих целей необходимо обратить внимание на следующие моменты:

1. Все текущие цели входят в официальную цель и ни одна из них не вступает с официальной целью в противоречие.

2. Несмотря на схожесть текущих целей, некоторые из них вступают в конфликт друг с другом. Например, схожи такие цели, как "развлечение", "престиж", "отношения с общественностью"; реализация первой из них влечет за собой реализацию двух других. С другой стороны, цель "развитие культуры" противоречит цели "развитие национальных видов спорта", т.к. подразумевает, кроме развития национальных видов спорта, развитие других - олимпийских и неолимпийских - видов спорта.

3. Решения, принимаемые для реализации оперативных целей, оказывают влияние на сущность организации и отличают ее от другой организации с подобной же официальной целью. Например, менеджеры спортивных программ в различных университетах, уделявшие большее внимание реализации

таких текущих целей, как "отношения с общественностью", "престиж", "развлечение", "финансирование", в большинстве случаев увеличивали стипендии подающим надежды студентам-спортсменам и старались привлекать подобных в свои университеты.

4. В отличие от официальной цели, ряд текущих целей, таких как "развлечение", "финансирование", "возможность карьеры", никогда не будет открыто декларироваться ни одним университетом.

Цели функционирования могут быть весьма разнообразны, но их достижению способствует рационально построенная система управления, которая также имеет соответствующую цель. Цель управления - желаемое, возможное и необходимое состояние объекта управления, которое должно быть достигнуто. Система целей пронизывает собой весь процесс менеджмента, создавая основу для реализации основных функций менеджмента в сфере физической культуры и спорта: планирования, организации, руководства, анализа, проводящегося на базе учета и контроля.

Различают следующие цели управления:

- перспективные и непосредственные;
- общие и частные;
- промежуточные и конечные и др.

При формулировании целей управления должны выполняться три основных условия:

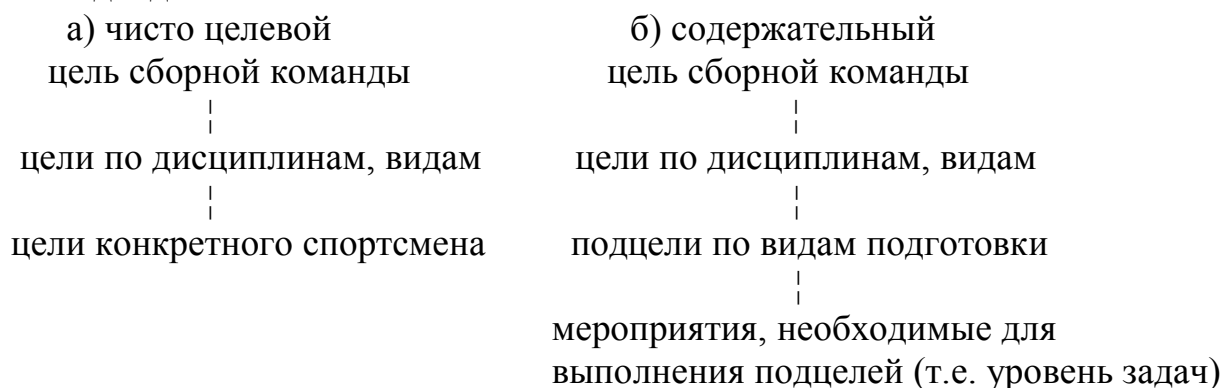
1. Цель управления не должна противоречить требованиям основных законов функционирования общества.
2. Цель управления должна определяться с учетом реальных возможностей объекта управления.
3. Должно достигаться рациональное соотношение цели управления и средств на ее достижение.

Процесс формулирования цели управления называют целеполаганием. Таким образом, целеполагание можно рассматривать как процесс осознания и формулирования субъектом управления цели управления, являющейся неотъемлемой составной частью, стадией процесса управления (в классической теории управления данную стадию, как правило, совмещают со стадией прогнозирования и планирования). К основным правилам целеполагания следует отнести:

- описание конкретной ситуации, требующей вмешательства субъекта управления;
- выбор генеральной цели управления и формулирование ее как желаемого результата, а не процесса;
- декомпозиция (дифференцирование) генеральной цели управления на подцели различных уровней;
- исключение постановки альтернативных подцелей;
- установление для каждой подцели критериев ее достижения;
- декомпозиция подцелей и доведение их до объекта управления в виде сформулированных задач.

Как правило, графическое изображение законченной декомпозиции ге-

неральной цели управления оформляется в виде "дерева целей", в котором фиксируются конечная цель, промежуточные подцели различного уровня, локальные задачи в их соподчиненности. Дерево целей позволяет наглядно представить и установить, с одной стороны, приоритет подцели управления и, с другой стороны, вероятность ее достижения с учетом имеющихся ресурсов. В сфере спорта дерево целей может строиться с использованием различных подходов:



В зависимости от сложности и объемности поставленной генеральной цели дерево целей может иметь весьма разветвленную многоуровневую структуру, с большим количеством не только прямых, но и перекрестных связей. Так или иначе с деревом целей сталкивается менеджер любого уровня когда начинает осмысливать поставленную перед ним проблему. Целеполагание, построение дерева целей является обязательной работой перед выполнением следующей функции - прогнозирование и планирование.

В заключение необходимо отметить, что в отрасли физической культуры и спорта целеполагание имеет определенную специфику: в качестве социально-педагогических основ для научной постановки целей необходимо опираться на потребности и физкультурно-спортивные интересы. При этом естественно, что одной из педагогических задач необходимо считать формирование физкультурно-спортивных интересов молодежи.

## Лекция 8.

### 2.2. Прогнозирование и планирование как функция менеджмента.

На прошлой лекции мы остановились на том, что определили целеполагание начальной функцией менеджмента и подошли к рассмотрению функций прогнозирования и планирования, которые непосредственно, как правило, связаны с целеполаганием, в каком-то смысле являются его продолжением, детализацией. Определение цели часто либо исходит из уже имеющейся информации из различного рода прогнозов, либо является заказчиком разработки специфических прогнозов.

Прогноз (от греческого *prognosis*) - научно обоснованный вариант вероятностного состояния объекта управления в будущем. Классификация прогнозов, как правило, осуществляется по двум признакам: временному и функциональному. По временному различают краткосрочные (до 5 лет), среднесрочные (5-10 лет) и долгосрочные (50 и более лет) прогнозы. Функциональная классификация предполагает их подразделение на исследовательские (например, изучение закономерностей развития потребностей общества в физическом совершенствовании населения), программные (например, прогнозы развития массовости занятий физическими упражнениями и различными видами спорта, соотношения сил на крупнейших международных спортивных соревнованиях и т.п.) и ресурсные (например, прогнозы развития системы физкультурного образования, сети спортивных сооружений, производства спортивных товаров и т.п.).

Процесс разработки прогнозов называется прогнозированием, которое является научно-аналитическим этапом планирования и осуществляется с использованием следующих основных методов - экстраполяции, экспертных оценок, моделирования и др. В самом общем виде основной задачей прогнозирования является предсказание:

- будущего спроса на товары и услуги;
- будущих тенденций в спросе;
- будущих изменений в тенденциях;
- степени изменений в тенденциях.

Относительно простым является метод экстраполяции, при котором, зная тенденции поведения в предыдущих периодах, продлевают их и на последующие, но при этом трудно добиться достаточной точности.

Известны две основные методики получения экспертной прогнозной информации: методика номинальной группы и методика Дельфи. Согласно первой в группу объединяются 8-10 экспертов. После получения вопроса (постановки задачи) членам группы предоставляется короткий период времени на обдумывание. Затем каждый из экспертов, один за другим, должен представить свои соображения. После выступлений экспертам дается время для взаимодействия, а затем они излагают имеющиеся идеи в порядке вероятности их осуществления. Средняя из оценок принимается в качестве прогноза. При использовании этой методики важно, чтобы все идеи фиксировались и чтобы всем идеям уделялось равное внимание. Отличительной особенностью методики Дельфи от предыдущей, является то, что эксперты не

созываются на общее совещание, процесс опроса является анонимным. Как правило, по почте экспертам рассылаются исходные данные и вопрос, эксперты письменно дают ответ. Составляется резюме мнений и вновь рассылается всем экспертам, которые могут пересмотреть свои оценки. Процесс сбора и обработки мнений может быть повторен несколько раз. Сумма мнений членов группы экспертов и будет представлять собой прогноз.

В последнее время в практику прогнозной деятельности вошли различные попытки использовать не только мнения экспертов, но опыт и знания работников самой организации. Одной из таких методик является мозговой штурм, когда собираются вместе все члены группы и последовательно, один за другим высказывают свои идеи. При этом соблюдается обязательное условие: в момент представления идеи не должно быть прерываний, обсуждений и ее оценок. После докладов участника допускается расширять, совершенствовать чужие идеи (здесь важно не чья именно идея, а получение лучшего варианта коллективного мышления). Задачей же менеджера является извлечение рационального зерна из сгенерированных в процессе мозгового штурма идей.

В процессе прогнозирования могут широко использоваться информация из социологических опросов, анализ статистических данных, данных математического моделирования.

Собственно говоря, и целеполагание, и прогнозирование могут быть сведены в одну обобщающую функцию управления под названием планирование. Планирование формулирует цели различных спортивных организаций и определяет программу действий для их достижения. Иными словами, оно дает ответы на вопросы: что делать? как делать? И несмотря на то, что все четыре функции менеджмента - планирование, организация, руководство и анализ - представляют собой единое целое, функция планирования предшествует другим. Может быть в начале не в полном объеме, но ясно, что сначала необходимо определиться с целью, рассмотреть прогнозы, подсчитать ресурсы. Зарубежные специалисты таким образом дают определение понятию планирование: "Планирование это процесс, начинающийся со стремлений, определяющий стратегию, политику, содержащий подробный план их реализации, утверждающий организацию выполнения принятых решений и включающий наблюдение за их исполнением". То есть в эту функцию, по определению, попадает и функция учета и контроля, которая в интерпретации наших ученых, в силу своей важности и специфичности, стоит обособленно. В дальнейшем мы будем придерживаться мнения, что планирование - это планирование, а примешивать сюда учет и контроль не целесообразно. В остальном же попытаемся взять все то рациональное, что есть у зарубежных специалистов, которые процесс планирования разделяют на семь этапов:

1. Постановка целей (вероятно, это то, что было рассмотрено нами, когда мы говорили о целеполагании). Что может быть в качестве целей у спортивной организации? Стремление к получению прибыли, стремление к росту организации, увеличение доли на рынке, повышение производительности, совершенствование руководства, удовлетворение потребностей клиентов, со-

вершенствование видов и качества услуг, повышение общественной значимости организации и многое другое, если рассматривать подцели. А глобальные цели? Вероятно их меньше, и в большой степени они зависят от формы собственности. Вспомните предыдущий курс и попытайтесь сформулировать цели самостоятельно.

2. Выявление ограничений связано с определением того, какие цели могут быть достигнуты организацией в конкретных условиях ее существования. В целом можно выделить следующие шесть групп ограничений:

- авторитетные ограничения как собственная политика той или иной организации, включая правительство;
- биологические ограничения, связанные с личностными характеристиками исполнителей;
- физические ограничения, проистекающие из географического положения, климата и т.п. страны, в которой расположена организация;
- технологические ограничения производства товаров и (или) услуг (оборудование, технические стандарты и т.п.);
- временные ограничения (сроки реализации мероприятия и его подготовки);
- экономические ограничения (финансы и пр.).

3. Выработка альтернатив предполагает, что организацию либо не удовлетворяют существующие и уже испытанные варианты деятельности, а значит, требуется поиск новых - альтернативных, либо организация пытается расширить сферу своей деятельности, а значит, рассматривает различные варианты, различные предложения, т.е. тоже занимается выработкой альтернатив.

4. Определение критериев исполнения - этап планирования, необходимый для выбора лучшей альтернативы (лучшего варианта решения) из всех возможных. Критерий исполнения может иметь отношение к стоимости реализации той или иной альтернативы, возможному отношению альтернативы к реализации нескольких целей, наиболее просто осуществляемым альтернативам, соответствию альтернативы социальным нормам и законам.

5. Оценка альтернатив проводится на основе определенного критерия исполнения либо количественно, либо качественно. Одним из главных условий качественной оценки альтернатив является объективность.

6. Выбор альтернативы производится на основании получения той или иной альтернативой самой высокой оценки по критерию исполнения. Возможен вариант, когда одна или более альтернатив получают одинаковые оценки. Значит требуется провести дополнительные работы или по уточнению критерия исполнения и, соответственно, заново провести оценку, или, если это невозможно, воспользоваться жребием (в каком-то смысле расписаться в собственном бессилии).

7. Формирование и представление плановых документов является финалом процесса планирования. Задача состоит в формировании такого планового документа для всех членов организации, в котором были бы сформулированы цели, намечены действия и ресурсы для их реализации, определены права, обязанности и ответственность менеджеров различных иерархических

уровней управления, установлены стандарты, методы работы, контроль за деятельностью на различных этапах.

Графически процесс планирования можно представить следующим образом:



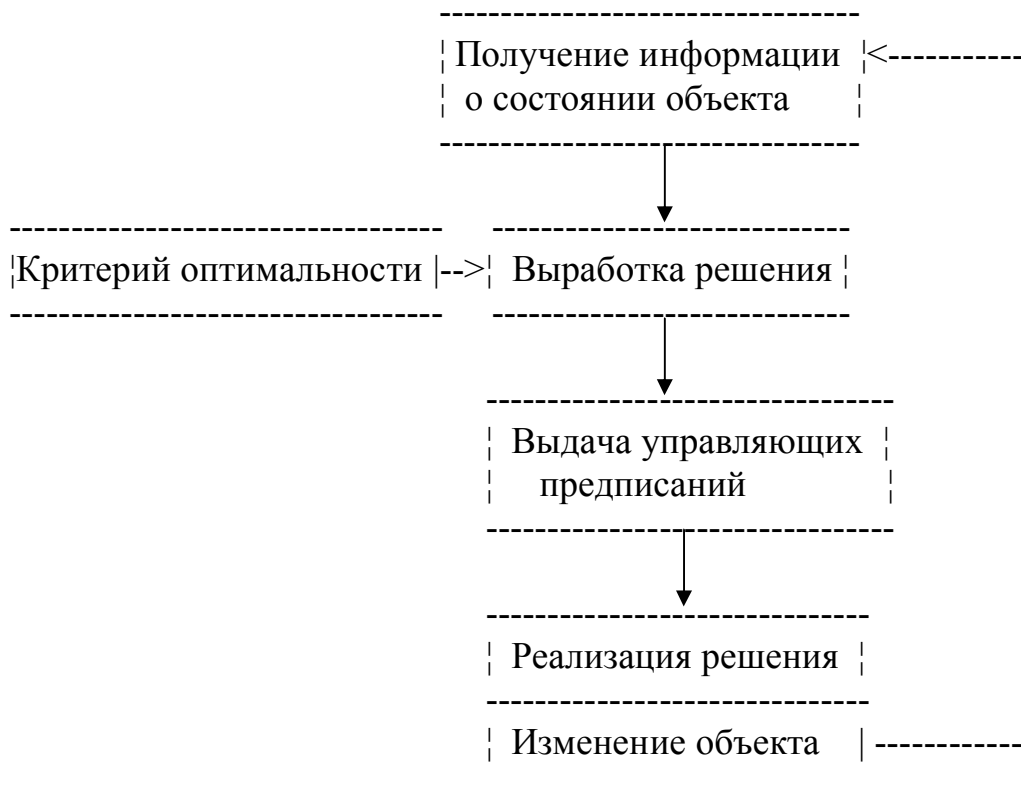
Если все этапы процесса планирования выполнялись последовательно и точно, то можно надеяться, что процесс планирования является рациональным, т.е. для достижения цели выбран наилучший способ. В данном случае нужно обратить внимание, что использование понятия рациональности планирования указывает на выбор самого лучшего способа достижения цели, а не на выбор самой цели деятельности организации. Можно привлечь самых квалифицированных специалистов для планирования, но если поставлена ложная цель, все будет рационально спланировано, но организация не получит положительного результата (хотели как лучше, а получилось как всегда).

Процесс развития физической культуры и спорта, как и всех других социальных процессов, относится к социальному планированию, в котором специалисты выделяют четыре аспекта: физкультурно-педагогический, экономический, методологический и организационный. Кроме принципов планирования, свойственных управлению в целом для планирования физической культуры и спорта своеобразным является принцип рационального сочетания физкультурных интересов личности, коллектива и общества. Соответст-

венно в процессе планирования чаще всего используются такие методы, как балансовый, нормативный, метод прямого счета, программно-целевой, метод экспертных оценок и др.

Как видно из предыдущего изложения, планирование как функция менеджмента включает в себя и разработку бюджета, т.к. после определения цели и выбора альтернативы необходимо выделить определенное количество средств для реализации запланированных действий или мероприятий. При разработке бюджета можно исходить из двух основных предпосылок: первая - известна общая сумма средств и ее требуется в какой-то пропорции поделить между различными видами деятельности или программами (аппроксимация по прибыли), вторая - общая сумма средств так же известна, но распределение ее по программам производится с возможной корректировкой целей, а значит, возможно прекращение финансирования каких-либо программ полностью (общая аппроксимация).

Процесс принятия решения аналогичен процессу планирования.



В литературе можно встретить много определений сущности принятия решения. Одно из наиболее кратких сводится к тому, что решение возникает из выбора одного курса действий из нескольких альтернативных. Управленческое решение должно обладать определенными качествами: научная обоснованность; единство; правомочность; направленность; краткость; конкретность во времени; оперативность.

Принятие решения - это процесс, который включает следующие этапы:

- уяснение задачи;
- обсуждение различных вариантов решения задачи, выяснение их слабых и сильных сторон (анализ);
- выбор, принятие и окончательная формулировка решения.

Известно достаточно много моделей принятия решений, которые используются в различных отраслях промышленности и социальной сфере. Кратко остановимся на трех из них.

1. Модель "экономической личности". Принимающий решение хочет получить максимальную прибыль при минимальным затратах (практически это мини/максная задача, достаточно разработанная математиками). Модель привлекательна, но достаточно сложна в реализации. Кроме того, цена поиска альтернатив может оказаться выше полученной прибыли. Поэтому применение данной модели целесообразно при принятии достаточно масштабного решения.

2. Модель "административной личности". Предполагается, что лицо принимающее решение отчетливо представляет ограничения в сроках, возможностях исполнителей, способностях оценить все возможные альтернативы. Соответственно принимается решение на основе минимально достаточной альтернативы, обеспечивающей достижение цели. Естественно первая модель рациональна, а вторая имеет ограниченную рациональность.

3. Модель "скрытого фаворита". Принимающий решение заранее выбрал одну из альтернатив и все остальные рассматриваются уже с позиций необходимости доказать, что выбранная альтернатива является наилучшей.

Наиболее интересной стороной развиваемых и применяемых в США специальных методов планирования является системно-программный принцип подготовки данных для принятия решений по распределению и использованию ресурсов. Определение альтернативных способов использования ресурсов и их сравнительная оценка по критерию "стоимость-эффективность" позволяет снизить степень неопределенности в процессе планирования и готовить информацию руководству с максимально полным учетом факторов обстановки. Наиболее интересными из них являются информационная система ПЕРТ (в каком-то смысле ее можно отдаленно сравнивать с системами, построенными на сетевых графиках) и система планирования научными работами ПАТТЕРН, включающая в себя дерево целей, совокупность коэффициентов относительной важности, определенных на основании определенных критериев (в том числе критерия важности) для каждого составляющего дерева, системы обработки данных по каждой составляющей с учетом коэффициентов, реализуемой через матрицы соответствия, учитывая в последствии значения коэффициента "состояние-срок". Даже перечисленные сведения показывают, что ее реализация предполагает очень большой объем вычислений с перебором и сравнением различных вариантов, что без использования вычислительной техники достаточной мощности практически невозможно.

В предыдущем изложении рассматривался один из возможных способов планирования, который основывался на предварительной постановке цели, т.е. целевое планирование. Но возможен и другой способ, согласно которому цель не формулируется, а устанавливают сферу и направление (где сфера - это область, в которой будет осуществлять свою деятельность организация или отдельное лицо, а направление - это тенденции действующего лица, его излюбленные стили исполнения). Этот способ применяется в тех

случаях, когда организация сразу не в состоянии сформулировать конкретные цели. Она приходит к осознанию их через процесс создания сферы своей деятельности, разрешения своим работникам двигаться в рамках определенной сферы сообразно с предпочитаемыми ими способами деятельности. Этот способ называют директивным планированием. Сравнение целевого и директивного способов планирования позволяет выявить их специфические условия и особенности.

Целевое планирование более целесообразно в случаях, когда:

- плановики хотят сузить фокус усилий работников организации;
- окружающая среда стабильна и предсказуема;
- имеются жесткие ограничения по времени и другим ресурсам;
- работники предпочитают определенные условия своей деятельности.

Директивное планирование приемлемо, когда:

- организация только что сформирована;
- окружающая среда не предсказуема;
- работники не в состоянии с общего согласия определить цель.

Можно попытаться соотнести типы спортивных организаций и наиболее целесообразные для них способы планирования. Зарубежные специалисты считают, что:

1. Для спортивных организаций частного сектора в большей степени подходит директивное планирование, а для спортивных организаций общественного и государственного секторов - целевое планирование.

2. Целевое планирование более свойственно потребителю-сервисным спортивным организациям, а директивное планирование – профессиональным сервисным спортивным организациям.

В нашей стране для сферы физической культуры и спорта примером целевого планирования может служить разработка целевых комплексных программ. Целевая комплексная программа (ЦКП) - директивный (не с точки зрения способа планирования, а по обязательности исполнения) адресный документ, который содержит комплекс плановых заданий и программно-методических, организационно-воспитательных, социально-экономических мероприятий, обеспечивающих эффективное достижение поставленных целей в установленные сроки. По содержанию ЦКП могут быть различны: комплексного развития физической культуры, спорта и туризма; подготовки, подбора, расстановки и использования физкультурных кадров; развития вида спорта; подготовки спортсменов к крупнейшим международным соревнованиям и др. Не зависимо от содержания, любая ЦКП должна содержать три раздела: аналитико-целевой, плановые задания, программно-целевые мероприятия.

Разумеется ЦКП касаются верхних и средних уровней иерархии управления отраслью. А как осуществляются процессы планирования, учета и контроля на низовом уровне в ходе осуществления учебно-тренировочной подготовки спортсменов?

В современном спорте учебно-тренировочный процесс требует от занимающихся больших затрат времени, а также значительных физических и

психологических напряжений. Поэтому только рациональное и разумное сочетание повседневной деятельности спортсмена (учеба, работа и т.п.) с процессом повышения его спортивного мастерства позволит обеспечить условия для полного раскрытия его потенциальных возможностей, т.е. оптимально спланировать его подготовку. Планирование в системе подготовки спортсменов охватывает вопросы организации и построения спортивной тренировки, соревновательной деятельности, применения внутренировочных и внесоревновательных факторов повышения работоспособности и результативности участия в соревнованиях. От того насколько рационально спланированы цели, задачи, средства, методы, величина тренировочной и соревновательной нагрузок (их объем и интенсивность), система восстановительных мероприятий, контрольные нормативы и т.п., зависят темпы роста спортивных достижений и устойчивый интерес спортсменов к систематическим учебно-тренировочным занятиям. Разумеется значительное влияние на эффективность планирования учебно-тренировочного процесса оказывает своевременный и точный контроль и учет показателей всего хода процесса.

Практика показывает, что тренеру целесообразно иметь следующие виды планов: перспективный (многолетний); текущий (годовой); оперативный (месячный - микроцикловый). При их составлении должны соблюдаться следующие обязательные требования: целенаправленность, систематичность, всесторонность, конкретность, реальность, простота и наглядность. Планы могут быть групповыми и индивидуальными.

При составлении перечисленных планов особое внимание следует обращать на вопросы планирования тренировочной нагрузки. Физическая нагрузка - это определенная мера воздействия физических упражнений на организм занимающихся, а также степень преодолеваемых при этом объективных и субъективных трудностей. О величине физической нагрузки судят по субъективным ощущениям (ощущения общей и локальной трудности выполнения упражнений, чувство невозможности продолжать тренировку в установленном темпе и др.) и объективным показателям (продолжительность, число повторений, скорость, темп движений и т.п.; степень мобилизации физических и психических возможностей, величина и характер физических, биохимических и психологических изменений в организме, обусловленных данной нагрузкой - число сердечных сокращений, потребление кислорода, артериальное давление, содержание молочной кислоты в крови и др.).

Но необходимо помнить, что важнейшим условием для эффективности планирования учебно-тренировочного процесса спортсменов является наличие систематического, четкого и всестороннего учета выполняемых объемов работы и показателей физического состояния спортсменов. Учет показателей учебно-тренировочного процесса осуществляется в трех вариантах: поэтапный (этап, период, год), текущий (неделя, месяц), оперативный (во время проведения занятий). К числу документов учета, используемых в процессе подготовки спортсменов, чаще всего относят следующие: журнал учета групповых занятий, дневники спортсменов и тренеров, протоколы соревнований, протоколы обследований спортсменов по показателям различных сто-

рон подготовленности, личные и врачебно-контрольные карточки.

Кроме перечисленного составляются календарные планы спортивных соревнований и физкультурно-оздоровительных мероприятий, которые естественно учитываются как при планировании деятельности вышестоящих организаций, так и при осуществлении учебно-тренировочной подготовки спортсменов. Планы формируются, как правило, на спортивный сезон, но при этом должны учитываться соответствующие планы высших и низших уровней управления.

## Лекция 9.

### 2.3. Организация как функция менеджмента.

Организация, как функция менеджмента, устанавливает формальные отношения, необходимые для выполнения плановых работ, среди их исполнителей. В отличие от планирования, организация, в основном, должна дать ответ на вопрос: кто будет делать? Поэтому понятие менеджмент, как правило, связывают с деятельностью конкретной организации, в которую и входят названные специалисты. Такими организациями в сфере физической культуры и спорта могут быть как спортивная команда, так и международная спортивная организация. Само понятие "организация" может рассматриваться, с одной стороны, как функция, определение которой дано в начале лекции, с другой стороны, как определенная структура. Наиболее типичными представлениями об организации в последнем смысле являются следующие:

- двое или более людей, специализирующиеся в выполнении различных функций, работающие совместно, стремящиеся к общей цели и руководимые формально закрепленными правилами поведения;
- социальная система, обдуманно построенная и преследующая определенную цель.

Исходя из приведенных определений, можно назвать четыре характеристики организации: более чем один человек; различный вклад членов организации; координация выполнения различных функций; наличие единой цели. Но для более точного определения этого понятия рассмотрим признаки организации:

1. Тождественность - независимость организации от того, кто именно является ее членами и руководителями, т.е. формальная организационная структура. Для того чтобы получить легальный статус, организация должна быть зарегистрирована в соответствии с установленными правилами и законами.
2. Направленность характеризует организацию в качестве инструмента для достижения определенных целей, реализовать которые не под силу одному человеку.
3. Программа действий заметно отличается в различных организациях и является специфичной для большинства из них.
4. Членство определяется каждой организацией самостоятельно, т.е. решается кто может быть ее членом и каким образом может происходить их смена.
5. Четкие границы определяются целями деятельности организации, ее программой, которые задаются членами и клиентами.
6. Постоянство. Организация сама по себе более постоянна чем состав ее членов и ее структура. Но небольшие и плохо организованные образования часто разрушаются при выбытии части их членов или руководителей.
7. Разделение труда должно быть рациональным и последовательным. Только в этом случае будет четко зафиксирована специфика деятельности той или иной организации и достигнута достаточная эффективность работы.
8. Иерархия власти дает представление о том, кто имеет власть в организа-

ции, над кем и для выполнения каких целей. Любая организация обязательно характеризуется неравным авторитетом, влиянием, статусом своих членов.

9. Формальные правила и процедуры - это основные свойства каждой организации. Их целью является обеспечение соответствия осуществляемой деятельности определенным стандартам (устав спортивного клуба, права и обязанности его членов и т.п.).

Все названные признаки в большей или меньшей степени свойственны любой организации, но их проявление значительно отличается в различных организациях.

Организации физкультурно-спортивной направленности являются открытыми системами: они влияют и на них влияют социальные, культурные и экономические условия того общества, в котором они созданы и функционируют. Организации зависят от общества в своем ресурсном обеспечении; организации производят необходимые для общества товары и услуги. Любая организация как открытая система обладает двумя основными свойствами – границами и окружающей средой.

Практически каждая организация как открытая система состоит из отдельных подсистем различных уровней, относительно обособленных (каждая подсистема может быть рассмотрена как самостоятельная система) и тесно связанных между собой. Так, спортивный клуб как открытая система включает в себя по крайней мере следующие подсистемы: менеджеры (организационное руководство), тренеры (функциональное руководство); обслуживающий персонал (способствующая подсистема); команды спортсменов (исполнители). Команда спортсменов, в свою очередь, также может быть представлена в виде открытой системы, но уже другого уровня, и т.д. Сложнее с определением границ системы. Это связано с тем, что каждая система может быть рассмотрена с различных точек зрения, и это будет влиять на определение ее границ. Например, спортивное сооружение может рассматриваться с точки зрения тренирующихся на нем спортсменов и с точки зрения персонала, который его обслуживает.

Все, что выходит за границы системы, является ее окружающей средой, которую представляют обычно в виде ближайшей окружающей среды и отдаленной окружающей среды. Для спортивного клуба в виде части ближайшей окружающей среды могут выступать зрители, отдаленной окружающей среды - телевидение. Любая открытая система в процессе своего функционирования вступает во взаимодействие, взаимоотношения с окружающей средой. Эти взаимоотношения описываются, по крайней мере, тремя понятиями:

1. Потребление весьма разнообразно и состоит из материальных ресурсов (деньги, оборудование, сырье и т.п.), человеческих ресурсов и др. Окружающая среда оказывает на организации в аспекте потребления определенные ограничения, предъявляет определенные требования и в соответствии с этим принуждает действовать специфическим образом. Например, изменение количества и качественного состава тренеров по какому-либо виду спорта может заставить спортивный клуб изменить свое отношение к данному виду.

2. Расходы характеризуют происходящие в организациях процессы, связанные с переработкой и трансформацией продуктов потребления в произведенные товары и услуги. При этом часть расходов идет на осуществление функций менеджмента.

3. Производство организации может быть представлено в виде производства продукта (товаров или услуг) и производства средств существования. Производство организацией спортивных товаров или услуг должно быть приемлемо для окружающей среды (по номенклатуре, количеству, качеству, цене), т.к. только в этом случае можно рассчитывать на получение определенных ресурсов (потребление). Кроме производства товаров или услуг организация нуждается в производстве средств существования для собственного выживания и роста в целях наиболее полного удовлетворения разнообразных потребностей своих работников.

Как уже говорилось ранее, организации весьма разнообразны по целям, функциям, размерам, формам собственности и пр. Изучением и классификацией организаций занимается таксономия или типология. Типология представляет собой схему классификации организаций на основе определенных критериев. Она представляет интерес для менеджеров, поскольку применение рекомендаций по совершенствованию деятельности, передового опыта можно проводить только зная в какой конкретной ситуации они находятся. В практике спортивного менеджмента в зарубежных странах используется следующая основная типология организаций:

1. Организации по производству товаров и (или) услуг. В сфере спорта существуют организации по производству и товаров и услуг (последние часто именуются сервисными организациями). Организации по производству товаров занимаются выпуском спортивной одежды, обуви, оборудования и инвентаря, литературы и пр. Сервисные организации имеют свои специфические особенности в связи с тем, что производят услуги, которые, в отличие от товара:

а) неосвязаемы, т.е. клиент не может судить о качестве услуги до ее использования;

б) несохранимы, т.е. клиент, не воспользовавшийся услугой в обозначенное время, уже не сможет в этот раз ее использовать;

в) разнородны, т.е. услуги могут оцениваться клиентом как удовлетворительные или как неудовлетворительные, с одной стороны, в зависимости от его психики, а с другой стороны, в зависимости от уровня услуги (качество работы тренера, массажиста, консультанта может быть различным в различные дни);

г) одновременны, т.е. услуги должны потребляться в то время, когда они производятся (спортсмены должны непосредственно присутствовать на "установке" тренера).

Как мы видим, в данном случае в качестве типологического критерия использовалось "производство товаров или услуг". Анализируя полученный результат, можно прийти к выводу, что подавляющее большинство спортивных организаций являются организациями по производству услуг, или сер-

висными организациями. Однако это не означает, что все сервисные организации схожи между собой. Следовательно, необходимо, кроме указанного использовать и другие критерии для типологии спортивных организаций как сервисных.

2. Профессиональные и потребительские сервисные организации. Сервисные организации характеризуются в значительной части отношениями их работников с клиентами. Для профессиональных организаций это взаимоотношения тренера и спортсмена, для потребительских - обслуживающего персонала и спортсмена. Профессиональные организации кроме того представляют клиентам широкий спектр качественных услуг, в отличие от потребительских где существенно ниже и диапазон услуг и их качество.

3. Организации коммерческие и некоммерческие. Для типологии используется критерий извлечения организацией прибыли.

4. Частные и общественные организации. Группу частных организаций составляют те, деятельность которых зависит от частных вкладов. Общественные организации получают средства на национальном, провинциальном или муниципальном уровне. Из этого следует, что все государственные организации, занимающиеся развитием физической культуры и спорта, относятся к общественному сектору, а остальные - к частному. Но это только крайние аспекты, а в практике встречаются случаи, смешанного финансирования: часть выделяет государство, часть вносят частные лица. Дальнейшая типология таких организаций будет зависеть от процентного соотношения вкладов.

5. Добровольные спортивные организации. Достаточно большое количество спортивных организаций - добровольные ассоциации, которые зарубежные специалисты определяют как:

- организованные группы людей, сформированные в соответствии с их интересами;
- членство в группах добровольно;
- группы существуют независимо от государства.

Для того, чтобы спортивная организация была законно названа добровольной, ее деятельность не должна предполагать зарабатывание средств к существованию членов этой организации; добровольных членов должно быть больше, чем оплачиваемых работников. Условие добровольности соответственно накладывает отпечаток на менеджмент, делая его в этих организациях достаточно специфичным. Но за последние 20 лет идет активный процесс профессионализации добровольных спортивных организаций. Полученные в последние годы результаты позволили сделать вывод о том, что спортивные организации все больше утрачивают приверженность к управлению на добровольных началах и осваивают новую систему взглядов и убеждений, поддерживающую профессиональный менеджмент.

Кроме приведенной типологии организацию характеризует также ее структура, точнее тип структуры. Рассмотрим типы организационных структур на примере международной федерации по виду спорта, представляющей собой совокупность взаимосвязанных подразделений, совместно принимаю-

щих и реализующих решения по управлению развитием какого-либо вида спорта.

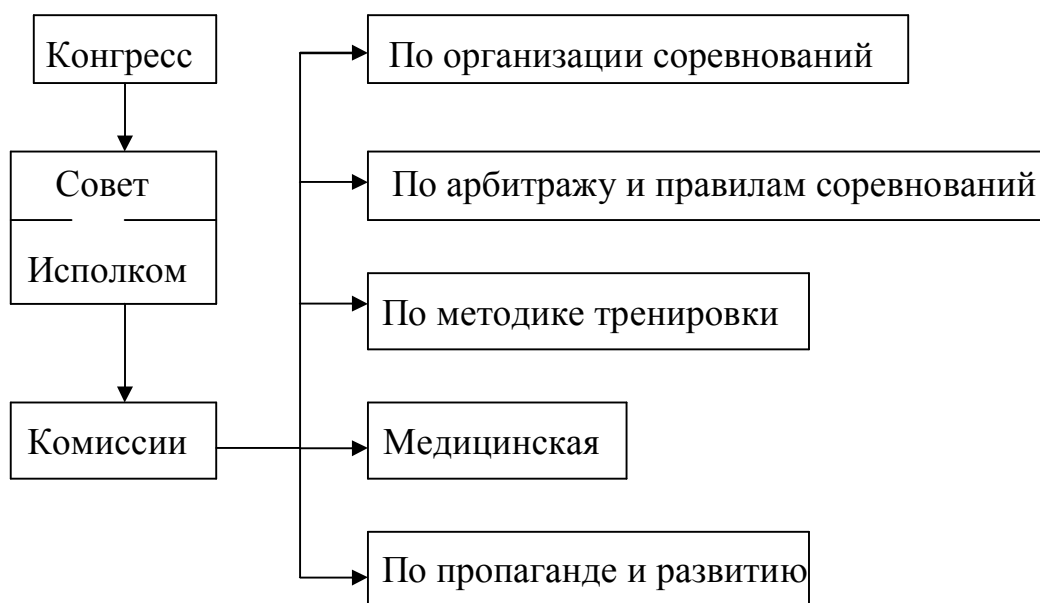
1. Строго линейная организационная структура. Практически для управления международной федерацией по виду спорта не используется.

2. Строго функциональная организационная структура, характеризуется такой взаимосвязью, когда между высшим и низовым уровнем руководства отсутствуют линейные отношения единоначального распорядительства, а формируются лишь перекрестные функциональные связи. Такой тип структуры используется в международных федерациях по виду спорта, но достаточно редко (пример - Международная федерация гандбола).

3. Линейно-штабная организационная структура. Используется достаточно широко сама по себе, но еще распространеннее ее модификация - линейно-функциональная организационная структура (пример - Международная любительская легкоатлетическая федерация).

4. Программно-целевые организационные структуры только начинают рассматриваться и только на уровне межфункциональных и межотраслевых взаимосвязей.

Организационные структуры международных федераций по видам спорта имеют много общих черт, но в то же время отличаются как по типу построения, так и по количеству ступеней иерархии и другим признакам. Рассмотрим организационную структуру Международной федерации гандбола в качестве примера.



Необходимо обратить внимание на то, что, как и сами организации, их организационные структуры не являются застывшими, неизменными образованиями. Одна из задач проектного менеджмента как раз и состоит в том, чтобы на базе исследования и анализа существующей структуры управления с использованием системного подхода предложить мероприятия, позволяющие видоизменить структуру с целью повышения эффективности деятельности организации. И при исследовании существующей и при проектировании новой организационной структуры должны соблюдаться опреде-

ленные методологические подходы. Прежде всего, должна быть четко определена цель функционирования; затем цель должна быть детализирована до уровня конкретных задач, позволяющих реализовать соответствующие подцели, а через них и цель; задачи должны быть по принципу подобия объединены в блоки и на этой основе определены структурные подразделения, отвечающие за их выполнение; при этом определяется информационная насыщенность каждого такого подразделения и в случае дублирования информации производят уточнение задач структурных подразделений и (или) изменение состава структурных единиц; наконец определяется система подчиненности структурных единиц результатом чего и является предлагаемая организационная структура. Но это только часть проблемы. Методы организационного проектирования рассматривают также вопросы взаимосвязи проектируемой организации с окружающей средой. Остановимся подробнее на трех методах.

1. Модель Лоуренса и Лорса связана с созданием организаций на базе положения о том, предприятие может быть представлено тремя подсистемами - продажа, производство, научное исследование и развитие, которые должны быть тесно связаны с различными элементами окружающей среды - рыночным, технико-экономическим, научным. Практически структура организации строится под требования окружающей среды.

2. Модель Томпсона, беря за основу предпосылки предыдущей теории о структурировании организации на базе сегментов окружающей среды, считает необходимым выделение в организации "технического ядра", непосредственно связанного с производством товаров или услуг и освобожденного от влияния окружающей среды. Это возможно только в том случае, когда оно действует в устойчивой среде, т.е. когда вмешательство других организаций сведено до минимума. Это условие и должны обеспечивать все подразделения, ориентированные на внешнюю (окружающую) среду.

3. Модель Парсонса включает в организацию три иерархические подсистемы - техническую, управляющую и институциональную. Техническая непосредственно связана с основной деятельностью организации. Управляющая отвечает за два рода деятельности:

- является связующим звеном между технической подсистемой и теми, кто использует конечный продукт, производимый организацией;
- обеспечивает техническую подсистему необходимыми ресурсами (финансовыми, людскими и пр.)

Институциональная подсистема осуществляет взаимосвязи в более широком объеме с окружающей средой; устанавливает цели и образ действия организации; координирует взаимодействие с отдельными сегментами окружающей среды и т.д.

Вернемся к понятию "организация" как функции менеджмента. Итак, цели и направления деятельности определены, процесс планирования завершен установлением объемов работ и сроков выполнения, теперь требуется выдать специфические задания структурным подразделениям, отдельным исполнителям и координировать их деятельность. Этот процесс и есть процесс

организации как функции менеджмента. Процессу организации свойственен ряд основных принципов:

1. Специализация подразумевает, что каждый работник выполняет узкий круг задач.

2. Текущий контроль предусматривает, сколько работников может эффективно контролировать менеджер одновременно. Считается, что на верхнем уровне - 4, на низшем - 8. Однако на эти соотношения может влиять ряд факторов:

- тип выполняемой работы: выполнение похожей и монотонной работы позволяет менеджеру осуществлять текущий контроль за большим числом работников;

- компетенция и опыт работника: чем лучше подготовлен работник, тем шире может быть текущий контроль;

- компетенция и опыт менеджера: чем лучше подготовлен менеджер, тем более широкий текущий контроль он может осуществлять;

- отношения между менеджером и работниками: при наличии теплых товарищеских отношений возможен более широкий текущий контроль;

- повышение производительности труда: требует узкого текущего контроля в связи с необходимостью создания сервиса для работников.

3. Подразделение это процесс формирования однородных групп работников в рамках организации. Различают два основных типа подразделения:

- профессионально-ориентированное (функциональное) подразделение основано на принципе специализации и объединяет работников выполняющих сходные функции (бухгалтерия, финансовый отдел и т.п.);

- целенаправленное подразделение обычно основано на делении организации по результатам труда, географическим зонам и т.п.

4. Единство руководства предусматривает, что каждый работник должен получать приказы и отчитываться только перед одним руководителем.

5. Ответственность и власть подразумевает, что работник, несущий ответственность за выполнение определенных заданий, должен наделяться властью, необходимой для того, чтобы достичь целей деятельности.

Опираясь на предыдущее изложение, можно сделать вывод, что эффективное выполнение функции организации деятельности предприятия или фирмы во многом зависит от личностных качеств менеджера. Рассмотрим их подробнее.

Прежде всего авторитет. В спортивной среде авторитет руководителя строится на его должности и профессиональной компетентности. Авторитет является необходимостью вообще, но в условиях реформ в России он приобретает особое значение как залог четкой организации и преобразования общественной жизни. Но наряду с объективными предпосылками авторитет руководителя имеет и субъективную психологическую сторону, которая оказывает значительное влияние на авторитет данного руководителя в целом. Личностные качества человека способны укреплять, усиливать авторитет, но способны и препятствовать приобретению уважения со стороны подчиненных. Личный авторитет возникает только в результате межличностного об-

щения и совместной деятельности с другими людьми, непосредственно в коллективе. Поэтому завоевание руководителем личного авторитета - длительный процесс, требующий постоянного самосовершенствования, глубокого анализа своего поведения и взаимоотношений с членами коллектива. При этом единство слова и дела является главным принципом завоевания такого авторитета. В современных условиях авторитет спортивного руководителя уже не может опираться на преимущества, достигаемые формальным образованием, или только на должностное положение. Требуется профессионализм, инициатива, предприимчивость. Можно привести следующие качества личности, необходимые менеджеру для успешной деятельности:

- хорошо знать и выполнять свои обязанности,
- быть не только руководителем, но и в какой-то мере учителем, наставником, воспитателем работников, сотрудников, спортсменов,
- в сложной обстановке проявлять себя как надежный и оперативный работник,
- уметь устанавливать дружеские деловые отношения с работниками, сохраняя при этом разумную дистанцию с ними и не допускать фамильярности и панибратства,
- проявлять интерес к новым сотрудникам, к их предложениям и замечаниям, осуществлять индивидуальный подход к работе с людьми, интересоваться личными проблемами подчиненных,
- быть справедливым и беспристрастным, тактичным и вежливым,
- гибко перестраиваться, реагировать на изменение ситуации и критику "сверху" и "снизу",
- всегда быть примером для своих подчиненных в работе, уметь налаживать контакты со смежниками, вышестоящими начальниками и соперничающими организациями.

Качества успешного менеджера условно можно разделить на две группы:

- 1) личностные качества, в т.ч. человечность, умение понимать себя и других, коммуникативный и нравственный потенциал личности;
- 2) профессиональные качества: это, прежде всего, деловые качества спортивного менеджера как квалифицированного управленца, педагога, воспитателя спортсменов.

В постоянно меняющихся условиях современного спорта необходимым условием делового и личного авторитета руководителя является гибкость мышления. Это качество зависит не столько от психобиологических факторов, сколько от самого человека, его стремления к нестандартным решениям, инициативы и постоянного совершенствования деловой квалификации. Применительно к менеджеру это значит, что он должен не только постоянно пополнять свои профессиональные знания, но также овладевать новыми методами работы с людьми.

Большое значение для целенаправленного управления своим поведением играет верная самооценка. Она обеспечивает эффективное соотношение своих возможностей с предъявляемыми жизнью требованиями, помогает

взаимодействовать с другими людьми. Самооценка менеджера - мощный внутренний регулятор психических состояний, мотивации достижений, поведения, потребности в славе и известности.

Особые свойства личности менеджера - это его организаторские способности. Они охватывают широкий диапазон личностных черт, включая способности к воспитательской деятельности и передаче знаний.

Предпосылкой успеха в реализации основных сторон деятельности руководителя является "управленческая интуиция" или "организаторское чутье". На чем они основываются? В каком-то смысле нужен определенный талант, способности к системной психоаналитике, постоянно требуется совершенствовать свои умения понимать психологию других, постоянно анализировать и сопоставлять свои и чужие поступки, набираться опыта и творчески его использовать.

## Лекция 10.

### 2.4. Руководство как функция менеджмента.

После завершения операций по планированию и организации деятельности становится необходимым объяснить работникам, каким образом нужно выполнить возложенные на них задачи с тем, чтобы поставленные цели были достигнуты. Если выполнение функций планирования и организации требует от менеджера скорее всего технических умений и проходит без особого межличностного общения, то функция руководства базируется на человеческих умениях и включает в себя близкое общение "лицом к лицу" как коллективно, так и индивидуально.

Если менеджер хочет быть эффективным руководителем, он должен иметь четкое представление о том, что мотивирует работника и какие факторы оказывают влияние на мотивацию (т.е. знать различные теории поведения). Мотивация определяется как сложная сила, побуждение, стимул, необходимость, напряженное состояние или другие механизмы, которые дают начало и поддерживают добровольную активность по направлению к достижению установленной цели. Мотивация направляет поведение, т.к. обеспечивает его целевую ориентацию. Индивидуальное поведение всегда к чему-то направлено. Таким образом, мотивированное поведение - это поведение, направленное на реализацию потребностей, побуждений.

Основная идея теорий поведения, основанных на потребностях, заключается в том, что когда потребность не находит реализации, человек всеми возможными путями ищет источники для удовлетворения этой потребности и предпринимает различные действия для достижения удовлетворенности. Т.е. эти теории выявляют что (содержание) мотивирует человека к специфическому поведению. Для менеджмента наиболее близки следующие из известных содержательных теорий поведения:

1. Теория иерархии потребностей основывается на выделении пяти классов потребностей, которые расположены в иерархическом порядке (по мощности или силе). Общая идея этой теории заключается в том, что только неудовлетворенные потребности являются причиной поведения; люди фокусируют свое внимание сначала на потребностях низших иерархических уровней, а потом поднимаются вверх по иерархии, стараясь удовлетворить высшие из потребностей. В порядке важности выделяются следующие классы потребностей:

- физиологические потребности относятся к наиболее фундаментальным потребностям человеческого существования (еда, кров, избежание боли и т.п.). Соответственно для полного удовлетворения этих потребностей человек должен быть трудоустроен и обеспечен финансовыми средствами;

- потребности в самосохранении и безопасности отражают стремление человека к безопасному, организованному миру, где можно быть уверенным в завтрашнем дне и т.п. Обеспечение работой на долгий срок, охрана здоровья - вот основные нужды для обеспечения самосохранения, а безопасные условия работы, предотвращение несчастных случаев служат удовлетворению потребности самосохранения;

- потребности в любви представляют стремление людей к дружбе и теплому межличностному общению. Эта потребность повышает потенциал выживания, но становится доминирующей только тогда, когда предыдущие потребности удовлетворены хотя бы минимально;

- потребности в уважении считаются порядком выше, чем просто желание человека быть понятым и иметь определенный статус. Эти потребности проявляются в самоуважении, в сильном желании признания и уважения со стороны окружающих. Основным фактором удовлетворения этих потребностей является должность, статус человека в организации и уважение, с которым к нему относятся;

- потребности в самореализации означают желание человека реально стать тем, кем он может быть потенциально, показать все то, на что он способен.

2. Теория ERG представляет собой попытку модифицировать теорию иерархии потребностей. Предлагается все потребности классифицировать по трем широким категориям:

- Existence - существование;
- Relatedness - взаимоотношения;
- Growth - рост.

Эти три категории могут рассматриваться как сокращенный вариант предыдущей теории, хотя и с некоторыми отличиями.

3. Теория двух факторов исходит из фундаментального постулата о том, что только высшие уровни потребностей производят удовлетворение, в то время как низшие ассоциируются с неудовлетворением. Согласно этой теории мотивами могут служить только факторы, относящиеся непосредственно к работе; факторы же, связанные с условиями окружающей среды, мотиваторами быть не могут.

Практически ни одна из приведенных теорий не является адекватной с точки зрения подтверждения эмпирическими данными, в большей части их можно считать теориями ради теорий, в лучшем случае, они дают толчок для изучения смежных проблем, например, для разработки проблемы мотивационных свойств самой работы.

Предполагается, что различные характеристики работы влияют на психологическое состояние служащего и это состояние в виде психологического настроения тесно связано с внутренними мотивациями. Выделены три фактора психологического настроения, влияющие на внутреннюю мотивацию к выполнению работы:

- заранее известный результат работы;
- большая личная ответственность за выполняемую работу;
- человек должен считать свою работу нужной и полезной; она должна быть оценена, прежде всего, им самим.

При более глубоком рассмотрении оказалось, что к перечисленным факторам следует добавить:

- многосторонность умений служащего подразумевает степень, в которой при работе требуется разнообразие действий, употребление различных умений и талантов личности. Работа наполняется большим смыслом для челове-

ка, если она не только использует его способности и таланты, но и развивает их дальше;

- индивидуальность задания связана с тем, что человеку требуется особая, личная линия в работе, выполнение которой потребовало бы специальных умений, присущих только этой личности;

- важность задания относится к степени, в которой работа влияет на существование других людей. Необходимо различать важность работы с точки зрения самого служащего и важность его работы с точки зрения других;

- право на самоуправление, автономия обозначает степень, в которой работа обеспечивает свободу действий, независимость, право на собственное усмотрение личности в выполнении работы и в определении методики, которая должна быть использована в этой работе;

- "обратная связь" - это степень, в которой человек в процессе работы обеспечивается четкой и ясной информацией об эффективности своих действий.

Изложенные теории потребностей касались факторов, мотивирующих работника, т.е. личностных факторов и организационных факторов. Однако они не объясняли, как личность выбирает свою линию поведения из многих возможных. В отличие от названных теории процессов мотивации касаются личностной оценки и выбора определенной линии поведения, а также влияния других факторов на его результаты. Для менеджмента представляют интерес и практическую значимость излагаемые ниже три модели теорий процессов мотивации:

1. Теория вероятности основывается на следующем постулате: личность оценивает те линии действий и поведения, которые ей наиболее подходят, и выбирает ту из них, которая вероятнее всего приведет к предполагаемым результатам.

2. Теория беспристрастности утверждает, что человек проводит сравнение между степенью удовлетворения потребности и определенным внутренним стандартом. При этом внутренний стандарт - это сравнение усилий (вклад) и вознаграждения за усилия (выход). Существуют три возможных результата такого сравнения: а) чувство справедливости, б) чувство несправедливости по отношению к себе, в) чувство несправедливости по отношению к другим. Наиболее важным для менеджмента выводом из этой теории является то, что только такие организации, в которых у сотрудников существует чувство справедливости и удовлетворенности, могут считаться эффективными.

3. Модель мотивации представляет собой синтез приведенных выше теорий.

Еще раз подчеркнем, что руководство, являясь одной из функций менеджмента, представляет собой процесс влияния на различных членов организации для решения целей, поставленных перед ней. Само название функции говорит о ее назначении. Она часто предопределяет эффективность функционирования организации, так как является как бы аккумулирующей, интегрирующей среди других функций управления. Именно посредством выполнения этой функции организуется выполнение принятых решений,

создается такая, в том числе, психологическая атмосфера в коллективе, которая способствует не только рациональному исполнению распоряжений, но и стимулирует людей для творческого подхода к выполняемой работе, делает пребывание на работе радостью. Для этого менеджер должен знать нужды и склонности работников, ситуации, облегчающие и усложняющие мотивацию, должен направлять свои усилия на установление взаимодействия между работниками или менеджерами различных уровней и т.д. Большое значение при реализации данной функции имеет управленческая психология.

Актуальность и острота вопроса об управленческой психологии объясняется необходимостью разрешения важнейшей теоретической и практической проблемы по управлению различными социальными группами. Непредсказуемая внешнеэкономическая среда, в которой приходится действовать организациям, ускоряющийся научно-технический прогресс, переворот в финансах и социальные перемены резко усложнили процесс принятия управленческих решений, повысили цену управленческой ошибки.

Одним из главных последствий научно-технического прогресса, о чем мы говорили ранее, является изменение структуры как управленческого, так и производственного труда. Все большую роль в нем выполняют процессы восприятия и переработки информации, принятия решений в условиях ограниченного времени. Какова социально-психологическая характеристика управленческого звена? Какие психологические особенности, какие качества руководящего звена управляющей системы могут способствовать повышению эффективности производительного труда работников производства или сферы услуг, управляемой подсистемы в целом? Рассмотрим комплекс этих вопросов.

Основные вопросы в управленческой психологии следует рассматривать на уровне двух подсистем - управляющей и управляемой. В этих подсистемах неизмеримо возросло значение человеческого фактора как совокупности психологических особенностей взаимодействия человека с другими людьми, машинами и техническими средствами. Перед каждым руководителем, перед каждым предпринимателем особенно остро встают задачи по подбору, обучению и расстановке кадров, так как от эффективности, точности, надежности действий одного человека нередко зависит как результат деятельности большого коллектива предприятия, так и малого предприятия или коллектива работников, занятых в сфере услуг или процессе производства материальных благ.

Психология управления - это отрасль психологии, изучающая психологические закономерности управленческой деятельности. Или другое определение: "Психология управления является одним из направлений психологической науки, изучающим психику человека, социально-психологическую характеристику его управленческой деятельности, анализирующим качества, необходимые для ее успешного осуществления". Она выделилась в самостоятельную научную область из социальной психологии, точно так же, как последняя ранее отпочковалась от общей психологии.

Человек - основной компонент социальных систем. В системе социаль-

ного управления человек участвует, как в управляющей, так и в управляемой подсистемах. Все многообразие этих социальных систем сводится к четырем типам: человек; человек - коллектив; коллектив - человек; коллектив - коллектив. Для оптимального функционирования любой системы требуется вполне определенное поведение человека, как в руководимой, так и в руководящей подсистемах. А это возможно тогда, когда руководитель и исполнитель обладают необходимой подготовкой и готовностью действовать в определенное время и определенным образом. Вот почему объектом исследования в психологии управления является человек, как в руководящей, так и в руководимой социальных подсистемах предприятия.

Предметом изучения в психологии управления являются психологические особенности и эмоционально-волевая сфера личности руководителя и исполнителей, их взаимосвязи в целостной системе управления. Как известно, к психологическим особенностям личности относятся темперамент, характер, способности, направленность личности. К эмоционально-волевой сфере - эмоции, чувства, воля. Психологические особенности и эмоционально-волевая сфера в совокупности составляют психологические качества, т.е. свойства личности.

Методы изучения, принятые в психологии управления: наблюдение, эксперимент, беседа, интервью, анкетный метод, контент-анализ, метод деловых игр, социометрия. Отметим кратко назначение каждого из них.

Наблюдение зависит от цели и объекта изучения. По содержанию оно может быть самым различным. Например, наблюдение поведения руководителя при контактах с сотрудниками или вышестоящими руководителями включает регистрацию его эмоциональных реакций (тона голоса, жестикуляции, мимики, часто употребляемых слов и выражений и т.д.), а также регистрацию эмоциональных реакций сотрудников или вышестоящих руководителей. На основе полученных данных можно составить характеристику поведения руководителя, сравнить его поведение при контактах с сотрудниками или вышестоящими руководителями.

Эксперимент - лабораторный или естественный. При эксперименте с помощью различных технических средств и приборов исследуются внимание, мышление, память, направленность сознания, быстрота реакции, эмоциональная уравновешенность, субъективные оценки мускульных усилий и т.п.

Беседа. С помощью данного метода раскрываются последовательность и аналитичность мышления, качества речи и памяти, компетентность, инициативность и другие психологические черты личности.

Интервью - метод аналогичный беседе, но в данном случае интервьюируемого предупреждают об изучении и о направленности последнего.

Анкетный метод - один из наиболее распространенных методов в социальной психологии и психологии управления. Анкеты могут быть открытыми (изучаемое лицо не ограничивается в ответах) и закрытыми (испытуемый должен выбрать один или несколько из возможных ответов, предлагаемых экспериментатором).

Контент-анализ - это метод изучения деятельности людей по документальным источникам. С помощью этого метода можно судить о способностях человека, его знаниях, умениях, отношении к трудовой деятельности. При этом изучаются документы самого разного назначения: приказы, письма, протоколы, планы и др.

С помощью метода деловых игр определяют степень подготовленности, деловитости и оперативности отдельных руководителей. В ходе игры ее участники выполняют определенные ролевые функции.

Метод социометрии был впервые применен американским социальным психологом Дж. Морено для исследования взаимоотношений между членами коллектива. Сущность его заключается в определении отношения каждого из членов коллектива (малой группы) к определенному вопросу или в оценивании ими определенных действий, включенных в соответствующие тесты.

Психология управления, будучи отраслью психологической науки, изучает психику человека в условиях его специфической предпринимательской или трудовой деятельности, опираясь при этом на достижения других отраслевых разделов психологии. Например, для раскрытия психологических особенностей системы "человек/машина" особую ценность представляют достижения инженерной психологии, поскольку управленческая деятельность протекает в рамках определенных систем. Психология управления самым тесным образом связана и опирается на достижения философской мысли, на кибернетику (теория информации, исследование операций и пр.), организацию управленческой деятельности и др.

Важное значение имеет и связь психологии управления с социологическими знаниями. Такие отрасли социологических знаний, как социология управления, социология массовых коммуникаций, социология общественного мнения, социология организаций, социология этноса и возраста, социология экономики, политики и права во многом предопределяют своеобразие и закономерности управленческих решений в предпринимательской деятельности. К примеру, социология экономики, политики и права определяет правовые основы предпринимательской деятельности без чего невозможно принимать управленческие решения. Социология этноса и возраста, социология общественного мнения и массовых коммуникаций, в свою очередь, оказывают большую помощь бизнесмену, менеджеру в принятии адекватных управленческих решений в маркетинговой деятельности, например, при определении социального положения потенциальных потребителей, деловых качеств исполнителей и партнеров, при расстановке кадров и т.п.

В начале лекции говорилось о необходимости для эффективного руководства знаний менеджера о мотивации поведения человека-исполнителя. Но не менее важными для того же являются и личные качества менеджера как формального лидера, который поставлен во главе группы и отвечает за ее деятельность. Существующие в настоящее время теории формального лидерства (руководства) можно сгруппировать в три класса: теории, касающиеся черт характера лидера ("штриховое" приближение); теории, касающиеся поведения лидера (поведенческое приближение); теории, касающиеся и черт

характера и поведения лидера в специфической ситуации, когда принимаются во внимание характеристики и членов организации и самой организации (ситуационное приближение).

1. Теории, касающиеся черт характера лидера ("штриховое" приближение), в которых делается попытка создать набор личных качеств человека, которые определяли бы в нем эффективного лидера, руководителя. Изучались такие личностные характеристики, как: физические данные (вес, рост, возраст, внешность); умственные данные (интеллигентность); личностные данные (поведение, влияние, самоуважение, мотивация); основные социальные характеристики (образование, социально-экономический статус, навыки общения) и др. Однако универсальный набор качеств эффективного лидера найден не был, и можно говорить, что к данной теории наблюдается негативное отношение. Вероятно также как к теории Ломброзо.

2. Теории, касающиеся поведения лидера (поведенческое приближение), фокусирующие внимание на том, что лидер (руководитель) предпринимает, какую деятельность осуществляет. В одной из теорий предложено четырехмерное описание поведения руководителя:

- "поддержка" - поведение руководителя, которое усиливает у работника чувство собственной важности, значимости;
- "помощь во взаимодействии" - поведение руководителя, усиливающее взаимные теплые и дружеские отношения внутри группы;
- "акцент на цель" - поведение руководителя, делающее главный акцент на целях и задачах группы и на путях ее достижения;
- "помощь в работе" - поведение руководителя, которое помогает в достижении целей путем координации деятельности сотрудников и обеспечения методического руководства со стороны менеджера.

Приведенная теория дает возможность описать поведение менеджера, но скорее в "лабораторных" условиях, чем в конкретных жизненных ситуациях.

3. Теории, касающиеся и черт характера и поведения лидера в специфической ситуации, когда принимаются во внимание характеристики и членов организации и самой организации (ситуационное приближение). В различных теориях акцент делается на различных составляющих ситуации.

3.1. Модель "случайности в руководстве" базируется на предположении, что стиль лидера является его относительно устойчивой персональной характеристикой; что ситуация, в которой оперирует лидер, может быть в большей или меньшей степени подходящей для него; что эффективность лидера - это отношение между стилем и благоприятностью ситуации.

О стиле руководителя мы поговорим позже, можно только заметить, что он отражает тенденцию делать акцент либо на выполнение задачи, либо на межличностные отношения. Благоприятность ситуации сказывается на степени, в которой она допускает влияние на нее со стороны руководителя. Благоприятность ситуации для лидера отражается в трех элементах: отношения "руководитель-подчиненный", структура задания, положение руководителя. Практические выводы из приведенной теории заключаются в следующем:

- легче изменить ситуацию, повышать степень ее благоприятности, чем

менять стиль руководства;

- конкретная ориентация стиля руководства зависит от ситуации;
- в благоприятных условиях (ситуациях) наиболее эффективными являются властные тренеры, ориентированные на выполнение задачи, хотя как и у любого правила, здесь есть исключения.

3.2. Теория путей достижения целей фокусирует внимание на служащих, на их личных целях и понимании ими целей организации, а также на наиболее эффективных путях достижения этих целей. В этой теории обсуждаются четыре способа поведения руководителя:

- "способствующее поведение" направлено на разъяснение служащим того, что их ожидает;
- "поддерживающее поведение" отражает заботу менеджера о благополучии служащих, о теплой и дружеской атмосфере в коллективе;
- "участвующее поведение" определяет степень, в которой руководитель информирует служащих и позволяет им участвовать в принятии решений;
- "поведение, ориентированное на достижение" - способность менеджера так организовать работу своих подчиненных, чтобы все цели и задачи были четко сформулированы и ясны служащим, чтобы было налажено их четкое исполнение. Выбор руководителем способа поведения будет зависеть от содержания задачи в той степени, в какой она будет приемлема для подчиненных и иметь воздействие на их мотивацию. Т.о. руководство в рассматриваемой теории является процессом, с помощью которого служащим оказывается помощь в достижении их целей. В противовес ранее представленной теории здесь содержится предположение о том, что руководитель может менять свой стиль в зависимости от ситуации.

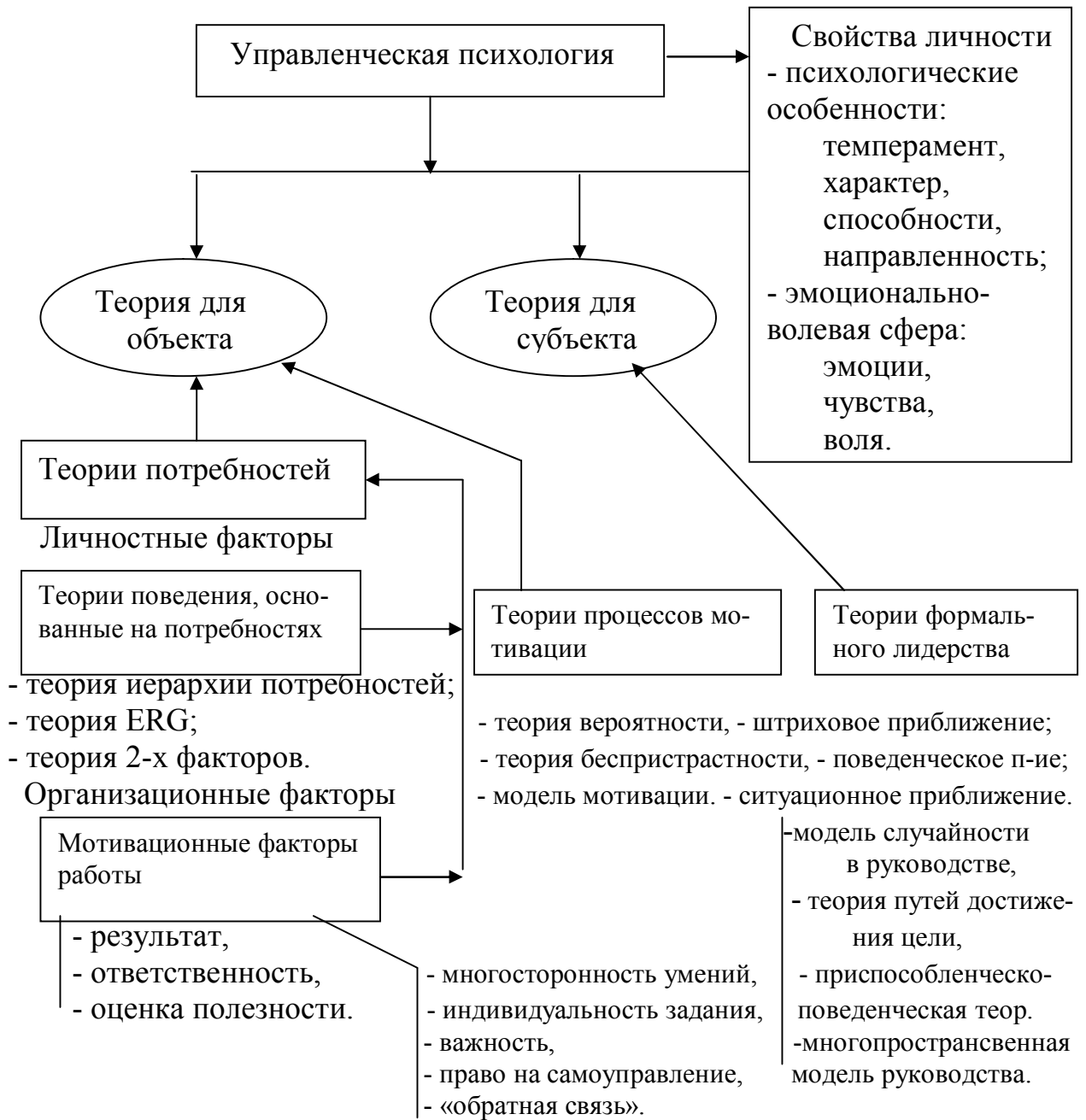
3.3. Приспособленческо-противодействующая теория основывается на утверждении о том, что различия в организационных системах влияют как на руководителя, так и на служащих. Выделяются макро- и микроразличия. Макроразличия включают объем организации, структуру организации и уровень технологии; микроразличия - конкретные задания и отличия между служащими. В связи с этими различиями выделяют приспособленческое и противодействующее поведение руководителя. В случае приспособленческого поведения природа организации и процессы, происходящие в ней, вынуждают руководителя действовать определенным образом. Напротив, противодействующее поведение находится под контролем самого руководителя.

3.4. Многопространственная модель руководства представляет собой попытку синтеза существующих теорий руководства. По сути в модели концентрируется внимание на трех основных типах поведения руководителя:

- "требуемое" ориентировано на выполнение задания;
- "предпочитаемое" учитывает кроме ситуационных характеристик также характеристики и пожелания самих служащих;
- "истинное" предполагает определенную гибкость руководителя при обладании им двумя компонентами: во-первых, специфическими знаниями о задании и процессах, необходимых для его выполнения; во-вторых, способностью к анализу задачи и убеждению подчиненных в эффективности приме-

няемых методов ее решения.

Для большей наглядности представим основное из сказанного графически.



Часто менеджер является предпринимателем. Организационные аспекты этого явления мы рассмотрим позже, а сейчас рассмотрим его в контексте данной лекции. Предприниматель в качестве субъекта управления должен играть центральную роль в организации совместной предпринимательской деятельности и регулировании взаимоотношений в контактной группе или аудитории, т.е. предприниматель должен быть своего рода лидером, за которым признается право принимать решения в значимых для соответствующей группы ситуациях. Можно привести следующие личностные качества, которыми должен обладать такой лидер:

- искусство быть равными, т.е. способность устанавливать и поддерживать систему отношений с равными себе людьми;
- искусство разрешать конфликты. Это способность выступать в роли посредника между двумя сторонами в конфликте, регулируя порожденные психологическим стрессом поведенческие аспекты;
- искусство обрабатывать информацию, заключающееся в способности налаживания особой системы коммуникаций на предприятии (в фирме), получать надежную информацию и эффективно ее оценивать;
- искусство быть собственным лидером, способность руководить подчиненными, справляться с проблемами, которые постоянно возникают у человека, облеченного властью и ответственностью;
- искусство принимать нестандартные управленческие решения, т.е. способность находить проблемы и решать их в условиях, когда альтернативные варианты действий, сведения и цели недостаточно ясны или сомнительны;
- искусство правильно распределять ресурсы в организации (выбирать нужные альтернативы, оптимальные варианты в условиях ограниченного времени и нехватки соответствующих средств);
- дар предпринимателя, т.е. способность идти на определенный риск и на внедрение нововведений в организации (фирме);
- искусство самоанализа, т.е. способность понимать позицию лидера и его роль в организации, умение видеть то влияние, которое оказывает лидер на организацию.

Лидером не рождаются, им становятся. В спорте лидером может быть каждый, если он побеждает в соревнованиях, влияет, проявляет инициативу, ведет других. Если у вас есть последователи, слушатели, зрители, болельщики, значит вы - лидер. Однако, можно быть активным и инициативным, но не быть лидером. Является ли человек лидером или нет, зависит от наличия последователей. Нет последователей, нет и лидера. Лидер спортивного коллектива - это человек с высоким уровнем притязаний и высокой самооценкой. Но надо помнить, что лидер может быть не только со знаком "+", но и со знаком "-", да и масштабы лидерства могут быть совершенно различны - от малой группы, состоящей из двух-трех человек, до масштабов классов, партий и т.д. Спортивный менеджер будет действовать успешно и эффективно только при условии, если он заряжен на деловое лидерство в своей управленческой деятельности.

Лидер обладает определенным стилем руководства. Стил ь руководства - это типичная для лидера система приемов психологического воздействия на подчиненных. Выделяют три стилия руководства: демократический (коллегиальный, коллективистский), авторитарный (директивный), анархичный (либеральный, попустительствующий). При демократическом стиле руководства подчиненные привлекаются к выработке общих решений, при проведении принятых решений руководитель проявляет твердую волю, использует весь арсенал экономических, интеллектуальных и социально-психологических методов управления. При авторитарном стиле руководства доминирует централизм, административное распределительство, руководи-

тель не считается с мнением подчиненных, навязывает им свою волю. Анархичный стиль характеризуется недооценкой функций единоначалия, склонностью руководителя пускать дело на самотек, самоустраняться от управления коллективом.

Однако следует иметь в виду, что в управленческой деятельности предпринимателя не существует универсального стиля руководства вообще, одинаково подходящего для управления разными людьми. Хороший менеджер, это прежде всего - хороший психолог, который в нужный момент выбирает тот стиль руководства, который целесообразен в данное время, в данной ситуации, с конкретным коллективом.

В качестве "образующих" деятельности делового человека, как субъекта социального действия, можно выделить следующие: мотив, цель, переработка текущей информации, принятие решения, действия (проведение решения в жизнь), проверка результатов, коррекция действий. Среди этих образующих вектор "мотив-цель" является своего рода ведущим регулятором всей деятельности менеджера (бизнесмена). Мотив и цель образуют своего рода "вектор" деятельности, определяющий ее направление, а также величину усилий, развиваемых субъектом при ее выполнении. Этот вектор выступает в роли системообразующего фактора, который организует всю систему психологических процессов и состояний, формирующихся в ходе деятельности.

Цель деятельности выступает в двух аспектах: идеальное или мысленное представление будущего результата деятельности и уровень достижений, на который претендует личность предпринимателя. Первый из этих факторов связан с понятием опережающего отражения, под которым понимается возможность отражать ожидаемое будущее. Опережающее отражение выступает в различных формах, важнейшими из которых являются предвидение (прогнозирование, антиципация, экстраполяция) и целеполагание. Прогнозирование – это проявление высшей формы опережающего отражения в процессе мышления как предвидение ожидаемого будущего на основе динамики прогнозируемых явлений. Антиципация - это способность человека предвидеть события как проявление опережающего отражения. Цель для менеджера разветвляется в систему частных задач, каждая из которых реализуется путем выполнения отдельных действий. В принципе деятельность вообще может быть описана как система сменяющих друг друга действий. Второй аспект цели деятельности связан с уровнем притязаний. Уровень притязаний по своему содержанию, по связям с целями и задачами предоставляет широкие возможности лучше понять мотивацию поведения предпринимателя/менеджера.

Реальное планирование деятельности предполагает два важных момента: анализ условий, в которых эта деятельность протекает, и оценку деловым человеком (менеджером) своих собственных возможностей (самооценку). На данном этапе менеджер/предприниматель разрабатывает программу реализации бизнес-плана. В результате переработки текущей информации менеджер принимает решение о выполнении программы бизнес-плана. На последующих этапах деятельности осуществляется выполнение программы и, наконец,

при достижении цели, происходит распределение доходов.

Важное значение для менеджера как субъекта социального управления имеет и отношение его к потребителю. Менеджер должен знать потребителя, его нужды и запросы. Чтобы сегодня успешно конкурировать на рынке, необходимо своевременно предвидеть малейшие изменения в предпочтениях потребителей. Если в индустриальную эру маркетинг ориентировался в развитых странах на массовый спрос, на рынки для массового производства, где было известно, что именно надо производить в данный момент, а конкуренция строилась в основном вокруг качества, цен и издержек производства, то в информационную эру менеджер должен готовиться и руководить выпуском прежде всего того, чего еще нет на рынке, а конкурентоспособность все больше определяется способностью фирмы не только радикально обновлять ассортимент выпускаемой продукции или услуг, но и ее способностью создавать для себя новые рынки.

Менеджер в спорте - это начальник команды, директор спортивного клуба или стадиона, старший тренер сборной команды, руководитель спортивной организации и пр. Менеджер - это не только должность, но прежде всего это социальная роль, содержащая в себе определенные ожидания и требования к поведению, функциям и действиям человека в должности руководителя. Если вы хотите занять место спортивного менеджера есть два условия, которые вы должны выполнить: досконально знать работу тренера и уметь разбираться в деловых и личностных качествах своих работников. Приступив же к работе, первое, что необходимо сделать - осмотреть рабочие места: как подготовлен спортивный зал, в каких условиях проходят тренировки, в каком состоянии инвентарь и спортивная форма.

## Лекция 11.

### 2.5. Анализ как функция менеджмента.

Анализ связывает положение организации в целом, ее подразделений и отдельных работников с уровнем выполнения работы по ее конечному результату. В процессе анализа оценивается исполнение, сравнивается исполнение со стандартами, заложенными при планировании и, таким образом, устанавливается обратная связь между целью и уровнем ее реализации. Необходимо отметить, что проведение анализа может производиться только на основе целенаправленной переработки информации, поступающей по каналу обратной связи при постоянной реализации функций учета и контроля, специальным образом классифицируемой, накапливаемой в требуемых разрезах и за определенные временные интервалы.

Анализ как функция менеджмента означает процесс определения, в какой степени организация в целом, ее подразделения и отдельные сотрудники достигли того, что требовалось достичь для выполнения целей или задач, поставленных перед ними. Проведение анализа организации и ее подразделений - анализ эффективности, по своим методам и целям значительно отличается от анализа индивидуального действия - анализа поступка. В данной лекции остановимся на анализе эффективности организации. В менеджменте понятие "эффективность организации" является одним из самых противоречивых и сложных, не смотря на это можно выделить четыре общепринятых основных модели эффективности организации:

1. Целевая модель эффективности организации. При использовании этой модели необходимо соблюдать два основных условия:

- цель организации должна быть отождествляема;
- деятельность организации по достижению цели должна быть измеряема.

Вспомнив то, что говорилось в лекции о целеполагании, вы без труда сделаете вывод, что имея размытую глобальную цель говорить об анализе эффективности вообще бесполезно. Объективная оценка результатов деятельности организации, т.е. измеряемость достижения цели, является проблемой вообще и особенно сложной проблемой для сервисных организаций, к которым в большинстве своем относятся спортивные организации. Действительно, как измерить официальную цель "достижение совершенства в спорте" или такие оперативные цели, как "развлечение", "престиж"? Следовательно, в таких случаях целевая модель эффективности организации мало полезна. Вместе с тем эта модель является значимой в тех организациях, где цели четко выражены, где они не меняются кардинально в течение короткого промежутка времени, а результаты деятельности могут быть измерены объективно и с достаточной степенью точности. Организации, обладающие такими характеристиками (например, фирмы по производству спортивных товаров), стремятся применять целевую модель эффективности организации потому, что она рациональна. В противном случае должны использоваться другие модели.

2. Модель системы средств эффективности организации. Модель строится исходя из предположения, что степень, в которой организация может влиять

на окружающую среду и обеспечивать для себя необходимые ресурсы, является мерой ее эффективности. Каждая организация в той или иной степени вынуждена конкурировать с другими за получение средств из окружающей среды. Таким образом, эффективной будет та организация, которая достигнет преимущественного положения при заключении сделки по отношению к другим организациям, входящим в ту же самую сферу. Данная модель применима в организациях различных типов: профессиональные сервисные организации, потому что хотя их конечный продукт не может быть объективно точно измерен, но их эффективность измеряется требованиями, предъявляемыми к производимым услугам; добровольные спортивные организации, основной источник финансирования которых состоит из взносов и пожертвований и, следовательно, степень, в которой эти организации способны привлекать финансовую поддержку, является мерой их эффективности.

3. Модель процесса эффективности организации. При использовании этой модели подчеркивается значение промежуточных процессов как связующих звеньев между исходным и конечным продуктом и необходимость соответствия этих процессов целям организации. Если промежуточные процессы устойчивы и целенаправлены, то их можно считать способствующими достижению цели и в этом случае они могут быть использованы как показатели эффективности организации. Какие процессы в спортивных организациях можно отнести к промежуточным? Приведем несколько примеров: четкая регламентация деятельности организации (детальные и профессионально составленные правила соревнований, положений о проведении мероприятий, порядок решения процедурных вопросов и пр.); проведение достаточно частых совещаний, имеющих целью контроль и координацию деятельности организаций; четкое планирование деятельности на различные промежутки времени и т.п.

4. Множественная модель эффективности организации. Основная идея, на которой базируется данная модель, заключается в том, что достижение различных целей организации будет осуществляться различными группами. Поэтому в модели фокусируется внимание на тех, кто должен анализировать и оценивать, в большей степени, чем на том, что должно быть оценено. Наличие в организации различных групп предопределяет различия в восприятии целей, а следовательно будут существовать различия и в восприятии эффективности организации. Но, как вы помните из предыдущих лекций, в организации, как правило, не все группы равноправны, более того, может сформироваться влиятельная, мнение которой и будет решающим при определении эффективности организации. Практически это та же коалиция, которая принимает основные решения в организации, используя, в том числе, и данные анализа, проведенного по выбранной модели или из совокупности всех перечисленных моделей.

Эффективность организации может быть измерена с помощью различных параметров по схеме:

исходный продукт - промежуточный продукт - конечный продукт.

Только каждая из представленных моделей концентрирует внимание на

одном из элементов. При этом каждая рассматривает в качестве основы для анализа и оценки достижение цели деятельности. В выборе критериев оценки эффективности деятельности организации менеджеры должны основываться на так называемой "близости к окончательной развязке (конечному результату)", т.е. критерий, имеющий более тесную связь с целью, должен быть предпочтен тому, который имеет более отдаленную связь с конечной целью. Последнее положение является составной частью концепции объективности и субъективности в оценке эффективности организации. Часто же, при отсутствии научно обоснованных критериев, эффективность организации определяется политическим решением.

Анализ и оценка деятельности спортивной организации по модели процесса эффективности дается, как правило, в отчете, после всестороннего обсуждения которого и внесения необходимых изменений и дополнений разрабатывается стратегия дальнейшей деятельности организации в виде проектов, программ, мероприятий и пр. Т.е. процесс менеджмента вступает в новый цикл: целеполагание - прогнозирование - планирование - организация - руководство - анализ.

Завершая раздел основные функции менеджмента, еще раз повторим: планирование - что делать? как делать?; организация - кто будет делать?; руководство - как сделать то, что требуется эффективно?; анализ – как было выполнено то, что требовалось? Последовательность выполнения названных функций в каждой реальной ситуации может быть различной, но если создается новая организация, должна соблюдаться представленная выше последовательность.

В курсе "Экономика физической культуры и спорта" будут рассмотрены вопросы экономического анализа финансово-хозяйственной деятельности физкультурно-спортивной организации. В отличие от рассмотренных выше, достаточно абстрактных моделей, анализ финансово-хозяйственной деятельности вполне конкретен. Правда он рассматривает только одну - экономическую сторону, но это необходимо для объективной совокупной оценки эффективности организации.

Анализ финансово-хозяйственной деятельности включает: общую оценку финансового состояния; анализ финансовой устойчивости; анализ ликвидности баланса; анализ финансовых коэффициентов; анализ коэффициентов деловой активности; расчет и анализ коэффициентов оборачиваемости и др.

В ходе такого анализа исследуются показатели, характеризующие коммерческую и финансово-хозяйственную деятельность организации.

## Лекция 12.

РАЗДЕЛ 3. Организационные основы менеджмента в сфере физической культуры и спорта.

3.1. Государственные структуры управления физической культурой и спортом.

Государственным органом, осуществляющим исполнительно - распорядительную деятельность, осуществляющим реализацию решений законодательных органов в масштабе отдельной сферы государственного управления, в нашем случае в сфере физической культуры и спорта, является Государственный комитет РФ по физической культуре и туризму. Он был создан в 1995 году как федеральный орган исполнительной власти, осуществляющий государственное управление, межотраслевую и межрегиональную координацию в сфере физической культуры, туризма, сохранения и развития курортного комплекса. Свою деятельность комитет осуществлял на основе Положения, утвержденного Правительством РФ 27 апреля 1995 года N 427 (в 2000 году преобразован в Министерство с аналогичными функциями, в 2004 году – в агентство по физической культуре и спорту с частичным изменением функций). Соответственно он имеет свой аппарат управления и функционирующие в субъектах РФ соответствующие органы управления. Ясно, что это бюджетная организация.

Государственный комитет РФ по физической культуре и туризму является прямым получателем средств из федерального бюджета, распределяемых по целевым статьям и видам расходов, следующим образом:

- центральный аппарат: денежное содержание аппарата, эксплуатация и ремонт зданий и сооружений, техническое оснащение, прочие расходы;
- государственные инвестиции: федеральные целевые программы (по перечню федеральных целевых программ, принимаемых к финансированию из федерального бюджета на очередной финансовый год), непрограммная часть Федеральной инвестиционной программы;
- ведомственные расходы на физическую культуру и спорт: прочие мероприятия в области физической культуры и спорта;
- ведомственные расходы на дошкольное образование: детские дошкольные учреждения;
- ведомственные расходы на общее образование: учреждения по внешкольной работе с детьми;
- ведомственные расходы на среднее профессиональное образование: средние специальные учебные заведения;
- ведомственные расходы на переподготовку и повышение квалификации: институты повышения квалификации, учебные заведения и курсы по переподготовке кадров;
- ведомственные расходы на высшее профессиональное образование: высшие учебные заведения;
- прочие ведомственные расходы в области образования: прочие учреждения и мероприятия в области образования;
- прочие ведомственные расходы в области социальной политики: целевые

дотации и субсидии.

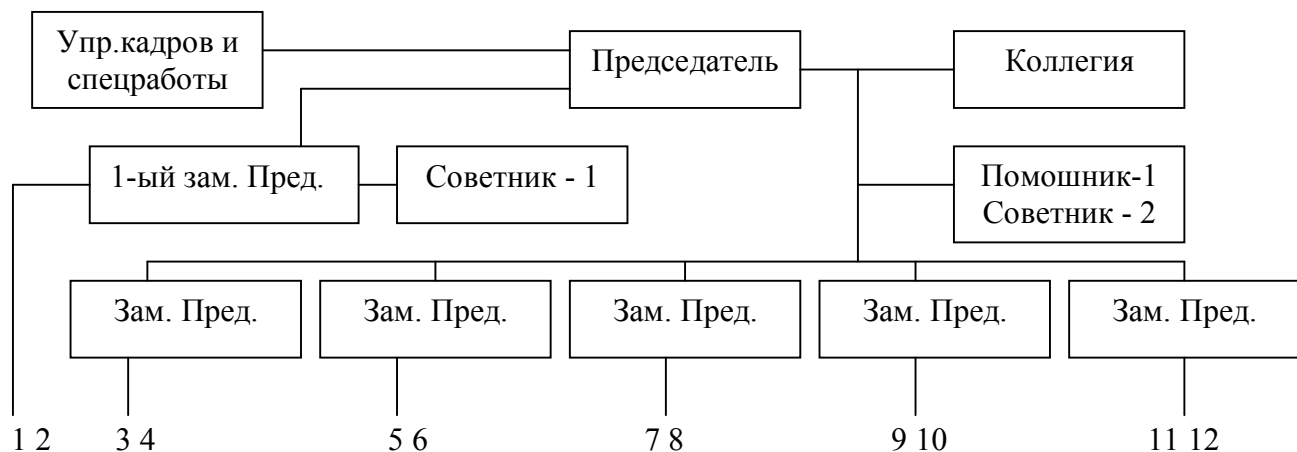
Стоящие перед Комитетом РФ задачи определяют его организационную структуру и взаимоотношения с государственными органами различной компетенции. Так в управлении физической культурой и спортом определенную роль играют Министерство здравоохранения РФ (руководство врачебно-физкультурными диспансерами, кабинетами врачебного контроля), Министерство культуры (руководство домами культуры, парками культуры и отдыха, библиотеками и т.п.), Министерство обороны РФ (руководство физической подготовкой военнослужащих, Военным институтом физической культуры) и другие. Органы управления ГК по физической культуре, спорту и туризму постоянно поддерживает с ними функциональные связи (в основном на научном и методологическом уровнях), но финансируются названные организации самостоятельно. ГК по физической культуре, спорту и туризму только тогда имеет с ними финансовые отношения, когда перечисленные структуры участвуют в выполнении ЦКП.

Надо сказать, что в Государственной Думе в 1996 году создан Комитет по туризму и спорту, а субъектами управления кроме ГК по физической культуре, спорту и туризму выступают: Олимпийский комитет РФ, физкультурно-спортивные общества ("Динамо", "Спартак", Российская оборонно-техническая организация, Российский спортивный союз, физкультурно-спортивная организация "Юность России", физкультурно-спортивное общество профсоюзов "Россия" и т.п.), федерации (ассоциации, союзы) по видам спорта, федерации (ассоциации, союзы) общеспортивного характера (Российский спортивный союз глухих, Федерация спортивных журналистов и пр.) и др.

В каждом субъекте РФ имеется государственный орган управления физической культурой, спортом и туризмом. Достаточно большие муниципальные образования также имеют орган управления физической культурой, спортом и туризмом (городской комитет). Иногда парадокс заключается в том, что городской комитет никаким образом не связан с областным. Понятно когда это касается финансирования, т.к. источники финансирования разные, но даже координация деятельности если и осуществляется, то часто формально.

В качестве примеров объектов управления в отрасли физической культуры и спорта можно привести следующие: коллективы физкультуры, спортивные клубы, спортивные школы.

## Структура ГКФТ России.



1-финансово-экономическое упр.; 2-отдел бух. учета и отчетности; 3-упр. ресурсного обеспечения и имущественных отношений; 4-отдел информационно-аналитического обеспечения; 5-упр. высш. спортивного мастерства; 6-упр. физ.-озд. работы и связям с гос. и общ. организациями; 7-упр. санитарно-курортного дела; 8-адмистративно-хоз. упр.; 9-упр. развит. туризма; 10-отд. лицензирования и сертификации; 11-отд. науки и учебных заведений; 12-международный отд.

### Лекция 13.

#### 3.2. Общественные объединения физкультурно-спортивной направленности.

В соответствии с Федеральным законом "Об общественных организациях", принятым Государственной Думой (14 апреля 1995 г.), а затем подписанным Президентом (N 78-ФЗ от 17.05.97 г.), общественное объединение определяется как добровольное, самоуправляемое, некоммерческое формирование, созданное по инициативе граждан, объединившихся на основе общности интересов для реализации уставных целей. В России создаются и действуют общероссийские, межрегиональные, региональные и местные общественные объединения. Общероссийским признается общественное объединение, осуществляющее свою деятельность на территориях более половины субъектов РФ и имеющее там свои структурные подразделения; межрегиональным - осуществляющее свою деятельность на территориях менее половины субъектов РФ и имеющее там свои структурные подразделения; региональным - осуществляющее свою деятельность на территории субъекта РФ; местным - осуществляющее свою деятельность в пределах территории органа местного самоуправления. Общественные объединения могут создаваться в одной из следующих организационно-правовых форм:

- общественная организация - общественное объединение, созданное на основе совместной деятельности для защиты общих интересов и достижения уставных целей объединившихся граждан. Членами общественной организации могут быть граждане и юридические лица;

- общественное движение - состоящее из участников и не имеющее членства массовое общественное объединение, преследующее социальные, политические и иные общественно полезные цели, поддерживаемые участниками общественного движения;

- общественный фонд - один из видов некоммерческих фондов, представляет собой не имеющее членства общественное объединение, цель которого заключается в формировании имущества на основе добровольных взносов, иных не запрещенных законом поступлений и использовании данного имущества на общественно полезные цели;

- общественное учреждение - не имеющее членства общественное объединение, ставящее своей целью оказание конкретного вида услуг, отвечающих интересам участников и соответствующих уставным целям указанного объединения;

- орган общественной самодеятельности - не имеющее членства общественное объединение, целью которого является совместное решение различных социальных проблем, возникающих у граждан по месту жительства, работы или учебы, направленное на удовлетворение потребностей неограниченного круга лиц, чьи интересы связаны с достижением уставных целей и реализацией программ органа общественной самодеятельности по месту его создания.

Вот еще некоторые положения из этого закона:

Статья 1. Предмет регулирования настоящего ФЗ.

Предметом регулирования настоящего ФЗ являются общественные отношения, возникающие в связи с реализацией гражданами права на объединение, созданием, деятельностью, реорганизацией и (или) ликвидацией общественных объединений.

Статья 2. Действие настоящего ФЗ распространяется на все общественные объединения, созданные по инициативе граждан, за исключением религиозных организаций, а также коммерческих организаций и создаваемых ими некоммерческих союзов (ассоциаций).

Статья 3. Содержание права граждан на объединение.

Право граждан на объединение включает в себя право создавать на добровольной основе общественные объединения для защиты общих интересов и достижения общих целей,...

Теперь перейдем к рассмотрению правовых положений, регулирующих деятельность общественных объединений физкультурно-спортивной направленности.

Статья 8 "Основ законодательства РФ о физической культуре и спорте" (27.04.1993 г.; N 4868-1) гласит:

1. Общественными объединениями физкультурно-оздоровительной и спортивной направленности признаются физкультурно-спортивные общества, федерации по видам спорта, ассоциации, фонды, клубы и иные объединения граждан, ставящие своей целью развитие физической культуры и спорта.

2. Общественные объединения физкультурно-оздоровительной и спортивной направленности руководствуются в своей деятельности законодательством об общественных объединениях и настоящими Основами.

3. Государственный фонд физической культуры и спорта РФ оказывает финансовую, материальную, организационную и иную помощь общественным объединениям физкультурно-оздоровительной и спортивной направленности.

Рассмотрим некоторые из перечисленных в статье 2 организаций.

Коллектив физической культуры - первичная физкультурно-спортивная организация, объединяющая на добровольной основе граждан, желающих заниматься физической культурой, спортом и туризмом. Он создается, как правило, по месту работы (учебы) граждан, регистрируется в местной организации физкультурно-спортивного общества и соответствующем государственном органе управления физической культурой и спортом и действует на основании Положения. В некоторых случаях предусмотрено создание объединенных коллективов физической культуры, а также присвоение коллективу физической культуры звания "Спортивный клуб". Основными условиями присвоения этого звания являются:

- систематические занятия членов коллектива физической культуры (6-8 часов в неделю) и активное участие в физкультурно-оздоровительных и спортивных мероприятиях;

- должны проводиться занятия в секциях по видам спорта, в группах лечебной физкультуры и физкультурно-оздоровительных группах;

- должна быть ДЮСШ;

- ежегодно должны готовиться спортсмены-разрядники;
- должна быть необходимая физкультурно-спортивная база.

Спортивный клуб имеет права юридического лица, может проводить учебно-тренировочные сборы, присваивать спортивные разряды до КМС, иметь штатные команды мастеров по игровым видам спорта, осуществлять широкую финансово-хозяйственную и коммерческую деятельность.

Клуб любителей физической культуры и спорта - одна из современных форм организации занятий населения физической культурой и спортом. Он создается в целях широкого привлечения различных слоев населения к регулярным занятиям физической культурой и спортом с учетом интересов граждан, требований производства, образования и культуры, пропаганды здорового образа жизни и активного отдыха. По направленности они могут быть совершенно различными: клубы любителей бега и ходьбы, велосипедного и лыжного спорта, ритмической и атлетической гимнастики, закаливания, спортивно-оздоровительного туризма и др. Клубы любителей физической культуры и спорта создаются на основе индивидуального и коллективного членства по инициативе территориальных органов управления физической культурой, спортом и туризмом, предприятий, учреждений, учебных заведений, физкультурно-спортивных сооружений, парков культуры и отдыха, а также граждан. По юридическому статусу клубы любителей физической культуры и спорта могут быть: общественной организацией без образования юридического лица, существующей при государственных, общественных, коммерческих организациях; общественной организацией с образованием юридического лица, существующей самостоятельно; общественной организацией с образованием юридического лица, имеющей одного или несколько учредителей, представляющих государственные, общественные, коммерческие организации. Клуб любителей физической культуры и спорта может быть полноправным или ассоциированным членом российских и международных общественных объединений. Общее руководство деятельностью клуба любителей физической культуры и спорта осуществляют учредители. Высшим органом является общее собрание, на котором избираются совет (правление), председатель и ревизионная комиссия. Клубы любителей физической культуры и спорта могут осуществлять разнообразную финансово-хозяйственную деятельность и формировать доходы за счет:

- ассигнований из средств учредителей;
- средств, полученных от реализации платных услуг;
- пожертвований, добровольных взносов юридических и физических лиц;
- осуществления издательской деятельности, производства видео- и учебных фильмов и т.п.;
- поступлений от проведения аукционов, выставок, лотерей и т.п.;
- членских взносов и др.

Федерация (ассоциация, союз) по виду спорта - общественная организация, обладающая исключительными полномочиями по управлению развитием вида спорта в стране и представлению данного вида спорта в международных спортивных организациях. Федерация является юридическим лицом

и может входить на добровольных началах в ассоциации (союзы). В 1992 году, например, был создан Союз лыжных федераций России, в состав которого вошли 5 федераций (союзов) по видам спорта - Союз биатлонистов России, Федерация горнолыжного спорта России, Федерация лыжных гонок России, Федерация прыжков на лыжах с трамплина и лыжного двоеборья России, Федерация фристайла России. Членство в федерации является добровольным и может быть коллективным (территориальные федерации и т.п.), индивидуальным и почетным. Высшим руководящим органом является конференция (конгресс, ассамблея) и президиум, исполнительно-распорядительным органом - исполком, в составе которого могут быть образованы рабочие органы со штатным аппаратом сотрудников.

### Лекция 14.

#### 3.3. Технология создания физкультурно-спортивных организаций.

Правовые, экономические и социальные основы предприятия и предпринимательства при многообразии форм собственности и его деятельности в условиях рыночной экономики наряду с Основами гражданского законодательства регулируются законом РФ от 25 декабря 1990 г. "О предприятиях и предпринимательской деятельности" (с изменениями и дополнениями от 24 июня 1992 г.).

В России предпринимательство проявилось как общественное явление в XVII веке. Наиболее значительными представителями предпринимательской среды были иностранные купцы и промышленники, российские купцы, казенные предприниматели, монастыри. Следует отметить энергичную предпринимательскую деятельность российских купцов, выходцев из посадских людей, наживших капиталы на торгах и промыслах. Среди именитых фамилий можно отметить Строгановых, которые выдвинулись в купечество и, сделав капитал на производстве солеварения, стали заметными фигурами в государстве еще в 1615 г. Купцы были объединены в профессиональные гильдии и корпорации: Гостинную и Суконную сотни. Были изданы и соответствующие государственные документы, отчасти регулирующие предпринимательство в России. Это были "Таможенный Устав" 1653 г. и "Новоторговый Устав" 1667 г.

Реформистские преобразования государства, совершенные Петром I, вызвали к жизни новую волну предпринимателей, особенно было развито казенное предпринимательство, которое обеспечивало оружием и обмундированием армию, строительство кораблей и др. Казенные уральские заводы не уступали по оснащению и объемам производства европейским. Уникальное положение в горнодобывающей и металлургической отрасли заняла династия Демидовых, тульских купцов, развивавших производство не только в самой Туле, но и на Урале. К концу царствования Петра I Демидовы владели почти третью всего металлургического производства. Важной вехой в управлении предпринимательством стало создание специальных коллегий по принадлежности отраслей промышленности. За первую четверть XVIII столетия было сооружено более 180 крупных предприятий, страна была выведена на уровень мировой технологии, опыта и знаний. Сформировался новый класс - торгово-промышленное сословие. Дворцовые крестьяне составляли основу купеческого сословия, они проявляли предприимчивость и деловитость в производстве и торговле. Отметим, что наибольшим режимом благоприятствования пользовались предприятия и предприниматели, работающие на государственную казну. Учреждались и создавались привилегированные компании и предприятия, политика государства способствовала конкурентной борьбе за выгодные правительственные заказы. Одновременно государственным чиновникам запрещалось "вступать в торги и подряды".

Серьезную поддержку предпринимательство получило при Екатерине II. Была сделана ставка на новое "третье сословие". Интенсивно выдвигались энергичные промышленники, в том числе и из дворянства. Манифест 1775 г.

разрешил "всем и каждому добровольно возводить всякого рода станы и производить на них всевозможные рукоделия..". Великие реформы Александра II дали новый толчок развитию предпринимательства. Манифест 1861 г. об отмене крепостного права вывел в сферу свободного предпринимательства миллионы жителей России. Согласно российским законам открывать промышленные предприятия получили право: а) лица, записанные в купеческие гильдии, б) помещики или дворяне при условии записи в одну из купеческих гильдий, в) крестьяне с дозволения начальства, г) колонисты в местах поселения, д) евреи на общем основании, но исключительно в местностях, определенных для их постоянного местожительства, е) акционерные компании.

В 1865 г. приобретение прав купечества дозволялось всем подданным, обладавшим надлежащим состоянием. Дозволялось предпринимательство всем сословиям без различия пола и как русскоподданным, так и иностранцам.

В XIX веке основные признаки предпринимательства уже сформировались и были сформулированы достаточно четко: 1) владение капиталом, 2) соединение и комбинирование факторов производства, 3) ориентация деятельности на извлечение прибыли, 4) самостоятельность, способность идти на риск, инициатива, творчество, способность преодоления среды, новые методы управления производством и др.

В истории советского государства предпринимательство мелькнуло кратковременным этапом НЭПа, свернутым мгновенно в течение буквально двух лет, как явление, противоречащее основной идее социализма. Все, кто успел "высунуться" в этот период, остались без головы, не говоря о нажитом имуществе и капитале, не только сами, но обрекли на мучения своих близких и родственников. Предпринимательство было предано анафеме, а предприниматели тщательно и планомерно изживались из общества или были изгоями.

Время прошло, все изменилось и расставило на свои места - отменена власть советов, так и не осуществившая ни одной из производственных или других программ, а предпринимательство снова стало козырной картой в экономике и политике (по крайней мере, так предполагалось в конце 80-х - начале 90-х годов, когда началась "перестройка"). Общество ждало от предпринимателей своего спасения, реанимации производства, торговли. Была подготовлена законодательная база. Согласно законодательству предпринимательство определяется следующими признаками как деятельность: 1) инициативная и самостоятельная, 2) осуществляемая за свой счет и на свой риск, т.е. под свою имущественную ответственность, 3) направленная непременно на получение прибыли, 4) подлежащая государственной регистрации. Обобщенно вышесказанное можно выразить в следующей формулировке: предпринимательская деятельность - совокупность правомерных добровольных волевых действий, совершаемых профессионально, систематически, за свой счет и на свой риск лицом, зарегистрированным в качестве предпринимателя, в целях получения прибыли (выгоды). Поверив, многие граждане сменили вид профессиональной деятельности, решив самостоятельно до-

биться успеха в бизнесе. Но по крылатому выражению, государство хотело как лучше, а получилось как всегда, то есть далеко не то, что предполагалось. Тому есть объективные и субъективные причины. Декларируя целесообразность предпринимательства правительство практически почти ничего не сделало для его поддержки: финансово - помощь не оказана, налоговое бремя не снижено; организационно - не смотря на то, что Уголовный Кодекс РФ (гл.22) предусматривает уголовное преследование лиц за воспрепятствование законной предпринимательской деятельности, чиновно-номенклатурный люд и значительная часть администрации сделали все от них зависящее чтобы предпринимательство было задавлено еще не появившись на свет. В результате вместо предполагаемого третьего сословия, появилось какое-то бесправное образование разобщенных людей, которые в сегодняшнем положении не знают как вести себя дальше. К тому же часто и сами предприниматели начали заниматься своей деятельностью без достаточной профессиональной подготовки, глубоких знаний и практических навыков для участия в коммерческом обороте. Достаточное количество из вновь испеченных предпринимателей, наоборот оказалось чрезвычайно криминально образованными, что привело многих граждан к финансовому краху из-за чрезмерной доверчивости.

Предпринимательскую деятельность в РФ могут осуществлять - быть субъектами предпринимательской деятельности: 1) граждане РФ и республик, входящих в РФ, не ограниченные в установленном законом порядке в своей дееспособности, 2) граждане иностранных государств и лица без гражданства в пределах полномочий, установленных законодательством РФ, 3) объединения граждан - коллективные предприниматели (партнеры).

Предпринимательская деятельность, осуществляемая без привлечения наемного труда, может регистрироваться как индивидуальная трудовая деятельность. Запрещено заниматься предпринимательской деятельностью служащим государственного аппарата.

Исходя из характера предпринимательской деятельности и отношений с собственником, предпринимательская деятельность может осуществляться как самим собственником, так и субъектом, управляющим его имуществом на праве хозяйственного ведения с установлением пределов такого ведения собственником имущества. Отношения субъекта, управляющего предприятием, и собственника имущества регламентируются договором (контрактом), определяющим взаимные обязательства сторон, ограничения прав использования имущества и осуществления отдельных видов деятельности, порядок финансовых взаимоотношений и материальной ответственности сторон, основания и условия расторжения договора. Собственник имущества предприятия не имеет права вмешиваться в деятельность предприятия после заключения договора с управляющим, за исключением случаев, предусмотренных договором, уставом предприятия и законодательством.

Любой гражданин может осуществлять предпринимательскую деятельность самостоятельно без образования юридического лица.

Вспомним организационно-правовые формы предприятий и организа-

ций, в которых они могут функционировать согласно "Гражданскому кодексу РФ", принятому Государственной Думой 21.10.1994 г. А именно, к главе 4, в которой определен состав коммерческих и некоммерческих организаций:

- полное товарищество;
- товарищество на вере;
- общество с ограниченной ответственностью;
- общество с дополнительной ответственностью;
- акционерное общество;
- дочерние и зависимые общества;
- производственные кооперативы;
- государственные и муниципальные унитарные предприятия;
- некоммерческие организации.

Не смотря на перечисленные выше сложности, предпринимательство в РФ не только имеет право на жизнь, но и в силу своих возможностей развивается. В промышленности, сельском хозяйстве, торговле есть примеры успешных предпринимателей. В сфере физической культуры и спорта предпринимательство также развивается, хотя и не такими быстрыми темпами как в других отраслях. Рассмотрим развитие предпринимательства в сфере физической культуры и спорта на примере перехода на рыночные отношения спортивных сооружений и прежде всего крупных стадионов.

Одной из граней развития физической культуры и спорта в обществе является создание сети спортивных и физкультурных сооружений, составляющих основу ее материально-технической базы. Развитие спорта и физической культуры невозможно без специально созданной материальной базы в виде спортивных и физкультурных сооружений, соответственно оборудованных и рационально используемых. Современная Россия располагает значительной материальной базой физической культуры и спорта. В стране имеется 2216 стадионов, 48,5 тыс. спортивных залов, 2059 плавательных бассейнов и множество простейших и приспособленных сооружений. Много это или мало? Не говоря уже о том, что к настоящему времени вероятнее всего значительная часть спортсооружений либо не используется по прямому назначению, либо пришла в негодность. Но даже не принимая во внимание последнее высказывание, картина обеспеченности населения различных стран мира спортсооружениями выглядит следующим образом (число жителей в тысячах человек на одно сооружение):

| Страна   | Бассейны | Спортивные залы | Катки      |
|----------|----------|-----------------|------------|
| США      | 0.2      | 1.0             | 40.0       |
| Германия | 13.7     | 2.0             | 400.0      |
| Швеция   | 32.0     | Нет данных      | 50.0       |
| Англия   | 33.0     | 1.8             | Нет данных |
| Франция  | 39.0     | Нет данных      | Нет данных |
| Россия   | 80.0     | 2.6             | 2000.0     |

Кроме того, в Японии уже сейчас на 51 % превышен показатель социальных норм РФ по площадям бассейнов, а в Италии уровень развития плоскостных сооружений на 34 % превышает аналогичный показатель социальных норм РФ. При остром дефиците свободных территорий в Японии, что вызвано природными условиями и большой численностью населения этой страны, обеспеченность плоскостными сооружениями почти в три раза выше, чем в России. Расчет потребности в физкультурно-спортивных сооружениях населения трех финских муниципалитетов по удельным показателям площадей сооружений для РФ показывает, что уже сейчас население Финляндии обеспечено физкультурно-спортивными сооружениями на 11-32 % больше, чем этого требуют социальные нормы РФ. Достижение этих норм в России планируется не раньше, через 20 лет.

Основным видом современных спортивных сооружений, безусловно, является стадион как комплексное спортивное сооружение, включающее различные их виды, и обеспечивающее проведение учебно-тренировочных занятий и спортивных соревнований в присутствии массы зрителей, сидящих на трибунах. В России из 2216 стадионов 50 - это большие стадионы, с трибунами для зрителей на 25 тысяч мест и более.

Специалисты по физической культуре и спорту - спортивные предприниматели и руководители-менеджеры, тренеры и преподаватели, инструкторы и методисты должны знать не только основные спортивно-технологические и санитарно-гигиенические правила строительства и технической эксплуатации спортивных сооружений, но и то, как эффективно использовать имеющиеся сооружения и как ими рационально управлять в рыночных условиях, особенно исходя из вышесказанного.

Спортивное сооружение в российской теории физической культуры традиционно рассматривается как совокупность специальных материальных средств и место, где занимаются физической культурой и спортом. Не отрицая этого, спортивное сооружение следует рассматривать с позиций менеджмента и с экономической точки зрения не только как совокупность специальных материально-технических условий, но и как социальную организацию, как коллектив работников, выполняющих определенные социально-педагогические функции по физическому воспитанию населения и развитию спорта и тем самым оказывающих соответственные физкультурно-спортивные услуги.

Исторически менялись количественные и качественные характеристики спортивных сооружений, вместе с ними менялись и формы управления стадионом. Условно в эволюции этих форм можно выделить три этапа:

- административно-командная форма управления применялась на спортивных сооружениях в России вплоть до 80-х годов. Она характеризовалась следующими признаками. Большая часть спортивных сооружений в условиях социализма находилась на балансе различного рода хозяйственных организаций, либо финансировалась из средств государственного бюджета по линии госкомитетов, органов образования, Министерства обороны и других государственных органов управления. Сметный порядок финансирования лишал

в этом случае работников спортсооружений каких-либо ощутимых материальных стимулов. Ставки заработной платы были чрезвычайно низкими, связь оплаты труда с его конкретными результатами в этот период практически отсутствовала;

- частичное развитие хозяйственного расчета на спортивных сооружениях и платных услуг населению. Формирование нового управленческого и хозяйственного механизма в сфере физической культуры и спорта началось по существу с того момента, когда в середине 80-х годов в нашей стране был взят курс на расширение и наращивание объемов платных услуг. Появились новые типы учреждений физической культуры, специализирующиеся на оказании платных физкультурно-спортивных услуг населению. Требования работы в новых условиях хозяйствования стали учитываться в практике проектирования и строительства спортсооружений. Предпринимались усилия по формированию нормативно-правовой базы оказания платных услуг и перестройки механизма управления спортивными сооружениями. Все это позволило за сравнительно короткие сроки существенно расширить оказание платных услуг населению. За период с 1985 по 1989 г. объем их реализации в России увеличился более чем в 2,1 раза, достигнув 128,1 млн. рублей в год. Объем реализации услуг учреждений физической культуры к этому времени составил 0,9 руб. в расчете на душу населения;

- переход на рыночные отношения - переход на арендный подряд и преобразование в организационно-правовые формы, характерные для предпринимательской экономики (кооперативы, товарищества, акционерные общества и др.). Эти преобразования особенно рельефно проявляются, безусловно, в управлении стадионами как наиболее крупными и сложными социальными объектами. Но вот что интересно. Если рассмотреть принадлежность физкультурно-спортивных сооружений к общественному или частному сектору за рубежом, то доля сооружений, находящихся в общественной собственности (префектур, муниципалитетов и т.д.) и компаний, деятельность которых не направлена на получение прибыли, составляет: по спортивным залам - 87 % в Японии и 73 % в Италии, по бассейнам - 87 % и 41 %, а по плоскостным сооружениям - 69 % и 53 % - соответственно.

В качестве конкретного объекта рассмотрим стадион "Лужники" в г. Москве. Он создавался как государственное предприятие с централизованным финансированием и находился на балансе Московского спорткомитета и в его непосредственном административном подчинении. В 80-е годы стадион начал внедрять новые условия хозяйствования, а во второй половине 80-х разработал концепцию перехода стадиона на арендный подряд. С августа 1992 года "Лужники" - акционерное общество открытого типа.

К рационализации системы управления стадион подтолкнуло резкое сокращение централизованного финансирования и возникшей в связи с этим угрозой прекращения нормального функционирования. Практически необходимо было сформировать новую модель управления. Эта работа проводилась в несколько этапов:

- 1) предпроектный организационный анализ;

2) организационное моделирование, основной целью которого был выбор наиболее рациональной организационно-правовой формы управления стадионом в рыночных условиях, а так же поиск организационной структуры его управления;

3) разработка документов организационного регламентирования;

4) внедрение принципиально новой модели управления в практику.

Рассмотрим кратко каждый из перечисленных этапов.

Предпроектный анализ. На этом этапе, прежде всего, анализируется нормативно-правовая документация, регулирующая деятельность хозяйствующих субъектов производственной и социальной сферы в переходный период. К числу таких документов относились:

- Закон РСФСР "О предприятиях и предпринимательской деятельности" (1990 год);

- Закон РСФСР "О приватизации государственных и муниципальных предприятий в РСФСР" (1991 год);

- Указ Президента РФ от 1 июля 1992 г. N 721 "Об организационных мерах по преобразованию государственных предприятий, добровольных объединений и государственных предприятий в акционерные общества";

- Государственная программа приватизации государственных и муниципальных предприятий в РФ на 1992 год;

- Программа приватизации государственных и муниципальных предприятий г. Москвы на 1992 год;

- Постановление СМ РСФСР "Об утверждении положения об акционерных обществах" (1990 год).

Организационное моделирование. На основании изучения перечисленных выше документов трудовой коллектив стадиона принял решение о приватизации. Были проведены аудиторская оценка стоимости стадиона, выбор организационно-правовой формы приватизации и подготовка учредительных документов. Было решено преобразовать стадион в акционерное общество открытого типа по второму варианту представления льгот. При этом акции получали только работники стадиона, хотя ясно, что строительство последнего проводилась явно не на их средства. Но такие аргументы можно приводить для каждого приватизируемого объекта. Это, вероятно, порок самой системы.

Разработка документов организационного регламентирования. Это стандартный комплект документов: Учредительный договор, Устав, Типовое положение о спортивном сооружении, положения о структурных подразделениях, должностные инструкции, типовые контракты и пр. Что из них представляет интерес для нас в данном случае? Выдержки из Устава.

Основными видами деятельности "Общества" являются:

- спортивно-оздоровительные услуги,
- культурно-зрелищные услуги,
- общественное питание, бытовое обслуживание,
- розничная и оптовая торговля,
- производство и реализация товаров народного потребления,

- организация торговых домов, бирж, банков, страховых компаний,
- таможенное декларирование и оформление,
- транспортные перевозки,
- ведение складского и гостиничного хозяйства,
- проведение выставок, ярмарок,
- туризм, организация лотерей, аукционов, казино,
- издательская деятельность,
- рекламные работы,
- посреднические услуги,
- внешнеэкономическая деятельность в соответствии с законодательством,
- выполнение роли вкладчика, заказчика, кредитора, получателя, а также функции любого другого участника инвестиционной деятельности.

Основными органами управления являются: общее собрание акционеров, совет директоров, генеральный директор, правление, ревизионная комиссия. Для каждого органа управления регламентированы его права и обязанности. Для сравнения, функциональная структура управления крупным спортивным сооружением в Японии включает директора и три секции: 1-я секция - зам. директора, главный менеджер, менеджер по финансам, менеджер-администратор, менеджер по проектам развития; 2-я секция - зам. директора по связям, отдел спорта в школах, отдел гимнастики, отдел консультаций, отдел лекционной пропаганды оздоровительной деятельности, отдел рекламно-статистической деятельности; 3-я секция - зам. директора по инженерным вопросам (эксплуатация), отдел энергоснабжения, отдел водоснабжения, отдел по уборке спортсооружения.

Обобщение 4-х летнего опыта работы стадиона "Лужники" в форме акционерного общества свидетельствует о высокой эффективности новой организационно-правовой формы управления, используемых функций и методов менеджмента. На первый план, в данном случае, выдвигается финансовый менеджмент. Рассмотрим структуру доходов и расходов ОАО "Лужники" в 94-96 гг.

| Наименование доходов и расходов в % к итогу    | 1994 г. | 1995 г. | 1996 г. |
|------------------------------------------------|---------|---------|---------|
| <b>ДОХОДЫ</b>                                  |         |         |         |
| 1. Доходы от вещевого рынка                    | 59.5    | 67.2    | 64.5    |
| 2. Сборы от футбольных соревнований            | 2.5     | 2.2     | 2.0     |
| 3. Сборы от спортивных соревнований            | 1.0     | 0.8     | 0.9     |
| 4. Сборы от зрелищных мероприятий              | 1.4     | 2.2     | 2.0     |
| 5. Арендная плата за пользование спортсооружен | 1.7     | 3.6     | 5.0     |
| 6. Доходы от абонементных групп                | 0.4     | 0.6     | 0.8     |
| 7. Арендная плата за неспортивные помещения    | 1.5     | 3.2     | 6.1     |
| 8. Прочие доходы                               | -       | 7.9     | 10.3    |
| 9. Доходы от внереализационной деятельности    |         |         |         |
| (% по депозитным вкладам, курсовая разница)    | 32.0    | 12.3    | 10.4    |

## РАСХОДЫ

|                                            |      |      |      |
|--------------------------------------------|------|------|------|
| 1. Расходы на оплату труда                 | 9.7  | 10.5 | 12.5 |
| 2. Начисления на заработную плату          | 3.9  | 7.8  | 5.0  |
| 3. Содержание сооружений ОАО               | 10.1 | 10.0 | 12.2 |
| 4. Износ малоценного инвентаря             | 0.2  | 0.4  | 0.8  |
| 5. Выплата доли сбора командам, артистам   | 4.0  | 3.9  | 0.6  |
| 6. Амортизация основных фондов             | 1.5  | 5.1  | 8.9  |
| 7. Реклама                                 | -    | 0.6  | 0.5  |
| 8. Услуги сторонних организаций            | -    | 4.9  | 5.8  |
| 9. Налоги                                  | -    | 5.7  | 12.1 |
| 10. Прочие расходы (в т.ч. ремонтный фонд) | 70.6 | 54.0 | 41.7 |

Подведем некоторые итоги. Основными чертами переходного периода развития спортивных сооружений являются:

- радикальная смена форм собственности и управления, обусловленная предпринимательской экономикой и рыночными отношениями;
- диверсификация функционально-целевой направленности, проявляющаяся в росте полифункциональности предоставляемых услуг, усилении ориентации на предоставление физкультурно-оздоровительных услуг;
- появление потребителей принципиально нового типа - организаций профессионального спорта, предъявляющих повышенные требования к качеству предоставляемых спортсооружениями услуг;
- возникновение комплекса сопутствующих услуг, не характерных для деятельности спортсооружений в социалистических условиях (торговля спортивными товарами, массаж и т.д.);
- использование маркетинговой концепции в менеджменте спортсооружений, все большая ориентация их на интересы различных категорий населения;
- реконструкция, переоборудование спортивных сооружений и их техническая модернизация с целью адаптации к расширяющейся номенклатуре спроса на физкультурно-спортивные услуги и их качеству.

Сферой деятельности менеджмента спортивного сооружения является:

- планирование и организация проведения на стадионе учебно-тренировочной работы, спортивных соревнований и культурно-зрелищных мероприятий;
- обеспечение безопасности на стадионах при проведении спортивных соревнований и массовых культурно-зрелищных мероприятий;
- финансовая деятельность стадиона (финансовый менеджмент) - ее планирование, экономический анализ и финансовые операции;
- работа со зрителями, включая создание клуба болельщиков;
- организация технического обслуживания и ремонта спортивных сооружений и зданий;
- организация маркетинговой деятельности по изучению физкультурно-спортивных интересов и спроса различных категорий населения на физкультурно-спортивные услуги спортивного сооружения;

- оптимизация организационной структуры управления спортивным сооружением как комплексным социально-педагогическим объектом;
- работа с обслуживающим персоналом стадиона, его подбор, расстановка, обучение, организация и стимулирование труда;
- регулирование поведения болельщиков на спортивных сооружениях во время проведения спортивных соревнований и зрителей во время проведения культурно-зрелищных мероприятий.

В процессе управленческой адаптации стадиона к рыночным условиям менеджмент стадиона все более приобретает черты инновационного спортивного менеджмента:

- происходит переориентация стадиона от выполнения директивных плановых заданий вышестоящих руководящих органов по проведению спортивных мероприятий на удовлетворение спортивных и физкультурных интересов различных категорий населения;
- расширяется спектр предоставляемых стадионом физкультурно-спортивных и сопутствующих им услуг;
- происходит диверсификация традиционных спортивных и физкультурно-оздоровительных услуг, предоставляемых стадионом;
- принципиально изменяется характер взаимоотношений между стадионом и потребителями его спортивно-педагогических услуг.

Проведенный анализ деятельности стадиона в условиях рыночной экономики позволяет сделать вывод, что одной из наиболее эффективных организационных форм управления стадионом является акционерное общество открытого типа с контрольным пакетом акций у муниципальных органов власти так как:

- она создает заинтересованность трудового коллектива в высокой эффективности его работы;
- сохраняет (стимулирует) правительство города инвестировать программы его реконструкции;
- обеспечивает баланс интересов города и трудового коллектива стадиона при его использовании, сохранении его целевого назначения.

Приведенный пример иллюстрирует действия организации. Но зачастую эффективность предпринимательской деятельности, о чем мы уже говорили ранее, зависит от правильности действий конкретного человека, начинающего свою деятельность в спортивной сфере: менеджера - бизнесмена. Именно ему можно адресовать несколько социально-психологических правил, помогающих избежать ошибок в своей предпринимательской деятельности:

- все предложения деловых партнеров следует подвергать сомнению, относиться к ним критически, но в личных беседах демонстрировать доверие, уважение партнера и не спешить с высказыванием своих сомнений;
- покупайте только то, что знаете сами, а не то, что слышали от других, что видели на рекламном щите или прочли в газетном объявлении;
- думайте о своей личной выгоде прежде, чем преумножать коллективные интересы компаньонов и сотрудников. Наша история наглядно показала, что коллективной заинтересованности в реальности практически не существует;

- совершая сделки, больше думайте о том, чтобы сохранить свои деньги, а не о том, чтобы приумножить их;
- помните, что сохранять деньги значительно труднее, чем заработать новые.

В курсе лекций "Экономика физической культуры и спорта" мы будем разбирать вопросы технологии создания предпринимательских физкультурно-спортивных организаций, а сегодня поговорим о двух формах коммерческих организаций: товарищество на вере и производственный кооператив, т.к. другие формы хозяйственных товариществ (полное товарищество, общество с ограниченной ответственностью, акционерное общество) мы также будем разбирать в названном выше курсе.

Товарищество на вере (коммандитное товарищество): наряду с участниками, осуществляющими от имени товарищества предпринимательскую деятельность и отвечающими по обязательствам товарищества своим имуществом (полными товарищами), имеется один или несколько участников – вкладчиков (коммандитистов), которые несут риск убытков, связанных с деятельностью товарищества, в пределах сумм внесенных ими вкладов и не принимают участия в осуществляемой товариществом предпринимательской деятельности. Коммандитное товарищество создается и действует на основании учредительного договора, который подписывается всеми полными товарищами.

Производственный кооператив: добровольное объединение граждан на основе членства для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности (производство и сбыт продукции, торговля, оказание разнообразных услуг и др.), основанной на их личном трудовом или ином участии и объединении его членами имущественных паевых взносов. В деятельности производственного кооператива может быть предусмотрено участие юридических лиц. Члены производственного кооператива несут по его обязательствам субсидиарную ответственность в размерах и порядке, предусмотренных нормативно-правовыми документами.

## Лекция 15.

### 3.4. Технология организации и проведения физкультурно-спортивного мероприятия.

Предполагалось, что произойдет ускорение темпов социального прогресса нашего общества и, соответственно, будут созданы возможности для интенсивного развития физической культуры и спорта. И хотя в существующей ситуации трудно говорить о каких-либо позитивных тенденциях в этом направлении, ясно, что в любом случае необходимо добиваться решения вопросов об оздоровлении нации. В том числе, этому служит превращение физкультурного движения из массового во всенародное, что в значительной мере зависит от приобщения к регулярным занятиям физической культурой и спортом миллионов детей и подростков. Активизации внешкольной физкультурно-спортивной работы должно способствовать последовательное расширение сети детско-юношеских спортивных школ в стране.

Спортивная школа - учреждение дополнительного образования физкультурно-спортивной направленности, призванное способствовать самосовершенствованию, познанию и творчеству, формированию здорового образа жизни, профессиональному самоопределению, развитию физических, интеллектуальных и нравственных способностей, достижению уровня спортивных успехов сообразно способностям. Являясь юридическим лицом, спортивная школа организует работу в течение календарного года по следующим основным этапам:

- спортивно-оздоровительный, начальной подготовки;
- учебно-тренировочный;
- спортивного совершенствования;
- высшего спортивного мастерства.

Основными формами учебно-тренировочного процесса являются:

- групповые учебно-тренировочные и теоретические занятия;
- работа по индивидуальным планам;
- медико-восстановительные мероприятия;
- тестирование и медицинский контроль;
- участие в спортивных соревнованиях и учебно-тренировочных сборах;
- инструкторская и судейская практика.

В систему спортивных школ входят: детско-юношеские спортивные школы, специализированные детско-юношеские школы олимпийского резерва, школы высшего спортивного мастерства. На начало 1997 года в России насчитывалось 2945 ДЮСШ, 869 СДЮШОР и 60 ШВСМ, в которых на различных этапах подготовки обучалось более 2 млн. человек.

В силу специфической направленности деятельности - воспитания спортсменов, способных показать высокие спортивные результаты, и невозможностью охватить всех школьников, желающих заниматься физической культурой и спортом, спортивные школы не могут полностью решить проблему массового школьного спорта. Широкие возможности для повышения массовости детского спорта, отвлечения детей и подростков с улицы, а главное - укрепления их здоровья открывает новая форма занятий с детьми

– проведение физкультурно-спортивных мероприятий среди молодежи. Они могут проводиться специалистами комитетов физической культуры и спорта, спортивных школ, преподавателями и студентами физкультурных ВУЗов, или спортивных кафедр ВУЗов.

Процесс подготовки и проведения физкультурно-спортивных мероприятий включает в себя комплекс организационных мероприятий, реализация которых имеет важнейшее воспитательное значение. Вовлечение детей и подростков в спортивные мероприятия, в различные спортивные игры не только способствует их физическому развитию и поддержанию здоровья, формированию воли, преодолению чувства усталости, неуверенности, но и содействует переключению энергии на полезные дела. Массовые физкультурно-спортивные мероприятия должны проводиться в соответствии со следующими организационно-методическими требованиями:

1. Соответствие организации физкультурно-спортивных мероприятий их задачам. Это значит, что характер, содержание, место и время проведения должны выбираться так, чтобы они наиболее полно позволяли решить главную задачу. Если такой задачей является пропаганда физической культуры и спорта, то физкультурно-спортивное мероприятие надо проводить в многолюдных местах, на стадионе, в то время, когда соревнование могут увидеть наибольшее число зрителей. В плане таких физкультурно-спортивных мероприятий одно из главных мест будут занимать вопросы оповещения, информации, оформления, подготовки дикторского текста и т.п.

2. Доступность физкультурно-спортивного мероприятия по времени и месту проведения. Соблюдение этого принципа требует обязательного учета таких факторов, как режим работы института, школы, погода и т.п.

3. Посильность соревновательных упражнений. При составлении программы соревнований необходимо учитывать, что в них могут принять участие дети и подростки различные по возрасту, полу, физической подготовленности, а значит и сложность, интенсивность, продолжительность упражнений должны быть соответствующими.

4. Безопасность участников, зрителей, судей. Особое внимание необходимо уделить организации медицинского обслуживания с присутствием медицинских работников в течение всего времени проведения мероприятий.

5. Зрелищность, наглядность, эстетичность, воспитывающий характер.

Этот принцип должен проявляться не только в подборе упражнений с учетом пола, возраста, но и в культуре оформления физкультурно-спортивного мероприятия, церемониях их открытия и закрытия, в опрятности костюмов участников и судей, в этике отношений между участниками, судьями и зрителями. В не меньшей мере соблюдение этого принципа требует объективности в оценке результатов, своевременности подведения итогов соревнований и их объявления, соблюдения торжественных процедур при награждении победителей.

Организация подготовки физкультурно-спортивного мероприятия включает в себя выполнение ряда работ:

1. Подготовка регламентирующих документов.

Организуя физкультурно-спортивное мероприятие, необходимо заблаговременно создать подготовительную комиссию. Для упорядочения работы комиссии составляется план подготовки физкультурно-спортивного мероприятия с учетом его целей, особенностей предполагаемого контингента участников, содержания состязательных упражнений, объективных условий и возможностей организаторов.

Форма плана может иметь следующий вид:

| № п/п | Содержание работы | Срок исполнения | Ответственный |
|-------|-------------------|-----------------|---------------|
|-------|-------------------|-----------------|---------------|

При планировании физкультурно-спортивного мероприятия необходимо учитывать интересы школьников (других участников), возможности реализации, т.е. наличие спортивного инвентаря и спортивных сооружений, обеспеченность материальными ресурсами, подбор спортивных судей. Практика показала, что наиболее желательно проведение стабильных, традиционных соревнований.

1.1. Подготовка проекта приказа по организации, проводящей физкультурно-спортивное мероприятие (в приложении к нему даются план подготовки и смета затрат).

1.2. Разработка Положения о физкультурно-спортивном мероприятии. Положение - главный управленческий документ, на основании которого осуществляется подготовка и непосредственное проведение мероприятия. Положение не только определяет сущность, содержание и порядок состязательной деятельности, но и регламентирует отношения между организаторами, судьями и участниками. В связи с этим Положение должно быть составлено предельно четко, чтобы полностью исключить различное толкование тех или иных пунктов. В нем должны содержаться конкретные указания по всем наиболее важным ситуациям, которые могут возникнуть в ходе соревнований. Вместе с тем, Положение должно быть кратким, ясно сформулированным.

1.3. Составление сметы затрат (расходов).

1.4. Разработка сценария (развернутого плана проведения) физкультурно-спортивного мероприятия, в том числе церемониалов открытия, закрытия, награждения, подъема флага и пр.

2. Подбор и подготовка ответственных лиц (судьи, организаторы, информаторы).

3. Вопросы материально-технического и организационно-технического обеспечения соревнований.

3.1. Подготовка мест проведения соревнований, в том числе оформление средствами наглядной агитации и пропаганды.

3.2. Подготовка оборудования, инвентаря, снаряжения (в том числе судейского), приобретение призов, подготовка грамот, протоколов и т.п. Необходимо заранее назначить ответственного за музыкальное оформление, подготовить пленки с записями, проверить техническую исправность аппаратуры, провести хронометраж сколько будут проходить показательные выступления и определиться с музыкальным сопровождением.

3.3. Изготовление средств наглядной агитации, в том числе афиш с приглашением на мероприятие, которые перед проведением необходимо расклеить по территории района или города. При оформлении мероприятия не следует забывать о возможности использования рекламы каких-либо товаров или фирм, что может принести дополнительные средства на награждение участников или другие нужды.

3.4. Организация медицинского обеспечения.

3.5. Организация дежурства на трибунах и в раздевалках.

Остановимся подробнее на церемониальной части. Массовые физкультурно-спортивные мероприятия - праздник силы, ловкости и здоровья, и проходить они должны в праздничной атмосфере с соответствующим организацией и оформлением. Правильная организация церемоний и процедур соревнования оказывает мобилизирующее воздействие на участников, руководителей и судей, привлекает внимание прессы, радио, что способствует повышению значимости физкультуры и спорта, их пропаганде. Все это предполагает тщательную разработку специального сценария, который включает в себя церемониал открытия, порядок процедур в ходе соревнования, церемониал закрытия. Как правило, церемониал открытия включает в себя:

- построение участников соревнований по командам;
- выход команд-участников вслед за командующим парадом на спортивную арену и построение для приветствия;
- рапорт командующего парадом;
- приветствия участников соревнований;
- сообщение главным судьей основных сведений о предстоящих соревнованиях;
- торжественный подъем флага;
- торжественное объявление открытия соревнований;
- марш участников, показательные выступления или начало соревнований по первым номерам программы.

Церемониал закрытия физкультурно-спортивного мероприятия обычно включает в себя:

- построение команд-участников согласно занятым местам (если соревнования командные), выход на арену;
- объявление Главной судейской коллегией итогов соревнований;
- вручение командных и личных призов (если не проводилось после отдельных видов программы);
- спуск флага;
- торжественный уход участников с арены.

На основании сценария физкультурно-спортивного мероприятия готовится памятка для организаторов, судей, информаторов и представителей команд. В ней указывается число участников парада от каждой команды, время, место, порядок построения колонны, интервал между командами, содержатся рекомендации по форме участников и оформлению строя команды. Кроме того, в памятке определяются порядок подъема флага, формы приветствия и т.п.

## Лекция 16.

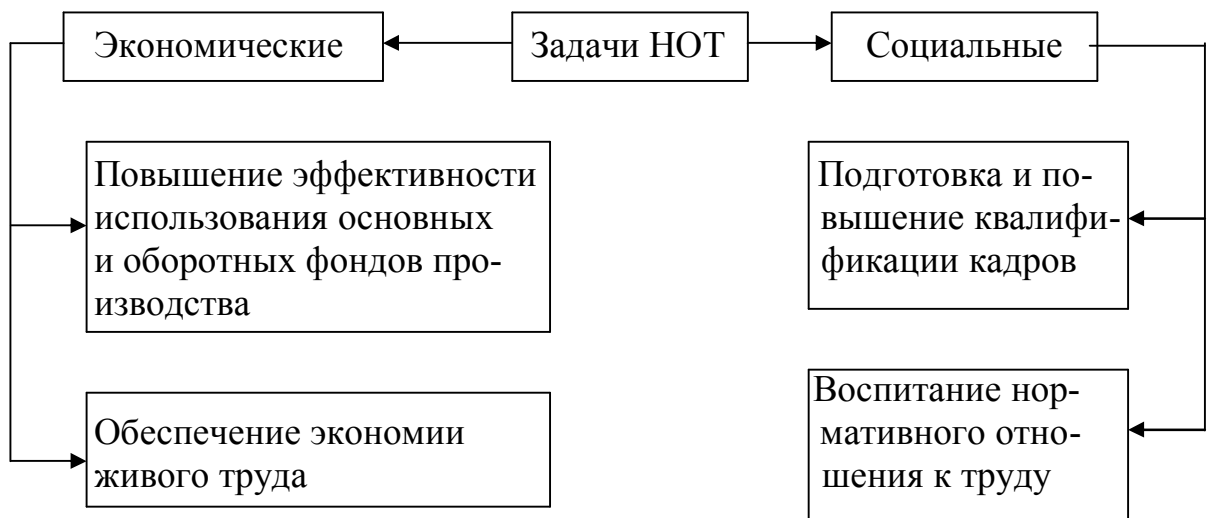
РАЗДЕЛ 5. Технология менеджмента в сфере физической культуры и спорта.

5.1. Организация и технология труда специалистов физической культуры и спорта.

Естественно, что труд специалистов физической культуры и спорта должен быть так организован, чтобы давал максимально эффективный результат. Что может этому помочь? Использование научной организации труда, применение передового опыта физкультурно-спортивной работы, постоянное совершенствование технологических процессов, присущих организациям физкультурно-спортивной направленности.

Научная организация труда (НОТ) - процесс совершенствования организации труда, основанный на достижениях науки и передового опыта, позволяющий наиболее эффективно соединить технику и людей в едином производственном процессе, обеспечивающий повышение производительности, качества труда и охрану здоровья работников. Характерные черты НОТ - непрерывность, динамичность, расчетность, оптимальность, планомерность.

Внедрение НОТ требует понимания труда как процесса, в котором человек с помощью орудий труда воздействует на предметы труда. Задачи НОТ можно представить в виде следующей схемы:



При разработке мероприятий НОТ должны использоваться результаты всестороннего изучения умственной трудовой деятельности человека. Для всестороннего изучения работы менеджера необходимо вести исследования по всем направлениям, от которых зависит производительность труда этой категории работников:

- разделение функций и ответственности (сферы компетенции);
- организация рабочих мест, их оснащение необходимыми средствами труда;
- использование рабочего времени путем анализа баланса рабочего дня;
- степень механизации и автоматизации процессов труда;
- нормирование труда и соблюдение штатной дисциплины;
- стиль и метод руководства;

- уровень квалификации.

Все факторы, определяющие характер трудовой обстановки и воздействующие на человека, можно подразделить на три группы:

1. Технические, трудовые, организационные (под последними двумя можно понимать, в том числе, социальные и психологические). Попробуем остановиться на одном частном случае из области управленческой психологии - умении вести деловые переговоры.

Деловые переговоры - важный элемент в деятельности менеджера и предпринимателя, включающий все аспекты межличностного взаимодействия. Успехи и результаты переговоров тесно связаны с такими личностными качествами как умение слушать, умение входить в контакт, умение оказывать деловому партнеру психологическую поддержку и заинтересовывать его, наконец, умение четко и ясно излагать свои мысли и внушать их собеседнику. Наблюдения показывают, что в деловых переговорах весьма эффективна следующая техника выслушивания партнера:

- изредка посматривайте партнеру в лицо, просто кивайте ему головой в знак согласия с ним. Это укрепляет доверие партнера к вам и дает вам возможность получить больше информации о партнере и об интересующем обоих предмете переговоров;

- повторяйте отдельные слова, куски фраз и целые фразы, которые вы слышите от партнера, не забывая при этом покачивать головой в знак согласия. Этот прием называют "словесным отзеркаливанием". Он втягивает вашего партнера в его же собственную идею, заставляя его раскрыться;

- во время "словесного отзеркаливания" делайте эмоциональные восклицания в тех местах, которые, по вашему мнению, выражают суть деловых предложений партнера. Побуждайте партнера словами: "Это интересно!", "Прекрасно!", "Пожалуй, здесь вы абсолютно правы", "Прекрасная мысль!", "Стоящая идея!";

- периодически выражайте свое эмоциональное отношение к тому, что вы слышите от партнера, но не выражайте антипатию к нему;

- если вы хотите изменить тему разговора или сместить акценты, или просто сбить партнера с ведущей мысли, внезапно спросите его: "А какой это имеет смысл?";

- наблюдайте, как изменится выражение лица вашего партнера в этот момент, тогда используйте его замешательство для того, чтобы выдвинуть свое деловое контрпредложение;

- овладевайте искусством "психологической самозащиты". Этим вы укрепите свои позиции в мире бизнеса и менеджмента, не будете жертвой внушений со стороны более изощренных партнеров и компаньонов. Например, во время телефонного разговора, когда вам уже ясно, что информация по делу уже исчерпана, а предложить закончить разговор этически неудобно, можно внезапно сказать партнеру в телефонную трубку (ведь он вас не видит): "О, извините, ко мне пришли. Я перезвоню вам по этому делу позже". Пусть партнер повесит трубку, оставшись озадаченным вами.

2. Санитарно-гигиенические (в том числе требования к рациональному

устройству помещения: достаточные размеры, достаточное количество воздуха и света при правильном сочетании с окраской, нормальное регулирование температуры и микроклимата, спокойная и бесшумная обстановка, соответствующий учет гигиенических условий при совместной деятельности людей, целесообразное расположение помещений).

### 3. Эстетические.

Передовой опыт физкультурно-спортивной работы - практическая деятельность отдельных физкультурных работников и организаций, которая рождена их творческой инициативой и позволяет добиваться наилучших результатов. Важнейшими критериями являются: новизна, актуальность, реальная воплощенность, новаторство подхода, более высокая эффективность в сравнении с другими формами работы. Передовой опыт физкультурно-спортивной работы по содержанию можно типологизировать по пяти группам:

- 1) передовые организационные формы и средства физкультурно-оздоровительной и спортивной работы;
- 2) новые виды физкультурно-оздоровительных мероприятий и спортивных соревнований;
- 3) новые органы управления физкультурно-оздоровительной и спортивной работой;
- 4) совершенствование механизма управления физкультурно-оздоровительной и спортивной работой;
- 5) передовой опыт создания и использования тренажеров и уникального оборудования.

Одним из основных условий внедрения передового опыта физкультурно-спортивной работы является творческий характер его использования с обязательным учетом особенностей конкретной физкультурно-спортивной организации, региона и т.п.

Нормирование труда - это определение рабочего времени, которое работники должны затратить на оказание услуги или выполнение своих должностных обязанностей. Основным видом нормирования труда является норма времени - затраты времени на оказание единицы услуги. Норма труда может быть представлена в виде объема работ, который необходимо выполнить за определенный период времени (час, день, неделя и пр.) - это норма выработки. Для вспомогательных работников устанавливают нормы обслуживания. Они показывают сколько единиц оборудования или какую площадь должен обслужить работник за определенный период времени. Разновидностью нормы обслуживания является норма численности, т.е. численность персонала, необходимая для выполнения данного объема работ, обслуживания рабочих мест, проведение учебно-тренировочных сборов и соревнований. Что касается рабочих мест при определении численности работников, то следует принимать во внимание не только их количество, но и загрузку: потенциальную и нормативную. Кроме того есть такой вид норм, как нормы управляемости.

Рассмотрим основные принципы нормирования:

- максимальное соответствие норм общественно необходимым затратам

труда;

- обеспечение прогрессивности норм;
- научная и организационно-техническая обоснованность норм;
- единство применяемых норм;
- комплексный охват нормами всего объема управляемых работ;
- четкая регламентация содержания работ и организационно-технических условий их выполнения, которые учитываются при разработке норм;
- оптимальный выбор единицы (объема) нормирования;
- привлечение к разработке норм квалифицированных работников той организации, для которой проводится разработка норм.

При нормировании работы выполняются в следующей последовательности:

1) изучение и анализ содержания и характера труда работников по функциям управления и профессиям, а также организационно-технических условий, в которых он осуществляется;

2) установление конкретных целей, определение требований к разрабатываемым нормам и выбор методов нормирования. Основными методами нормирования труда являются: исследовательский и расчетный, а так как сами нормы могут быть дифференцированными и укрупненными, получаем четыре группы методов. Из методов математической статистики в нормировании чаще применяется метод корреляционного анализа, а из математических – метод линейного программирования.

3) проектирование или выбор оптимальной технологии выполнения работ;

4) разработка или расчет самих норм;

5) апробация норм.

Творческий характер труда специалистов физической культуры и спорта, преобладание в нем элементов умственного труда, большой удельный вес операций, не поддающихся непосредственному наблюдению, неравномерность в работе и другие специфические особенности усложняют задачи нормирования.

Нормирование труда в сфере физической культуры и спорта отличается тем, что здесь результат труда не всегда находит воплощение в физических или стоимостных выражениях продуктов. Оценка затрат труда проводится по отработанному времени, которое однако не дает полного представления об интенсивности и эффективности труда. Получает нормативную оценку учебная нагрузка. Она устанавливается в зависимости от времени, в течение которого необходимо выполнить определенный объем работы. Так, учебная нагрузка тренера-преподавателя по спорту - 24 часа в неделю. Но трудовая деятельность тренера-преподавателя по спорту не ограничивается проведением учебных занятий. Рабочее время продолжается за пределами учебных занятий. Так, экспериментально установлено, что на организацию занятий физическими упражнениями уходит примерно 1/3 всего рабочего времени. Оставшееся время затрачивается на формирование групп, на определение уровня физического состояния, на повышение квалификации и персонального мастерства.

Сложным процессом является нормирование труда специалистов по массовой физкультурно-оздоровительной работе. Путем хронометрирования устанавливается нормативная трудоемкость физкультурно-оздоровительных мероприятий, включающая как наполняемость групп, так и продолжительность занятий. Она составляет: группы ОФП, ритмической гимнастики - наполняемость до 25 человек, продолжительность занятий 45-90 минут, 2-3 раза в неделю; группы оздоровительного бега и ходьбы - наполняемость - до 30 человек, продолжительность занятий по 45 минут, 2-3 раза в неделю; настольного тенниса, фигурного катания - до 20 человек, продолжительность - 45-90 минут, 2-3 раза в неделю; праздники здоровья - 6 часов, 1 раз в месяц; массовые соревнования - 6 часов; туристический выезд - 2 дня (12 часов); лечебная физкультура - (5-10 человек) - 30-40 минут.

Если принять все затраты времени на организацию физкультурно-массовой работы в местах массового отдыха по месту жительства за 100%, то время на организацию занятий физическими упражнениями занимает 25%, организацию семейных индивидуальных занятий и консультации по здоровому образу жизни - 35%, формирование потребности личности в занятиях физическими упражнениями - 20%, изучение молодежной субкультуры, общественного мнения по вопросам воспитания и оздоровления молодежи - 15%, использование оздоровительных сил природы и деятельности по охране окружающей среды - 2%, анализ и оценка итогов физкультурно-массовой работы среди населения - 3%.

### Лекция 17.

5.2. Система подготовки, повышения квалификации и переподготовки специалистов физической культуры и спорта.

Система повышения квалификации и переподготовки специалистов физической культуры и спорта должна финансироваться Государственным комитетом РФ по физической культуре и туризму, строиться на базе институтов повышения квалификации.

Подготовка специалистов физической культуры и спорта осуществляется в специализированных высших и средне-специальных учебных заведениях, финансирование которых осуществляется соответствующими ведомствами. Кроме того, в последнее время специалистов физической культуры и спорта готовят также Государственные университеты и другие организации, имеющие лицензии на выполнение этого рода деятельности.

Планы приема должны основываться на данных о перспективах потребности в специалистах физической культуры и спорта; численности работников в базисном году; нормативах насыщенности специалистами с высшим и средним физкультурным образованием; коэффициенте ежегодного уменьшения числа специалистов с высшим физкультурным образованием, составляющем 5,7%, и 10,6% - со средним специальным.

В условиях рыночной экономики при определении потребности в специалистах, как в целом, так и по отдельным категориям, необходимо учитывать колебания спроса, вызванные волнами конъюнктуры, циклическим характером развития экономической жизни страны, периодическими сменами падения и оживления производства. Обеспечение занятости, сбалансированности спроса и предложения рабочих рук в сфере физической культуры и спорта достигается: во-первых, получением необходимой информации на отраслевом уровне о потребностях в специалистах по видам работ, профессиям и специальностям; во-вторых, проведением комплекса мер по обеспечению занятости в сфере физической культуры и спорта и, в частности:

- содействие привлечению инвестиций в сферу физической культуры и спорта, созданию новых рабочих мест, обеспечению загрузки действующих спортивных сооружений путем привлечения дополнительных потребителей физкультурно-спортивных услуг;
- создание в регионах специальных фондов поддержки и выравнивания уровней развития физической культуры и спорта, которые совместно с Государственным фондом занятости РФ, должны составить основу обеспечения занятости физкультурных работников;
- совершенствование деятельности службы занятости, которая работала бы в тесном контакте с физкультурными учебными заведениями, информировала их о возможностях трудоустройства, отбирала бы работников по принципу их профессиональной пригодности, формировала спрос и предложение на соответствующие профессии.

Подробно разбирать как готовятся специалисты общих профилей физической культуры и спорта мы в данной лекции не будем, а остановимся на специфике подготовки тех специалистов, которых будут заниматься вопро-

сами управления в названной сфере.

В отличие от зарубежных стран в нашей стране планомерная и целенаправленная подготовка в области спортивного менеджмента и бизнеса до последнего времени практически не проводилась. Можно назвать вероятно только два учебных заведения, которые уделяли этой проблеме внимание: ГЦОЛИФК в г. Москве и ИФК им. Лесгафта в г. С-Петербург.

С 1986 года на кафедре организации управления физкультурным движением ГЦОЛИФК началась экспериментальная подготовка группы студентов педагогического факультета по специальности "Управление физической культурой и спортом". Для этого были введены следующие спецкурсы: "Теория управления физической культурой и спортом" (60 часов), "Планирование развития физической культуры и спорта" (40 часов), "Экономика физической культуры и спорта" (20 часов), "Управление деятельностью спортивных школ" (30 часов). В 1991 году к названным добавились еще два спецкурса: "Менеджмент и маркетинг в зарубежном спорте" и "Предпринимательство и бизнес в спорте". В этом же году на базе ГЦОЛИФК была создана школа спортивного бизнеса.

В программу обучения этой школы входят, в том числе, следующие курсы:

- экономические и правовые основы предпринимательства в спорте;
- спортивный менеджмент и маркетинг;
- внешнеэкономическая деятельность спортивных организаций;
- хозяйственное и трудовое законодательство;
- тестирование предпринимательских способностей;
- основы компьютерной грамотности;
- английский язык для делового общения и пр.

Анализ деятельности школы позволил сделать вывод о том, что необходима диверсификация ее работы, т.е. наряду с обучением, проводить работы по консультированию, научным исследованиям, информационной и рекламной деятельности.

К специалисту физической культуры и спорта предъявляются повышенные требования. Он должен уметь не только провести спортивную тренировку, но и обладать знаниями и навыками для проведения медико-биологического контроля за занимающимися. В противном случае спортсменам не может быть гарантировано медико-биологическое обеспечение, а это, в свою очередь, может повлечь за собой преждевременное окончание спортивной карьеры. В связи с этим предъявляются жесткие требования к уровню квалификации специалистов по физической культуре и спорту, их должностным обязанностям. "Основы законодательства РФ о физической культуре и спорте" (ст.31) предусматривают: "В области физической культуры и спорта к профессиональной деятельности допускаются лица, имеющие документ установленного образца о профессиональном образовании по специальности "физическая культура и спорт", выданный образовательным учреждением или разрешение, выданное в установленном порядке государственными органами управления физической культуры и спорта РФ или регионами. В об-

ласти лечебной физической культуры к профессиональной деятельности допускаются лица, имеющие профессиональное образование по специальности "физическая культура и спорт", и медицинское образование.

Для обеспечения подбора и расстановки физкультурных работников и для соответствия уровня их подготовки должностным обязанностям разрабатываются и используются квалификационные требования. В качестве примера, в курсе "Экономика физической культуры и спорта", будут рассмотрены должностные обязанности и квалификационные требования, предъявляемые к тренерам-преподавателям по спорту, и к инструкторам-методистам физкультурно-спортивной организации.

В качестве инструмента дифференциации уровня оплаты труда различных категорий работников, позволяющего обеспечить равную оплату труда за равный труд независимо от сферы его применения, финансирование которых производится за счет бюджетных средств, служит Единая тарифная сетка (ЕТС). Ее применение позволяет устранить разноречивость в тарифных условиях оплаты по категориям работников различных отраслей. Дифференциация тарифных ставок и окладов по разрядам осуществляется по признаку сложности выполняемых работ и квалификации работников. При этом другие факторы дифференциации оплаты труда (условия, тяжесть, напряженность труда, значимость сфер его применения и т.п.) учитывается посредством других элементов организации заработной платы.

ЕТС исходит из того, что условия тарификации оплаты труда рабочих являются сквозными, едиными для всех отраслей, где применяется их труд. Согласно ЕТКС (единый тарифно-квалификационный справочник работ и рабочих) в большинстве отраслей тарификация происходит по 6 разрядам. В ряде отраслей используются два дополнительных разряда. В сфере физической культуры и спорта к рабочим относят водителей автомашин, уборщиков, гардеробщиков и ряд должностей, занятых на обслуживании и ремонте оборудования спортивных сооружений. ЕТС установлена для отраслей бюджетной сферы, но ее используют как аналог и на предприятиях внебюджетной сферы при разработке своей тарифной системы, соответствующей конкретным условиям.

В сфере физической культуры и спорта есть группы работников - рабочих, служащих, которые, по характеру и содержанию своего труда не отличаются от аналогичных профессий других отраслей народного хозяйства. Их тарифицируют по общеотраслевым справочникам профессий и должностей рабочих и служащих. Но есть профессии и должности, специфические для отрасли физическая культура и спорт. К ним относятся тренеры-преподаватели по спорту, инструкторы-методисты, руководители спортшкол, руководители спортсооружений и т.п. Для них разработаны тарифно-квалификационные характеристики. Они применяются для физкультурных работников, занятых в других отраслях. Тарификация профессий и должностей служащих, по которым разработаны тарифно-квалификационные характеристики производится аналогично тарификации близких профессий. Соотношения в оплате труда физкультурных работников в зависимости от слож-

ности труда и квалификации установлены на основе ЕТС. Каждому разряду в сетке соответствует определенный тарифный коэффициент, который определяет размер оплаты труда работников в зависимости от их квалификации. Первый разряд с коэффициентом 1,00 является точкой отсчета для определения тарифных ставок всех остальных разрядов.

Тарификация рабочих, занятых в сфере физической культуры и спорта проводится по 8 разрядам. Это соответствует данным ЕТКС.

В пределах диапазона разрядов для дифференциации оплаты труда различных групп физкультурных работников вводятся четыре квалификационных категории: - для тренеров-преподавателей по спорту тренер-преподаватель высшей категории - 12, тренер-преподаватель первой категории - 11, тренер-преподаватель второй категории - 10, тренер-преподаватель - 9; для инструкторов-методистов физкультурно-спортивных организаций методист (инструктор-методист) высшей категории - 12, методист (инструктор-методист) первой категории - 11, методист (инструктор-методист) второй категории - 10, методист (инструктор-методист) - 9.

Ставки оплаты труда тренеров-преподавателей по спорту, работающих в СДЮШОР, училищах Олимпийского резерва, ШВСМ и группах спортивного совершенствования повышаются на 15%. Физкультурные работники, занятые в учреждениях народного образования, тарифицируются следующим образом:

учителя физической культуры и спорта - 7-14,  
преподаватели физвоспитания вузов - 8-17.

В средней школе отличники просвещения тарифицируются по 12 разряду; старший преподаватель с высшим образованием по 13 разряду; народный учитель, заслуженный работник физической культуры, заслуженный мастер спорта - по 14 разряду. Руководящим работникам должностные оклады повышаются на один разряд по сравнению с минимальным разрядом, предусмотренным для данной группы по оплате труда и на два тарифных разряда сотрудникам, имеющим ученую степень. Руководящим работникам образовательных учреждений разряды по оплате труда устанавливаются в зависимости от группы по оплате труда, определяются с учетом объема и сложности работы учреждения (объемные показатели) и наличия у них квалификационных категорий, присвоенных по результатам аттестации. Более подробно эти вопросы будут рассмотрены в курсе "Экономика физической культуры и спорта".

## **Перечень и конспекты семинарских занятий.**

**Семинарское занятие 1.** Основные методы сбора, обработки и анализа информации (проводится после лекции № 3).

- основные методы сбора информации;
- основные методы обработки информации;
- основные методы анализа информации;
- методы сбора информации, используемые спортивными менеджерами для решения конкретных задач;
- методы обработки информации, используемые спортивными менеджерами для решения конкретных задач;
- методы анализа информации, используемые спортивными менеджерами для решения конкретных задач.

**Семинарское занятие 2.** Современные разновидности менеджмента в сфере физической культуры и спорта: проектный, финансовый, аутогенный (проводится после лекции № 5).

Понятие "проектный менеджмент" трактуется и употребляется, по крайней мере, в двух смыслах. Во-первых, разработка различных проектов и программ деятельности спортивной организации на долгосрочный период. Во-вторых, организационное проектирование либо внесение прогрессивных изменений в организационную структуру спортивной организации. И в первом и во втором случае перед разработкой программ или перед рационализацией структуры, проводятся анализ деятельности и оценка ее эффективности. Для реализации последнего используются различного вида модели. В любом случае, прежде чем приступить к реализации чего бы то ни было, необходимо изучить предисторию объекта, тенденции его поведения, структуру управления (организационную и функциональную), определить цели и задачи, провести изучение состава информации и документооборота.

Рассмотрим проектный менеджмент на примере использования его в деятельности финской федерации лыжного спорта для разработки программ.

Одним из важнейших направлений использования проектного менеджмента в области спорта является разработка различных стратегий (проектов, программ) деятельности спортивных организаций. Методология проектного менеджмента в данном случае включает в качестве первой составляющей анализ эффективности выполнения предыдущей стратегии, в качестве второй - выработку новой программы деятельности на среднесрочный или долгосрочный период.

В настоящее время многие финские федерации по видам спорта строят свою деятельность на базе различного рода стратегических программ. Одной из ведущих является финская федерация лыжного спорта, объединяющая на начало 1997 года 1168 клубов, членами которых являются 243701 гражданин страны. В 1994 году федерацией была разработана программа "Финский лыжный спорт: стратегия на 1995-2001 годы". Ей предшествовала первая стратегическая программа, представляющая собой основу политики развития

лыжного спорта в Финляндии на 1990-1994 годы. Реализация последней показала ее сильные и слабые стороны, что было учтено при выработке последующей стратегии.

К основным достижениям отнесены:

- успех финских спортсменов-лыжников на зимних Олимпийских играх 1992 (6 медалей) и 1994 (5 медалей) годов;
- спортивные достижения были высокими во многих видах лыжного спорта, особенно в так называемых "северных видах" (лыжные гонки, лыжное двоеборье и т.п.). В период 1989-1994 годов финскими спортсменами на крупнейших международных соревнованиях была завоевана 31 медаль различного достоинства;
- лыжный спорт развивался в стабильных экономических условиях, согласующихся с общими экономическими условиями развития страны;
- имидж финской федерации лыжного спорта в глазах общественности имеет характер постоянного позитивного развития, что, в частности, сказалось на развитии позитивной тенденции к заключению долгосрочных договоров о сотрудничестве между федерацией и различными фирмами и т.д.

К негативам отнесено: снижение численности молодых финнов, занимающихся лыжными гонками; несвоевременное выделение бюджетных средств на развитие лыжного спорта в ряде регионов страны; нарушения в системе организации спортивных соревнований, в том числе неадекватный выбор мест их проведения, использование недостаточно четких критериев определения победителей и т.п.; недостаточное внимание, уделяемое спортсменам высокого класса, в первую очередь условиям их жизни, как на различных этапах спортивной карьеры, так и по ее завершении и др.

На основе анализа позитивов и негативов предшествующей деятельности была выработана современная стратегия, основной идеей которой является следующая политическая позиция: подготовка спортсменов высокого класса возможна только при условии установления и поддержания тесных международных спортивных связей. Данную политическую установку можно реализовать за счет всесторонней активизации международной деятельности федерации лыжного спорта; разработки научно обоснованной стратегии деятельности федерации и отдельных проектов; поддержки государством массового спорта и спорта высших достижений и содействия в осуществлении деятельности федерации.

В качестве основных целей деятельности финской федерации лыжного спорта на 1995-2001 годы выдвинуты: обеспечение равномерного развития всех видов лыжного спорта; обеспечение роста численности спортсменов во всех видах лыжного спорта; обеспечение дополнительных условий для всех занимающихся лыжным спортом; формирование и развитие потребности у различных слоев населения в занятиях лыжным спортом; экономическое обеспечение реализации целей стратегии.

Составной частью стратегии является декомпозиция основных целей применительно к спорту высших достижений, молодежному (резервному) и массовому спорту.

Важнейшей целью для спорта высших достижений является успешное выполнение "плана по медалям" на крупнейших международных соревнованиях. Для реализации этой цели предусмотрено обеспечение роста престижа спортивной деятельности, активизация научно-исследовательской деятельности, максимально возможное совершенствование условий тренировочной и научно-исследовательской деятельности, всесторонний учет обстоятельств жизни спортсменов высокого класса на различных этапах их деятельности.

Главной целью в области молодежного спорта является поиск и отбор спортивных талантов и создание условий для их дальнейшего совершенствования. Осуществление данной цели возможно за счет формирования у современной молодежи к занятиям лыжным спортом, внедрения новых организационных форм занятий лыжным спортом, развития системы спортивных соревнований, совершенствования организации тренировочной деятельности, всестороннего сотрудничества с образовательными учреждениями различного уровня.

Основной целью в области массового спорта является обеспечение условий для того, чтобы 2/3 населения Финляндии занимались лыжным спортом по месту жительства. В связи с этим предусмотрено развитие системы лыжных спортивных клубов в различных регионах страны и содействие их сотрудничеству, изучение содержательных аспектов потребностей в занятиях лыжным спортом, разработка разнообразных методических вопросов, связанных с развитием массовости лыжного спорта.

Реализация стратегии развития финского лыжного спорта в предстоящем периоде осуществляется в два этапа. На первом этапе в качестве важнейших выступают следующие задачи: укрепление экономических основ развития лыжного спорта, формирование у финской молодежи потребности в занятиях лыжным спортом, закрепление достижений спортсменов высокого класса на крупнейших международных соревнованиях, совершенствование системы организации и проведения соревнований по лыжному спорту, дифференцированное выделение средств на развитие различных видов лыжного спорта, придание особого статуса фундаментальным научным исследованиям и обмену научной информацией со специалистами различных стран мира и др. Второй этап предусматривает реализацию следующих задач: закрепление достижений спортсменов высокого класса на крупнейших международных соревнованиях, реформирование национальной системы организации и проведения спортивных соревнований, совершенствование условий развития спортивной науки с учетом укрепления взаимосвязей с учеными различных стран мира, дальнейшее укрепление экономических основ развития лыжного спорта, обеспечение роста численности занимающихся лыжным спортом и результативности этих занятий и др. Реализация задач и на первом, и на втором этапах происходит в рамках конкретных специальных проектов, важнейшими из которых являются: "Формирование потребностей современной молодежи в занятиях лыжным спортом", "Экономический проект", "Повышение имиджа лыжного спорта", "Финская федерация лыжного спорта - 90-летний юбилей" и др.

Понятие "финансовый менеджмент" в сфере физической культуры и спорта употребляется обычно в двух смыслах. В узком смысле финансовый менеджмент является синонимом финансирования, т.е. безвозмездного представления денежных средств на развитие физической культуры и спорта за счет государственного бюджета либо других определенных источников (например, средств предприятий и организаций) в установленном размере с задачей их рационального использования для реализации поставленных целей. В широком смысле слова финансовый менеджмент - это не только использование средств из перечисленных источников, но и поиск других источников финансирования для развития физической культуры и спорта в целом или для каких-либо локальных задач данного направления.

Аутогенный менеджмент. Тысячелетний опыт мировых религий, духовные практики психотренинга, исследования по психорегуляции доказывают неисчерпаемость резервных возможностей психики человека, развитие и мобилизация которых происходит в процессе трансформации чувств и мыслей в действия и поступки. При этом важно иметь в виду, что духовные силы могут быть направлены как на внешний мир и других людей, так и на внутренний мир человека. Наиболее продуктивное овладение психическими резервами своего "Я" заключаются в развитии мотивации достижения успеха и внутреннего самоконтроля собственных чувств и мыслей. Для овладения собственными мыслями применяются методы аутогенной тренировки, медитация в сочетании с техникой релаксации - полным расслаблением мышц тела и самовнушением в этот момент. Во время состояния релаксации внушайте себе то, чего вы хотите достигнуть.

В тот момент, когда человек ощущает потребность в совершении нетактичного поступка или начинает ощущать напряжение, злобу или диссонанс, следует полностью расслабиться и проговорить про себя какие-нибудь слова, успокаивающие гнев и придающие уверенность в своих силах.

Но, кроме того, спортивный менеджер обязан искать пути мобилизации резервных возможностей каждого работника, тренера, спортсмена. Психолог Леонид Примаков приводит несколько правил для выработки новых мобилизующих привычек в жизни и труде:

1. Твердо и бесповоротно решить действовать в намеченном направлении. Начать с малого, но уже не отступать несмотря ни на что.
2. На первых порах не следует подвергать свою волю слишком тяжелым испытаниям. Но с каждым днем соблюдение новых правил должно укрепляться.
3. Постоянство тренировки.
4. Искусство "преодолевать себя" в большей степени определяется вашим умением следовать в выбранном направлении, максимально концентрируя свое внимание на поставленной цели и не оглядываясь по сторонам или назад. Обязанность менеджера состоит в согласовании индивидуальных усилий спортсменов и тренера для успеха в соревнованиях.
5. Благодаря такой концентрации волевых усилий происходит консолидация моральных сил психики спортсмена, отбрасываются мелочи, мозг выво-

бождает энергию для работы лишь тех нервных центров, которые непосредственно обеспечивают движение вперед, к поставленной цели. Охраняйте мозг вашего спортсмена от дезорганизирующих влияний публики, журналистов, соперников, фактора "чужого поля", создавайте в его мозгу позитивные картины будущего, берегите психологический потенциал спортсмена для решающего старта.

Психологические барьеры, мешающие тренеру или менеджеру команды успешно справляться со своими менеджерскими обязанностями, могут возникать как следствие: а) желания солгать; б) неспособности преодолеть соблазн пойти по линии наименьшего сопротивления; в) вследствие желания во что бы то ни стало оправдать свои неблагоприятные поступки или агрессивные выпады против других; г) как результат неуважения менеджера со стороны администрации или со стороны подчиненных; д) в результате неразрешенного межличностного конфликта с другими людьми и пр.

**Семинарское занятие 3. Основные модели менеджмента в зарубежном спорте. Специфические особенности спортивного менеджмента в различных странах мира (проводится после лекции № 6).**

С одной стороны, модели менеджмента могут рассматриваться на основании сфер или областей приложения их усилий, с другой, исходя из ролевых функций менеджеров, которые приходится выполнять последнему в процессе своей деятельности.

В первом случае можно выделить три основные модели менеджмента: менеджмент государственной спортивной организации, профессиональной и добровольного спортивного общества. Такое деление основано на различных целевых установках и специфике работы менеджеров (не надо забывать при этом и о формах собственности, а значит об источниках финансирования).

Во втором случае модель зависит, в основном, от личных качеств конкретных менеджеров, но с точки зрения модели менеджмента главную роль играют личные качества ведущего менеджера (т.е. руководителя верхней иерархической ступени управления).

Специфические особенности спортивного менеджмента в различных странах мира определяются в первую очередь тем, какую долю в сфере существования и развития физической культуры и спорта в данной стране имеет государство, во-вторую - какая степень профессионализации спорта в данной стране, в третью - какую стратегию развития спорта принимает орган управления, руководящий названной социальной отраслью. Именно эта стратегия и определяет структуру и задачи органа управления, а значит и специфику работы менеджеров данного уровня управления. Делегирование каких-то своих функций другим уровням управления приводит к перераспределению задач, которые призваны решать уже менеджеры этого уровня.

**Семинарское занятие 4.** Система подготовки спортивных менеджеров в зарубежных странах. Маркетинг как специфическая разновидность управления в зарубежном спорте (проводится после лекции № 7).

Профессионализация спорта, особенно за рубежом, потребовала наличия достаточного числа профессионально подготовленных менеджеров, знакомых со спецификой спортивной деятельности. Соответственно возникла необходимость в подготовке спортивных менеджеров различного профиля. Системы подготовки последних построены в различных странах практически на схожих принципах, но имеются и специфические особенности. Рассмотрим несколько примеров.

Подготовка спортивных менеджеров в немецком спортивном союзе проводится в соответствии с принятыми в 1977 году "Общими рекомендациями ...". Основными целями являются следующие:

- создание единой структуры программ подготовки, обеспечение их взаимосогласованности;
- совершенствование содержания обучения в соответствии с современным уровнем научных знаний.

Подготовка проводится по следующим профилям: инструктор, тренер по виду спорта, инструктор молодежного спорта, руководящий работник (менеджер), спортивный физиотерапевт. Обучение проводится в несколько ступеней. Первая ступень предусматривает подготовку менеджеров для осуществления организационной и административной деятельности в спортивных клубах и федерациях. Подготовленный на этой ступени менеджер может выполнять следующие виды деятельности: руководить одной из секций, работать в качестве секретаря, казначея, руководить клубом или ассоциацией. На второй ступени готовятся менеджеры категории "С", которые могут работать в следующих областях: управление и правовые вопросы (С-1), планирование и организация (С-2), финансирование и налоги (С-3), пропаганда и реклама (С-4). Третья ступень - подготовка менеджеров категории "А" при условии наличия у обучающегося лицензии категории "С". Менеджеры категории "А" могут занимать высшие административные и руководящие посты в спортивных клубах и федерациях.

На базе немецкой высшей спортивной школы (Кельн) проводится подготовка специалистов по экономике спорта. Как правило, это второе, дополнительное образование. Первый выпуск был проведен в 1990 году, а поступившими были специалисты с дипломом "учитель физкультуры". После обучения в течение двух лет выдается диплом "экономист спорта", форма обучения - платная.

В Италии впервые был введен курс по подготовке спортивных менеджеров, работающих с футбольными командами. При этом под управляющим менеджером понимают координатора всей управленческой деятельности, контролирующего все функции клуба, за исключением тренерской. Интересен состав дисциплин учебного плана: информатика; функции рынка; администрация и контроль за управлением; финансы, банковские и вспомогательные операции; налоговая система; экономика. Кроме того читаются спецкур-

сы: техника организации и управления производством и ее применение в футболе; организация спорта в целом и, в частности, футбола в Италии и за рубежом; психология; общественные отношения; управление и организация персонала; организация спортивных выступлений; футбольная регламентация и юриспруденция; право (гражданской, торговое, трудовое, административное, налоговое, уголовное, международное, конституционное); иностранный язык. Продолжительность обучения практически год с интенсивностью: пять дней в неделю по 8-9 часов. Обучение платное.

Вопросы по маркетингу разбираются подробно в курсе "Экономика физической культуры и спорта". Материалов лекций по этому курсу в основном достаточно для подготовки к данному семинару, но основной акцент требуется сделать на управление маркетингом.

**Семинарское занятие 5.** Основные источники финансирования деятельности физкультурно-спортивных организаций (проводится после лекции № 15).

Подробно вопросы будут разбираться в курсе "Экономика физической культуры и спорта". Материалов лекций по этому курсу в основном достаточно для подготовки к данному семинару, но рассмотрим некоторые основные положения.

Условно источники финансирования физкультурно-спортивных организаций можно разделить на две группы: государственные и коммерческие.

Законодательно определены источники финансирования физкультурно-спортивных организаций, это:

- доходы бюджета РФ, бюджеты национально-государственных и административно-территориальных образований страны;
- средства государственного социального страхования;
- средства из доходов спортивных лотерей;
- средства предприятий и организаций, которые они могут выделять на развитие физкультурно-массового движения, в том числе и часть средств от деятельности самих физкультурно-спортивных организаций;
- благотворительные взносы организаций и частных лиц.

Таким образом, на современном этапе можно выделить следующие коммерческие источники финансирования физкультурно-спортивных организаций:

- традиционные и основные источники - продажа билетов на спортивные мероприятия и получение членских взносов;
- использование радио и ТВ как источника доходов путем продажи им прав на радио- и телетрансляцию соревнований;
- привлечение спонсоров;
- использование спортивных соревнований и спортсменов для рекламы товаров и услуг различных фирм и корпораций;
- лицензионная деятельность или продажа спортивной атрибутики фирмам и компаниям для ее использования в качестве торговых знаков на их продукции;

- другая коммерческая деятельность (концессия sportсооружений, продажа фото игроков команд, видеокассет с записью игр команд, сувениров, значков и т.д.);
- издательская деятельность (выпуск журналов, газет, бюллетеней, пресс-релизов и т.д. с помещением в них коммерческой рекламы фирм и предприятий) и др.

**Семинарское занятие 6.** Спонсорство как специфическая разновидность финансового менеджмента (проводится после лекции № 15).

Рассмотрим некоторые определения. Спортивное спонсорство можно определить как покупку прав у спортивных организаций за наличные деньги, продукты или услуги на использование любых символов, связанных со спортом, для превознесения корпорации-спонсора. Спонсором (англ. -sponsor-поручитель, устроитель, организатор) считается юридическое или физическое лицо, которое помогает реализации какого-либо мероприятия или учреждению новой организации. Спонсор безвозмездно (это не значит, что спонсор ничего не получает взамен после завершения действия спонсорского договора) выделяет либо финансовый, либо имущественный взнос в организацию, проводящую определенное мероприятие (например, в оргкомитет по проведению крупного спортивного соревнования) или уставный фонд вновь создаваемого предприятия, организации (например, в фонд помощи спортсменам).

Уже из определений ясно, что не все виды спортивной деятельности одинаково привлекательны для спонсоров. Конечно, такие как учебно-тренировочный процесс, научные исследования, спортивное строительство и подобные, как бы вспомогательные, мало привлекательны. Поэтому финансовый менеджмент в сфере спонсорства имеет свои специфические особенности: необходимо учитывать как свои интересы, так и интересы спонсора, не забывая при этом о сохранении основных целей спорта и предоставлении максимальных удобств участникам и зрителям. В тоже время и спортивное спонсорство осуществляется по следующим различным направлениям, которые имеют своеобразные и специфические формы проявления:

- спонсорство Олимпийских игр;
- спонсорство спортивных соревнований различного уровня;
- спонсорство национальных олимпийских комитетов;
- спонсорство национальных олимпийских академий;
- спонсорство национальных федераций по видам спорта;
- спонсорство различных спортивных фондов;
- спонсорство национальных олимпийских сборных команд;
- спонсорство национальных сборных команд по видам спорта;
- спонсорство клубных команд;
- спонсорство профессиональных команд;
- спонсорство физкультурно-спортивных клубов по интересам;
- спонсорство отдельных спортсменов;
- спонсорство школьного спорта;

- спонсорство олимпийских опорных пунктов;
- спонсорство повышения квалификации тренеров.

Материалы контент-анализа позволили сделать вывод о том, что спонсорство физической культуры и спорта стало неотъемлемой частью ведения бизнеса в России, а в качестве формирующихся тенденций его развития можно отметить следующие:

- активное привлечение в качестве спонсоров иностранных компаний, как имеющих прямое отношение к спорту, так и не имеющих к нему ни какого отношения. Объемы спонсорских вложений зарубежных фирм в российский спорт значительно превышают аналогичные показатели отечественных организаций;
- наряду с персональным, развивается также совместное спонсорство спорта, но опять чаще всего объединяются зарубежные фирмы;
- в качестве основных субъектов спонсорской деятельности выступают предприятия-производители средств производства и средств потребления, а также посреднические фирмы и компании, банки, страховые общества и т.п.;
- спонсорскую поддержку получают, в первую очередь, объекты, связанные с конкретным видом спорта. Но бывают факты спонсирования и физкультурно-оздоровительных мероприятий.

Отметим также, что выбор конкретного вида спорта зависит от: а) степени известности и популярности, б) профиля имиджа (исключительность, увлекательность, сила эстетического воздействия, динамизм, риск, ценность для здоровья), в) активного либо пассивного "потребления" (активные занятия либо "зрительское потребление").

**Семинарское занятие 7. Социально-экономическая защищенность работников физкультурно-спортивных организаций. Предпринимательство в зарубежном спорте (проводится после лекции № 15).**

Вопросы социально-экономической защищенности работников физкультурно-спортивных организаций, правда, в небольшой степени и в основном для спортсменов, будут рассматриваться в курсе "Экономика физической культуры и спорта". Основное внимание предлагалось для решения этих вопросов уделять при заключении трудового контракта, куда обязательно включать вопросы социальной защиты, вопросы страхования от несчастного случая, оговаривание вопросов дополнительных гарантий и компенсаций, вопросы медицинского страхования на некоторый период (не менее 5 лет) после окончания спортивной карьеры, вопросы трудоустройства после окончания спортивной карьеры, вопросы дополнительного пенсионного обеспечения, вопросы стимулирования роста спортивных результатов и повышение уровня знаний (окончание высшего или средне-специального учебного заведения и др.), т.к. ни для кого не секрет, что после того как спортсмен перестал показывать высокие результаты, он не нужен ни государству, ни деловым кругам. Если же рассматривать работников в чистом виде, то можно сказать, что уровень их социально-экономической защищенности не отличается от среднестатистического работника других отраслей.

Льгот для работников данной сферы практически не имеется, за основу при защите прав можно использовать лишь Конституцию РФ. Т.е. права теоретически есть, но нет прав на их реализацию.

Далее остановимся подробнее на том, как решаются названные вопросы для зарубежных спортсменов, как любителей, так и профессионалов. Считается, что в ближайшее время вопросы защищенности спортсменов могут только обостриться, т.к. их карьера в спорте имеет жесткие временные рамки: например, в футболе - около 15 лет, а в большинстве других видов спорта - 4-5 лет. Поэтому специалисты предлагают ряд рекомендаций для решения названной проблемы, которые применимы и в нашей стране:

- руководящие спортивные организации должны признать профессионализацию спортсменов и перестать видеть нечто аморальное в получении ими денег за выступления, которые должны облагаться налогами;
- спортсмены нуждаются в особой социальной защищенности, обеспечение которой является прямой обязанностью различных спортивных организаций и их менеджеров;
- спортсменам необходимо объединиться и коллективно отстаивать свои интересы, учредив профессиональный союз спортсменов;
- руководящие спортивные организации должны разработать систему денежных вознаграждений, которая обеспечивала бы справедливое распределение заработка среди молодых спортсменов, победителей, проигравших и спортсменов, завершивших карьеру;
- различным руководящим спортивным организациям необходимо проявлять больше солидарности в отношениях друг с другом; сильные должны оказывать финансовую поддержку слабым;
- спортивным менеджерам необходимо иметь в виду, что коммерциализация спорта имеет свои границы, а спортивные достижения - свои пределы;
- руководящие спортивные организации должны монополизировать права на свой основной товар - спорт высших достижений, чтобы спорт не потерял полностью своей независимости;
- руководители спорта должны применять карательные санкции, установив систему контроля и определив эффективные меры наказания, т.е. спортсмены должны осознавать, что их будущее зависит от степени выполнения правил и постановлений.

С целью обеспечения социально-экономической защищенности спортсменов в различных странах мира создаются специальные фонды. Обратим внимание на следующие: фонд "Помощь немецкому спорту", фонд "Помощь швейцарскому спорту", "Фонд дружбы" Олимпийского Комитета США, "Фонд спортивных стипендий" в Лондоне.

Теперь перейдем к вопросу "Предпринимательство в зарубежном спорте". Будем надеяться, что традиции предпринимательства в России возрождаются и, что в сферу предпринимательской деятельности попадают предприятия и организации физкультурно-спортивной направленности. Этому способствуют два обстоятельства: наш прошлый богатый опыт (о чем говорилось на лекции) и опыт спортивного предпринимательства в зарубежных

странах. На последнем остановимся подробно, вспомнив для начала определение: "Предпринимательство - это процесс создания чего-то нового, обладающего ценностью; процесс, поглощающий время и силы, предполагающий принятие на себя финансовой, моральной и социальной ответственности; процесс, приносящий в результате денежный доход и личное удовлетворение достигнутым".

Зарубежные специалисты считают, что при принятии решения о начале собственного дела, иными словами о начале предпринимательской деятельности, необходимо учитывать следующее:

- выбирать сферу деятельности, в которой имеется значительный опыт;
- образование, умения и интересы будущего предпринимателя в проведении свободного времени должны быть параллельны той продукции (услугам), которые он собирается производить (продавать);
- необходимо получить предварительную информацию и подготовку прежде, чем будут задействованы значительные финансовые ресурсы;
- будущему предпринимателю необходим как опыт, так и управленческая подготовка;
- существенно знание основ бухгалтерского учета, предпринимательского права, экономики, маркетинга и т.п.;
- нередко после окончания специальных краткосрочных курсов будущие предприниматели отказываются от мысли войти в мир малого бизнеса.

Игнорирование этих требований зачастую приводит к краху малых предприятий, их "уходу" с рынка. А какие вообще причины краха и их процентное соотношение? Посмотрим таблицу, из которой ясно, что большинство неудач зависит непосредственно от предпринимателя.

| Основные причины                 | Сфера розничной торговли, % | Сфера сервиса, % |
|----------------------------------|-----------------------------|------------------|
| Небрежность                      | 1,4                         | 1,1              |
| Мошенничество                    | 0,5                         | 0,4              |
| Нехватка опыта в деле            | 19,5                        | 12,3             |
| Нехватка опыта администрирования | 17,1                        | 14,9             |
| Несбалансированность опыта       | 16,0                        | 14,5             |
| Некомпетентность                 | 39,3                        | 44,6             |
| Бедствие                         | 0,9                         | 0,1              |
| Другие причины                   | 5,3                         | 12,1             |

Так же интересным представляется посмотреть какие основные характеристики личности преуспевающего предпринимателя выделяют зарубежные специалисты, считающие, что успешные предприниматели - это совершенная "порода" людей:

- сами плохие служащие, их обычно увольняли по меньшей мере с одного места работы;
- вели "бумажную" работу;

- лучше всего проявляют себя в индивидуальных видах спорта;
- не любят смотреть коллективные игры: футбол, бейсбол и т.п.;
- те, у кого есть ученая степень, или изобретатели, обычно успеха в предпринимательской деятельности не имеют;
- скрытны;
- старшие дети в семье;
- мужчины, которых поддерживают жены;
- независимые люди, которым трудно подчиняться приказам других;
- люди дела;
- реалистичные игроки, не склонные к большому риску;
- быстро переключаются на другое, если им грозит неудача;
- не набирают сотрудников из числа друзей;
- вкладывают сбережения родственников в дело;
- ставят бизнес перед семьей и личными удовольствиями;
- проявляют гибкую мораль, не связаны этическими нормами.

Помимо перечисленных черт, предприниматели обладают уверенностью в своих возможностях, напористы, не эмоциональны и владеют собой в отношениях с другими людьми, объективны, иногда импульсивны и заинтересованы в расчетливом риске.

Приведенные сведения говорят о том, что не все способны или подготовлены к тому, чтобы стать независимым деловым человеком - предпринимателем.

Разновидности частных клубов (объект предпринимательства), где в основном занимаются физкультурой американцы, следующие:

- салоны для ухода за фигурой;
- гимназии бодибилдинга;
- клубы здоровья и физического совершенствования;
- многоцелевые атлетические клубы;
- клубы тенниса и ракетбола;
- лагерные курорты.

При выборе направления предпринимательства необходимо, с одной стороны, знать, что почти все перечисленные клубы имеют жизненный цикл около 11 лет, а с другой - типичный контингент и мотивы занятий в различных клубах.

**Семинарское занятие 8.** Информационно-рекламная деятельность физкультурно-спортивных организаций (проводится после лекции № 16).

Вопросы будут разбираться подробно в курсе "Экономика физической культуры и спорта". Материалов учебно-методического пособия к этому курсу в основном достаточно для подготовки к данному семинару, но остановимся на основных положениях.

Информационно-рекламная деятельность это один из возможных источников финансирования физкультурно-спортивной организации и составная часть "маркетинг-микс". В сфере физкультуры и спорта существуют следующие основные виды рекламы товаров и услуг: использование спортсме-

нов, размещение рекламных щитов с наименованием фирм или компаний на спортивных сооружениях и рекламных объявлений в спортивных газетах, журналах и программах соревнований.

Главное в каждом конкретном случае - выбрать вид рекламы, который точно попадает в цель. Огромное значение имеет имидж вида спорта, соревнования, команды или спортсмена. Рекламная деятельность не носит стихийного характера, а осуществляется в виде рекламной компании.

Необходимо обратить внимание на тесную связь между рекламной деятельностью и привлечением спонсоров.

Конечно, трудно переоценить роль рекламы в маркетинге физкультурно-спортивной организации. И все же, на наш взгляд, самой деятельной рекламой являются, с одной стороны, сам спорт, с другой, качество предоставляемых физкультурно-спортивных услуг.

При организации рекламной компании необходимо помнить, что она должна, в том числе, отвечать требованиям законодательных актов. Остановимся на одном из них. Это закон РФ "О конкуренции и ограничениях монополистической деятельности на товарных рынках", а именно ст.10, согласно которой не допускаются такие формы недобросовестной конкуренции, как:

- распространение ложных, неточных или искажающих сведений, способных причинить убытки другому хозяйствующему субъекту либо нанести ущерб его деловой репутации;
- введение потребителей в заблуждение относительно характера, способа и места изготовления, потребительских свойств, качеств товара;
- некорректное сравнение хозяйствующим субъектом в процессе его рекламной деятельности производимых или реализуемых им товаров с товарами других хозяйствующих субъектов;
- самовольное использование товарного знака, фирменного наименования или маркировки товара, а также копирование формы, упаковки, внешнего оформления товара другого хозяйствующего субъекта;
- получение, использование, разглашение научно-технической, производственной или торговой информации, в том числе коммерческой тайны, без согласия ее владельца.